

4
29

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



"ESTABLECIMIENTO DE UN MANUAL DE REMUNERACIONES"

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
EDUARDO ALEJANDRO BRIME ALFONSO

Seminario dirigido por el Profesor:
José G. Arriaga González

MEXICO, D. F.

1991

FALLA DE ORIGEN



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

Agradecimientos
Introducción

Capítulo I. Bases de la Investigación de Campo.

<i>1. Planteamiento del Problema.....</i>	<i>4</i>
<i>2. Determinación de la Hipótesis.....</i>	<i>5</i>
<i>3. Bases de la Investigación.....</i>	<i>6</i>
<i>4. Determinación de la Muestra.....</i>	<i>6</i>
<i>5. Cuestionario.....</i>	<i>12</i>

Capítulo II. Análisis y Descripción de Puestos.

<i>1. Análisis de Puestos.....</i>	<i>17</i>
<i>1.1. Objetivos.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2. Necesidad.....</i>	<i>19</i>
<i>1.3. Definición.....</i>	<i>21</i>
<i>1.4. Importancia.....</i>	<i>23</i>
<i>1.5. Usos.....</i>	<i>24</i>
<i>2. Descripción de Puestos.....</i>	<i>25</i>
<i>2.1. Método de Aplicación.....</i>	<i>26</i>
<i>2.2. Ejemplos de Análisis de Puestos.....</i>	<i>26</i>
<i>2.3. Instructivo.....</i>	<i>28</i>

Capítulo III. Valuación de Puestos.

1. Objetivos.....	38
2. Necesidad.....	42
3. Otros Sistemas de Valuación.....	42
4. Sistema de Valuación en Base al Mercado de Trabajo.	43
5. Modelo de Tabulador de Sueldos de Acuerdo .. al Sistema Propuesto.....	45

Capítulo IV. Evaluación del Desempeño.

1. Objetivos.....	50
2. Evaluación a Nivel Ejecutivo.....	52
3. Modelo Propuesto.....	52
3.1. Procedimiento a seguir para Evaluación del Desempeño. Nivel Empleado.....	54
3.2. Procedimiento a Seguir para Evaluación del Desempeño Nivel Funcionario.....	72
4. Políticas de Aumentos.....	78
4.1. Aumento por Promoción.....	78
4.2. Aumento por Revaluación del Puesto.....	79
4.3. Aumento General.....	79
5. Programa de Incentivos.....	80

Capítulo V. Conclusiones.

1. Consideraciones Finales.....	82
Anexos.....	84
Bibliografía.....	102

INTRODUCCION

No tratando de restar importancia a las áreas básicas de la administración, tales como mercadotecnia, finanzas y producción, los recursos humanos se convierten en la parte medular de la administración.

Sabemos que el recurso más valioso -y el más complejo- de una organización se encuentra en su personal.

Es por ello que, día a día, las empresas están prestando mayor importancia a la Administración de los Recursos Humanos, ya sea instituyendo un departamento específico para estos fines, o ampliando y asignando más funciones a los ya establecidos.

Dentro de la diversidad de funciones que componen esta área, hemos seleccionado para la realización de este trabajo, la rama de la Administración de Remuneraciones, también conocida como Administración de Sueldos y Salarios, por considerar que es de las que reviste mayor importancia, en virtud de que sabemos que "lo que mueve directamente a ir a trabajar a una empresa y lo que determina muchas veces que el personal esté contento a disgusto en ella, es en gran parte la remuneración que de esa empresa recibe y las posibilidades de mejoramiento que esta ofrece para el futuro".

Así, el estudio que a continuación presentamos, fué realizado con el objeto de proporcionar información técnica a todas aquellas personas que de una u otra forma, tienen bajo su responsabilidad la administración de remuneraciones en diversas empresas.

Sin embargo, consideramos que para cada empresa en particular, merce sin duda alguna, la realización de un estudio que tome en cuenta sus características esenciales y, posteriormente, adecuarlo a lo expuesto en este trabajo.

Además pretendemos que esto sirva como una guía objetiva para que cada empresa pague sueldos justos de acuerdo con las funciones asignadas para cada puesto, a fin de incrementar la productividad en particular y la de la empresa nacional a nivel general.

Por último, el enfoque que le hemos dado a este estudio, permite que sea utilizado tanto en organizaciones del sector privado, como del sector público.

CAPITULO I.

Bases de la Investigación de Campo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Como ya se ha mencionado, es de vital importancia el cuidar el aspecto remuneraciones en las diferentes organizaciones, a fin de poder contar con el elemento humano, capaz de cumplir con los objetivos fijados.

A pesar de esto, un gran número de empresas carecen de los sistemas y procedimientos adecuados para obtener una administración de remuneraciones sana, que les permita contar con una estructura de sueldos acorde con la realidad imperante en el mercado de trabajo.

Uno de los grandes problemas que a diario se enfrentan las organizaciones, radica en el alto índice de rotación valioso. Esto se debe, en gran parte, a que dicho personal recibe proposiciones de trabajo por parte de empresas que otorgan mejores sueldos y prestaciones, es decir, empresas que cuentan con una buena administración de remuneraciones.

Asimismo, el problema también es interno, al no haber una proporción lógica entre los sueldos de un mismo rango o nivel. Esta disparidad de la estructura de sueldos, se agrava cuando por necesidades expresas, se crean nuevos puestos.

El meollo de este asunto, se encuentra en los sistemas tradicionales de valuación de puestos que siguen las organizaciones. A nuestro juicio, cualesquiera que sean éstos métodos (por puntos, por factores, por escalas, etc.), revisten en una gran subjetividad, en virtud de los que evalúan los puestos -generalmente siempre es un comité- carecen de ciertos factores para hacerlo (Ejemplo: el evaluar un puesto de una área desconocida), o se

ven influidos por presiones personales (Ejemplo: favoritismo, conveniencia, etc.).

Es por esto, que debemos contar con una nueva metodología, que permita eliminar todas estas deficiencias características de los métodos de valuación tradicionales.

2. DETERMINACION DE LA HIPOTESIS

La investigación que a continuación presentamos, partió del siguiente supuesto: Creemos que en la actualidad, las organizaciones establecen sus estructuras de sueldos sin emplear técnicas administrativas que disminuyan la subjetividad; sobre todo, en la determinación de los sueldos de cada puesto. Por lo tanto, sustentamos que, la valuación más objetiva de los puestos, nos las dan las fuerzas imperantes en el mercado de la oferta y la demanda.

Para demostrar lo anterior, nuestra investigación se enfocó a comprobar las siguientes hipótesis:

- a) Los departamentos de sueldos y salarios de las organizaciones, no cuentan con una metodología bien definida en la elaboración de sus estructuras de sueldos.
- b) Aún cuando dichos departamentos, manejen algún método de valuación de puestos, ya sea por factores o por puntos, no llevan a cabo las siguientes funciones específicas de dichos métodos:

- Formación de un Comité de Valuación.
- Elaboración de un Manual de valuación.
- Revisión periódica del manual de valuación.

c) El área de sueldos y salarios, es manejada por gente que no es especialista en materia de administración de remuneraciones.

3. BASES DE LA INVESTIGACION

La técnica de investigación que se utilizó en la captura de la información, una vez determinada la muestra representativa, fue la aplicación de cuestionarios; mismos que tuvieron la finalidad de recoger los datos requeridos. En la elaboración de los cuestionarios se cuidó la validez, operación y confiabilidad de la información.

La muestra que se determinó estuvo formada por empresas medianas de tipo industrial y comercial, por considerarse que son más representativas.

Asimismo, la aplicación de los cuestionarios se hizo directamente con los responsables del área de remuneraciones, de las empresas seleccionadas.

4. DETERMINACION DE LA MUESTRA

Con el objeto de determinar la muestra sobre la cual se efectuó la investigación de campo, se utilizó el muestreo estratificado, a fin de reducir el error estándar del estimado, sin necesidad de aumentar el tamaño de la muestra.

Dentro de este sistema de muestreo, se utilizó el método de afijación proporcionada el cual no toma en cuenta el costo, ya que la única información que se requiere conocer, es el tamaño de cada estrato de la población.

Así pues, consideramos, según la información proporcionada en el mes de agosto de 1990 por la Revista expansión, que dentro de las 500 empresas más importantes de México, un total de 250 tienen un volumen de ventas que fluctúa entre los 50,000 y 600,000 millones de pesos (empresas industriales y comerciales), por lo cual escogeremos esta cifra como universo para llevar a cabo la investigación de acuerdo con los objetivos iniciales.

Empresas Grandes	135
Empresas Medianas	250
Empresas Pequeñas	<u>115</u>
	<u>500</u>

Por lo tanto, en base a la fórmula de afijación proporcionada, determinaremos la muestra representativa de nuestra población.

<i>Encuestas</i>	<i>Nh</i>
<i>Empresas Medianas</i>	<i>250</i>
<i>Universo</i>	<i>500</i>
<i>Empresas muestreadas</i>	<i>30</i>

Sustituyendo de la fórmula

$$nh = n \frac{(Nh)}{N}$$

tenemos:

$$nh = 30 \frac{(250)}{500}$$

$$nh = 15$$

Confiabilidad del universo

- 1. Error del muestreo*
- 2. Desviación estándar del universo*

$$L = \sqrt{\frac{i-1}{n-1} (x-\bar{x})^2}$$

de donde :

	Muestra	Universo
Promedio	\bar{x}	\bar{x}
Desviación estándar	s	L
Tamaño	n	N

$$\text{Promedio} = \bar{x} = \frac{i-1}{N}$$

$$\bar{x} = \frac{250}{30}$$

Datos

Universo	250
Tamaño de la muestra	30 Cuestionarios

Dando valores a la distribución estándar del universo:

x	$x-\bar{x}$	$(x-\bar{x})^2$
50	42	1764
100	92	8464
150	142	20164
200	192	36864
250	242	58564
		<u>88956</u>

Aplicando la fórmula

$$L = \sqrt{\frac{88,956}{30 - 1}} = \sqrt{3,067}$$

$$\sqrt{3,067} = 55$$

Calculando el error estándar

$$E = \frac{Z (L)}{\sqrt{N}}$$

De donde :

$$Z \text{ (Coeficiente de confianza)} = 99.73\%$$

$$L = 55$$

$$N = 30$$

Tenemos :

$$E = \frac{3 (55)}{\sqrt{30}}$$

$$E = \frac{165}{5.477}$$

$$E = 32.95$$

Para determinar la muestra aplicamos la fórmula:

$$N = \frac{Z^2 L^2}{E^2}$$

De donde :

N = Tamaño de la muestra

Z = Coeficiente de confianza

L = Distribución estándar

Sustituyendo en la fórmula :

$$\begin{aligned} N &= \frac{3^2 (55)^2}{32.95} \\ &= \frac{27,225}{1058.7} = 25 \end{aligned}$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es de 25 cuestionarios con un coeficiente de confianza del 99.73%.

Así pues, con el fin de facilitar la investigación, se ha juzgado conveniente establecer una muestra representativa de la población, compuesta por un total de 25 organizaciones cuyo volumen de ventas anual fluctúa entre los 50,000 y 600,000 millones de pesos y las cuales tengan un promedio de 500 personas en nómina (obreros y empleados).

I N D I C E

Agradecimientos **Introducción**

Capítulo I. Bases de la Investigación de Campo.

1. Planteamiento del Problema.....	4
2. Determinación de la Hipótesis.....	5
3. Bases de la Investigación.....	6
4. Determinación de la Muestra.....	6
5. Cuestionario.....	12

Capítulo II. Análisis y Descripción de Puestos.

1. Análisis de Puestos.....	17
1.1. Objetivos.....	17
1.2. Necesidad.....	19
1.3. Definición.....	21
1.4. Importancia.....	23
1.5. Usos.....	24
2. Descripción de Puestos.....	25
2.1. Método de Aplicación.....	26
2.2. Ejemplos de Análisis de Puestos.....	26
2.3. Instructivo.....	28

Capítulo III. *Valuación de Puestos.*

1. <i>Objetivos.....</i>	38
2. <i>Necesidad.....</i>	42
3. <i>Otros Sistemas de Valuación.....</i>	42
4. <i>Sistema de Valuación en Base al Mercado de Trabajo.</i>	43
5. <i>Modelo de Tabulador de Sueldos de Acuerdo .. al Sistema Propuesto.....</i>	45

Capítulo IV. *Evaluación del Desempeño.*

1. <i>Objetivos.....</i>	50
2. <i>Evaluación a Nivel Ejecutivo.....</i>	52
3. <i>Modelo Propuesto.....</i>	52
3.1. <i>Procedimiento a seguir para Evaluación del Desempeño. Nivel Empleado.....</i>	54
3.2. <i>Procedimiento a Seguir para Evaluación del Desempeño Nivel Funcionario.....</i>	72
4. <i>Políticas de Aumentos.....</i>	78
4.1. <i>Aumento por Promoción.....</i>	78
4.2. <i>Aumento por Revaluación del Puesto.....</i>	79
4.3. <i>Aumento General.....</i>	79
5. <i>Programa de Incentivos.....</i>	80

Capítulo V. *Conclusiones.*

1. <i>Consideraciones Finales.....</i>	82
<i>Anexos.....</i>	84
<i>Bibliografía.....</i>	102

INTRODUCCION

No tratando de restar importancia a las áreas básicas de la administración, tales como mercadotecnia, finanzas y producción, los recursos humanos se convierten en la parte medular de la administración.

Sabemos que el recurso más valioso -y el más complejo- de una organización se encuentra en su personal.

Es por ello que, día a día, las empresas están prestando mayor importancia a la Administración de los Recursos Humanos, ya sea instituyendo un departamento específico para estos fines, o ampliando y asignando más funciones a los ya establecidos.

Dentro de la diversidad de funciones que componen esta área, hemos seleccionado para la realización de este trabajo, la rama de la Administración de Remuneraciones, también conocida como Administración de Sueldos y Salarios, por considerar que es de las que reviste mayor importancia, en virtud de que sabemos que "lo que mueve directamente a ir a trabajar a una empresa y lo que determina muchas veces que el personal esté contento o disgustado en ella, es en gran parte la remuneración que de esa empresa recibe y las posibilidades de mejoramiento que esta ofrece para el futuro".

Así, el estudio que a continuación presentamos, fué realizado con el objeto de proporcionar información técnica a todas aquellas personas que de una u otra forma, tienen bajo su responsabilidad la administración de remuneraciones en diversas empresas.

Sin embargo, consideramos que para cada empresa en particular, merce sin duda alguna, la realización de un estudio que tome en cuenta sus características esenciales y, posteriormente, adecuarlo a lo expuesto en este trabajo.

Además pretendemos que esto sirva como una guía objetiva para que cada empresa pague sueldos justos de acuerdo con las funciones asignadas para cada puesto, a fin de incrementar la productividad en particular y la de la empresa nacional a nivel general.

Por último, el enfoque que le hemos dado a este estudio, permite que sea utilizado tanto en organizaciones del sector privado, como del sector público.

CAPITULO I.

Bases de la Investigación de Campo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Como ya se ha mencionado, es de vital importancia el cuidar el aspecto remuneraciones en las diferentes organizaciones, a fin de poder contar con el elemento humano, capaz de cumplir con los objetivos fijados.

A pesar de esto, un gran número de empresas carecen de los sistemas y procedimientos adecuados para obtener una administración de remuneraciones sana, que les permita contar con una estructura de sueldos acorde con la realidad imperante en el mercado de trabajo.

Uno de los grandes problemas que a diario se enfrentan las organizaciones, radica en el alto índice de rotación valioso. Esto se debe, en gran parte, a que dicho personal recibe proposiciones de trabajo por parte de empresas que otorgan mejores sueldos y prestaciones, es decir, empresas que cuentan con una buena administración de remuneraciones.

Asimismo, el problema también es interno, al no haber una proporción lógica entre los sueldos de un mismo rango o nivel. Esta disparidad de la estructura de sueldos, se agrava cuando por necesidades expresas, se crean nuevos puestos.

El meollo de este asunto, se encuentra en los sistemas tradicionales de valuación de puestos que siguen las organizaciones. A nuestro juicio, cualesquiera que sean éstos métodos (por puntos, por factores, por escalas, etc.), revisten en una gran subjetividad, en virtud de los que evalúan los puestos -generalmente siempre es un comité- carecen de ciertos factores para hacerlo (Ejemplo: el evaluar un puesto de una área desconocida), o se

ven influenciados por presiones personales (Ejemplo: favoritismo, conveniencia, etc.).

Es por esto, que debemos contar con una nueva metodología, que permita eliminar todas estas deficiencias características de los métodos de valuación tradicionales.

2. DETERMINACION DE LA HIPOTESIS

La investigación que a continuación presentamos, partió del siguiente supuesto: Creemos que en la actualidad, las organizaciones establecen sus estructuras de sueldos sin emplear técnicas administrativas que disminuyan la subjetividad; sobre todo, en la determinación de los sueldos de cada puesto. Por lo tanto, sustentamos que, la valuación más objetiva de los puestos, nos las dan las fuerzas imperantes en el mercado de la oferta y la demanda.

Para demostrar lo anterior, nuestra investigación se enfocó a comprobar las siguientes hipótesis:

- a) Los departamentos de sueldos y salarios de las organizaciones, no cuentan con una metodología bien definida en la elaboración de sus estructuras de sueldos.
- b) Aún cuando dichos departamentos, manejen algún método de valuación de puestos, ya sea por factores o por puntos, no llevan a cabo las siguientes funciones específicas de dichos métodos:

- Formación de un Comité de Valuación.
 - Elaboración de un Manual de valuación.
 - Revisión periódica del manual de valuación.
- c) El área de sueldos y salarios, es manejada por gente que no es especialista en materia de administración de remuneraciones.

3. BASES DE LA INVESTIGACION

La técnica de investigación que se utilizó en la captura de la información, una vez determinada la muestra representativa, fue la aplicación de cuestionarios; mismos que tuvieron la finalidad de recoger los datos requeridos. En la elaboración de los cuestionarios se cuidó la validez, operación y confiabilidad de la información.

La muestra que se determinó estuvo formada por empresas medianas de tipo industrial y comercial, por considerarse que son más representativas.

Asimismo, la aplicación de los cuestionarios se hizo directamente con los responsables del área de remuneraciones, de las empresas seleccionadas.

4. DETERMINACION DE LA MUESTRA

Con el objeto de determinar la muestra sobre la cual se efectuó la investigación de campo, se utilizó el muestreo estratificado, a fin de reducir el error estándar del estimado, sin necesidad de aumentar el tamaño de la muestra.

Dentro de este sistema de muestreo, se utilizó el método de afijación proporcionada el cual no toma en cuenta el costo, ya que la única información que se requiere conocer, es el tamaño de cada estrato de la población.

Así pues, consideramos, según la información proporcionada en el mes de agosto de 1990 por la Revista expansión, que dentro de las 500 empresas más importantes de México, un total de 250 tienen un volumen de ventas que fluctúa entre los 50,000 y 600,000 millones de pesos (empresas industriales y comerciales), por lo cual escogeremos esta cifra como universo para llevar a cabo la investigación de acuerdo con los objetivos iniciales.

Empresas Grandes	135
Empresas Medianas	250
Empresas Pequeñas	<u>115</u>
	<u>500</u>

Por lo tanto, en base a la fórmula de afijación proporcionada, determinaremos la muestra representativa de nuestra población.

Encuestas	Nh
Empresas Medianas	250
Universo	500
Empresas muestreadas	30

Sustituyendo de la fórmula

$$nh = n \frac{(Nh)}{N}$$

tenemos:

$$nh = 30 \frac{(250)}{500}$$

$$nh = 15$$

Confiabilidad del universo

- 1. Error del muestreo**
- 2. Desviación estándar del universo**

$$L = \sqrt{\frac{i-1}{n-1} (\bar{x}-\bar{\bar{x}})^2}$$

de donde :

	Muestra	Universo
Promedio	x	\bar{x}
Desviación estándar	s	L
Tamaño	n	N

$$\text{Promedio} = \bar{x} = \frac{\sum x_i}{N}$$

$$\bar{x} = \frac{250}{30}$$

Datos

Universo	250	
Tamaño de la muestra	30	Cuestionarios

Dando valores a la distribución estándar del universo:

x	$x - \bar{x}$	$(x - \bar{x})^2$
50	42	1764
100	92	8464
150	142	20164
200	192	36864
250	242	58564
		<u>88956</u>

Aplicando la fórmula

$$L = \sqrt{\frac{88,956}{30 - 1}} = \sqrt{3,067}$$

$$\sqrt{3,067} = 55$$

Calculando el error estándar

$$E = \frac{Z (L)}{\sqrt{N}}$$

De donde :

$$Z \quad (\text{Coeficiente de confianza}) = 99.73\%$$

$$L = 55$$

$$N = 30$$

Tenemos :

$$E = \frac{3 (55)}{\sqrt{30}}$$

$$E = \frac{165}{5.477}$$

$$E = 32.95$$

Para determinar la muestra aplicamos la fórmula:

$$N = \frac{Z^2 L^2}{E^2}$$

De donde :

N = Tamaño de la muestra

Z = Coeficiente de confianza

L = Distribución estándar

Sustituyendo en la fórmula :

$$\begin{aligned} N &= \frac{3^2 (55)^2}{32.95} \\ &= \frac{27,225}{1058.7} = 25 \end{aligned}$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es de 25 cuestionarios con un coeficiente de confianza del 99.73%.

Así pues, con el fin de facilitar la investigación, se ha juzgado conveniente establecer una muestra representativa de la población, compuesta por un total de 25 organizaciones cuyo volumen de ventas anual fluctúa entre los 50,000 y 600,000 millones de pesos y las cuales tengan un promedio de 500 personas en nómina (obreros y empleados).

5. CUESTIONARIO

A continuación presentamos el resultado de la aplicación de los 25 cuestionarios en las organizaciones seleccionadas.

1. ¿Cuál es el giro o actividad principal de la empresa?

()	Extractiva	(12%)	Comercial
()	Metalurgia	(4%)	Alimenticia
()	Construcción		
(8%)	Metalmecánica		
(52%)	Manufactura		
(24%)	Servicios		

2. Indique el número de personal (administrativos y obreros).

()	De cero a 100
(4%)	De 101 a 150
(12%)	De 151 a 250
(60%)	Entre 251 y 500
(16%)	Entre 501 y 1,000
(8%)	Más de 1,001

3. Indique el volumen anual de ventas (millones de pesos).

()	Hasta 500
()	De 10,000 a 50,000
(16%)	De 50,001 a 100,000
(60%)	De 100,001 a 250,000
(8%)	De 250,001 a 500,000
(16%)	Más 500,001

4. ¿Quién dirige la función de Recursos Humanos?

Profesión	Edad	Experiencia en el Puesto
(55%) Lic. en Administración	(15%) De 25 a 30 años	() Menos de 3 años
() Lic. en Contaduría	(65%) De 31 a 35 años	(45) De 4 a 6 años
(30%) Lic. en Relaciones Industriales	(15%) De 36 a 40 años	(55) De 7 a 9 años
(5%) Lic. en Ingeniería	(5%) De 41 a 45 años	() Más de 9 años
(10%) Ninguna	() Más de 45 años	

5. ¿Quién dirige la subfunción de Administración de Remuneraciones?

Profesión	Edad	Experiencia en el Puesto
(55%) Lic. en Administración	(75) De 25 a 28 años	(70) Hasta de 2 años
(5%) Lic. en Contaduría	(25) De 29 a 32 años	(30) De 3 a 5 años
(40%) Lic. en Relaciones Industriales	() De 33 a 36 años	() De 6 a 7 años
() Lic. en Ingeniería	() Más de 36 años	() Más de 7 años
() Ninguna		

6. ¿De quién depende el área de Relaciones Industriales?

- (15%) Dirección General
- (75%) Gerencia General
- (10%) Dirección de Administración
- () Dirección de Finanzas
- () Otra (especificar)

7. Subfunciones.

	A		B		C		D		E		F		
	Existe en la empresa?		Se piensa establecer?		Esta actualizada?		Se aplica?		Se revisa?		Con que periodicidad?		
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Menos de un año	Cada año	Más de un año
7.1. Análisis de puestos	(50%)	(50%)	(100%)	()	(60%)	(40%)	(80%)	(20%)	(20%)	(80%)	()	(30%)	(70%)
7.2. Descripción de puestos	(60%)	(40%)	(100%)	()	(90%)	(10%)	(100%)	()	(100%)	()	()	(40%)	(60%)
7.3. Valuación de puestos	(40%)	(60%)	(80%)	(20%)	(50%)	(50%)	(10%)	(90%)	(40%)	(60%)	()	(40%)	(60%)
7.4. Encuestas de salarios y prestaciones	(40%)	(60%)	(70%)	(30%)	(30%)	(70%)	(40%)	(60%)	(30%)	(70%)	()	(20%)	(80%)
7.5. Evaluación del desempeño	(75%)	(25%)	(90%)	(10%)	(70%)	(30%)	(85%)	(15%)	(80%)	(20%)	()	(40%)	(60%)
7.6. Programa de incentivos	(35%)	(65%)	(30%)	(70%)	(100%)	()	(100%)	(-°-)	(90%)	(10%)	()	()	(100%)
7.7. Paquete de prestaciones adicionales de la ley	(100%)	()	()	()	(100%)	()	(100%)	()	(100%)	()	()	(-°-)	(100%)

8. En caso de haber contestado afirmativamente en la pregunta 7.1 A y C, ¿Qué técnica de recopilación de datos utiliza?

- () Observación
- (80%) Cuestionarios
- (20%) Entrevistas

9. En caso de haber contestado afirmativamente en la pregunta 7.3 A y C, ¿Qué método de valuación de puestos utiliza?

- (70%) Método de alineamiento
- () Método de escalas o grados predeterminados
- (20%) Método de comparación de factores
- () Método de valuación por puntos
- (10%) Método de perfiles y escalas (HAY)
- () Otros (especificar)

b) ¿Se tiene formalmente establecido un comité de valuación?

- (60%) Si
- (35%) No
- (5%) No es necesario

c) ¿Se cuenta con un manual de valuación?

- (30%) Si
- (70%) No

En caso afirmativo, ¿Con qué periodicidad se revisa?

- () Cada cuatro meses
- (65%) Cada año
- (35%) Cada dos años

10. En caso de haber contestado afirmativamente en la pregunta 7.5 A y C, a) ¿Qué sistema de valuación del desempeño utiliza?

- (75%) Sistema gráfico de calificación
- () Sistema de escalas
- () Sistema de incidente crítico
- (25%) Sistema de administración por objetivos

b). ¿A qué niveles lo aplica?

- (100%) Nivel ejecutivo
- (100%) Nivel empleado
- () Nivel obrero

11. En caso de haber contestado afirmativamente en la pregunta 7.6 A, ¿Quién propone los incentivos?

- (%) La Dirección General
- (25%) El área de Recursos Humanos
- (5%) El Sindicato

12. Si contestó afirmativamente la pregunta 7.7, ¿En base a qué se proponen las prestaciones?

- (5%) Proposiciones de la Dirección General
- (45%) Proposiciones del área de Recursos Humanos
- (50%) Proposiciones del Sindicato
- (-) Cambios en el Mercado Laboral
- (-) Otros (especificar)

CAPITULO II.

Análisis y Descripción de Puesto

1. Análisis de Puesto.

OBJETIVOS

Antes de definir los objetivos o finalidades que se persiguen como la realización de un análisis de puestos, es conveniente que se establezca en qué consiste dicha técnica y qué beneficios podría traer a la empresa su implantación.

Un análisis de puestos consiste esencialmente en determinar qué es lo que se hace en el puesto y cuales son las aptitudes necesarias que se requieren para realizar las actividades del mismo correctamente.

Respecto a los beneficios que proporciona el análisis de puestos, Agustín Reyes Ponce, en su libro "El Análisis de Puestos" hace una clasificación de los beneficios que a distintos niveles produce la implantación de dicha técnica, así pues:

Para la Empresa

Señala algunas lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.

Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.

Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.

Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.

Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.

Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Para los Empresarios

Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones que deben vigilar, permitiéndole planear y discutir mejor el trabajo.

Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.

Puede existir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.

Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental y promover ascensos, cambios de métodos, etc.

Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.

Impide que al cambiar supervisor o jefe de departamento, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

Para el Trabajador

Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.

Le señala con claridad sus responsabilidades.

Le ayuda a conocer si esta laborando bien.

Impide que en sus funciones invada el campo de otros.

Le señala sus fallas y aciertos y hace que resalten sus méritos y colaboración.

A nivel general de administración de recursos humanos, el análisis de puestos es la base general en que se fundamentan la mayoría de las técnicas aplicables al control del personal en la empresa.

Por otra parte, es mi deseo que los análisis de puestos seleccionados -en los diferentes niveles de la organización- y presentados posteriormente, sirvan de base para que en todas las empresas se tenga un criterio general de cómo elaborarlos y qué deben contener.

1.2 NECESIDAD

Podríamos dividir en tres aspectos principales la necesidad que implica la utilización del análisis en las organizaciones:

Existe primeramente una necesidad legal. En efecto la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25 fracc. III determina la obligación de tener por escrito "el servicio o servicios que deben prestarse, los que determinarán con la mayor precisión posible". Igualmente, el artículo 47 frac. XI, del mismo ordenamiento, establece que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado".

Finalmente, el artículo 134 frac. IV marca como obligación de los trabajadores "efectuar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Estas tres disposiciones legales son un claro ejemplo de la necesidad impositiva por parte de la ley, de tener perfectamente establecidas las funciones a desempeñar por los trabajadores en los diferentes puestos.

Por otra parte, si las contrataciones tanto colectivas como individuales se hicieran sobre una base de análisis de puestos, se evitarían muchos problemas para los empresarios y trabajadores, pues cada quién sabría lo que puede exigir y lo que debe hacer.

En segundo término, mas no por eso menos importante, existe una necesidad social de realizar el análisis de puestos en las organizaciones, pues es un hecho definitivo que los trabajadores pasan el 50% o más de su día en actividad, trabajando; por lo que no pueden renunciar a su realización personal, mientras se encuentren desempeñando las labores cotidianas que su trabajo les impone.

Para evitar dicha renunciación, será necesario que los trabajadores sepan con anterioridad las actividades que van a realizar al contratarse para desempeñar tal o cual puesto. Y de esta forma, puedan acoplar sus intereses y aspiraciones, con los requerimientos que imponga el desempeño de las actividades del puesto al que aspiran.

Por último, existe una necesidad de obtener para las organizaciones una mayor eficiencia y productividad. Para esto, la necesidad de un análisis de puestos es obvia y esta condicionada al deseo de los empresarios de incrementar sus percepciones y disminuir sus egresos,

a través del conocimiento y especificación de las actividades que dentro de sus empresas se realizan o deben realizarse y de las personas o trabajadores más aptos para desempeñarlas.

1.3

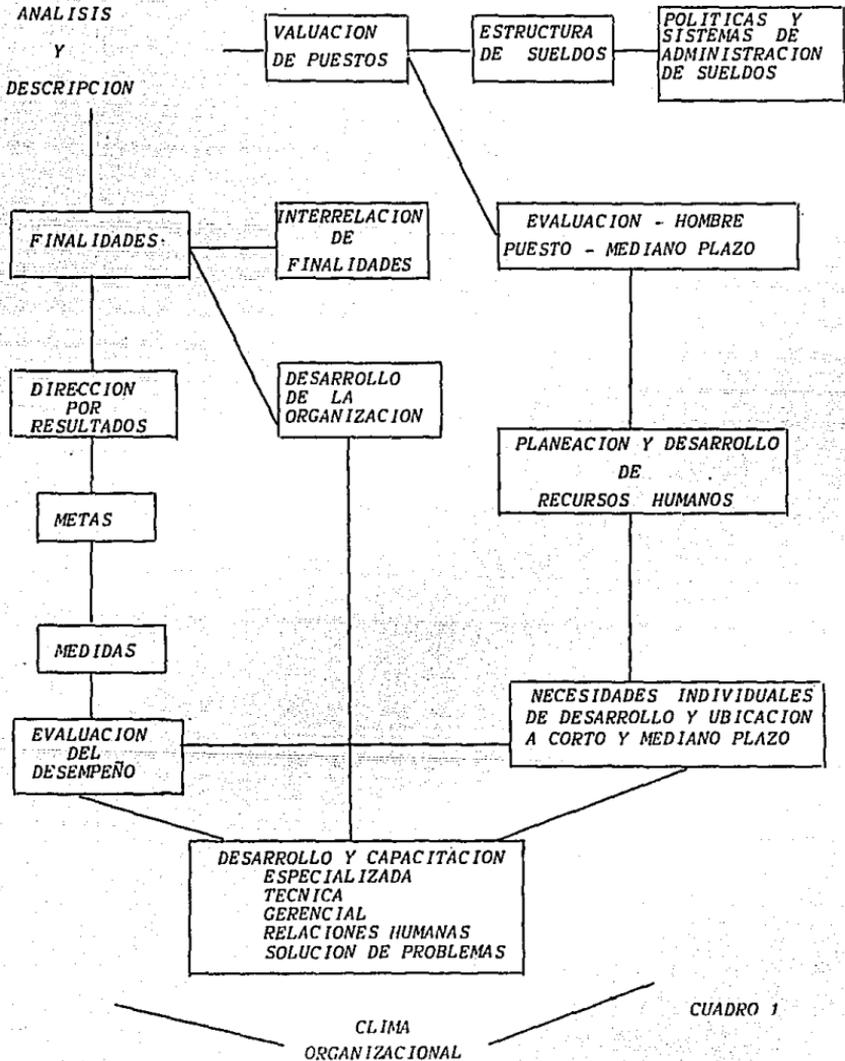
DEFINICION

El análisis de puestos es el método básico con que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de este análisis se podrá continuar con otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de remuneraciones, calificación de méritos o evaluación del desempeño, reclutamiento, selección y contratación de personal, elaboración de manuales de organización e implantación de sistemas de incentivos.

Es necesario pensar que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado en función, precisamente, del análisis del puesto que ocupa.

Siendo esta, la unidad básica de trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta concepción y estructuración, se estará tecnificando la administración de remuneraciones y por lo consiguiente, la administración de recursos humanos, dado que las tareas de efectuar en la organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma.

DESCRIPCION Y PLANIFICACION DE
LOS RECURSOS HUMANOS



CUADRO 1

Así pues, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso.

En base a lo anterior, es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para que sea desempeñado exitosamente. Asimismo, es importante considerar el derecho -como ya se mencionó antes- que tiene el trabajador o futuro trabajador, de conocer el servicio o servicios que deba prestar, por lo cual deberá determinarse con la mayor precisión posible.

Una definición que se podría considerar adecuada para definir el análisis de puestos podría ser la siguiente: "Es el estudio detallado del puesto con el objeto principal de poder determinar a qué grado se presenta cada uno de los factores que se predeterminaron como aquellos en los que se basará una evaluación posterior del puesto".

1.4 IMPORTANCIA

Es interesante comentar la gran diferencia que existe de organización a organización, en cuanto a la denominación del puesto se refiere. Ya que podrá existir dentro de la estructura administrativa, un puesto que reciba exactamente el mismo nombre, sin embargo, la diferencia estribará en las funciones o actividades que se realicen en cada uno de los puestos.

Por tal motivo, el análisis de puestos es, como su nombre lo indica, el estudio de un puesto específico, a fin de determinar las tareas y deberes que el mismo comprende y las habilidades, conocimientos y otras características personales que debe tener la persona que lo ha de ocupar.

1.5. USOS

Hasta hace poco tiempo, el análisis de puestos era utilizado exclusivamente para fijar y normalizar los salarios y para determinar los límites entre clases de puestos. Sin embargo, actualmente ha pasado a ser un instrumento útil para proyectar la estructura de la organización. En consecuencia, es indispensable para toda la empresa elaborar el análisis de los puestos correspondientes a todos los niveles, en base a la característica dinámica de toda la organización.

Por medio del análisis de puestos, se podrá conocer el sentido y la significación de cada puesto con respecto a la organización total, así como sus múltiples detalles y posibilidades. Se debe considerar que cada trabajo, aún el más simple, es susceptible de mejorarse de manera más sencilla y aún más económica.

La empresa, por medio del análisis de puestos, encontrará una excelente base de decisiones para optimizar las siguientes funciones:

- Planeación de la organización
- Sistema de remuneraciones
- Programa de incentivos
- Programas de capacitación
- Programas de ascensos
- Reclutamiento y selección de personal
- Manuales de organización
- Manuales de procedimientos

2. DESCRIPCION DE PUESTOS

Hemos de referirnos a la descripción de puestos, como la forma más genérica -no al detalle- de presentar el contenido de un puesto, descrito en el análisis del mismo. Por lo tanto y para efectos de este trabajo, durante el desarrollo del mismo nos referiremos exclusivamente al análisis de puestos, habida cuenta, de que la descripción quedará enmarcada dentro de él.



Figura 1.1. El análisis de puestos y su importancia en la concesión de los objetivos de la organización.

Los lineamientos totales de la empresa, siempre son la suma de los resultados parciales obtenidos a lo largo y ancho de su organización.

Por lo tanto, se debe establecer un sistema, que permita a la Dirección, asegurar que las finalidades asignadas a cada puesto de la organización, son adecuadas para contribuir al logro de su misión.

Igualmente, el sistema debe permitir, la evaluación del grado de cumplimiento de los resultados esperados en cada puesto.

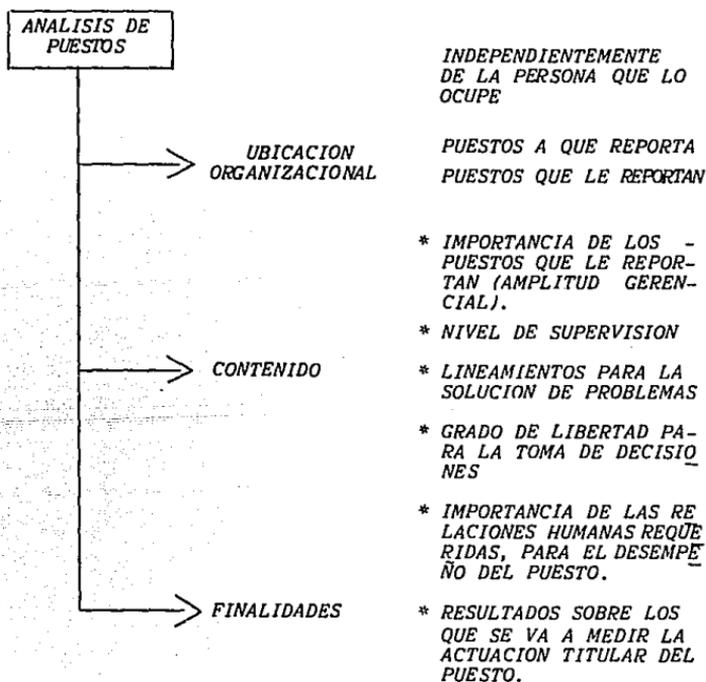


Figura 1.2. Esquema de la información que proporciona el análisis de puestos.

2.1. METODO DE APLICACION

El método de aplicación que recomendamos seguir para realizar los análisis de puestos, es el siguiente:

Primeramente se procede a realizar entrevistas a los diferentes empleados y trabajadores que desempeñen los respectivos puestos a analizar, por medio de un cuestionario que se elaborará tomando en cuenta las características de puesto a puesto en las diferentes organizaciones.

Como segundo paso, se ampliará la información, antes obtenida, con los datos que proporcione el jefe inmediato del puesto que se esté analizando.

Finalmente, se redondeará la investigación con observaciones directas en horas normales de trabajo.

Este último punto deberá realizarse con mucho cuidado, porque nos puede dar información poco objetiva, en virtud de que puede suceder el caso de que el empleado o trabajador -objeto de la observación-, procure hacernos creer que tiene a su cargo muchas funciones,, pensando que de algún modo puede obtener beneficios con ese proceder. De todas formas conviene comentar con su jefe inmediato cualquier cosa extraña que nos parezca.

Asimismo, la profundidad o grado de detalle con que llevamos a cabo la observación, estará en función del tiempo y costo con que contemos para realizar el trabajo.

2.2. EJEMPLOS DE ANALISIS DE PUESTOS

A continuación se presentan algunos ejemplos de análisis de puestos, incluyendo un modelo de cuestionario para obtener la información.

2.3. INSTRUCTIVO

ANALISIS DE PUESTO

El propósito de este análisis de puesto es precisar y conocer la naturaleza de su puesto y la participación que tiene en el logro de los resultados finales de la organización.

INSTRUCCIONES

Lea el instructivo para la descripción en su totalidad, antes de empezar a llenarlo, de manera que puede tener una visión completa.

En cada sección sea específico, conciso y lo más claro posible.

INSTRUCTIVO PARA FORMULAR EL
ANÁLISIS DE SU PUESTO

A continuación se explica brevemente la forma como de llenar el análisis de su puesto.

NOMBRE:

Anote su nombre en este espacio.

DEPARTAMENTO :

Nombre del departamento de la compañía al que usted pertenece.

PUESTO:

Nombre del puesto que desempeña actualmente.

Ejemplo: Contador General

DEPENDIENDO DE:

Nombre del puesto de quien depende y nombre de la persona que ocupa ese puesto.

Ejemplo: Contralor, Sr. Pedro X.

Si recibe usted órdenes directas de otra persona que no sea su jefe inmediato, ante Ud., de quien y su puesto.

Dé ejemplos de estas órdenes y de ser posible indique frecuencia.

TIENE BAJO SUPERVISION LOS PUESTOS DE:

Anote el nombre de los puestos que dependen de usted y los nombres de las personas que ocupan esos puestos, así como el objetivo y responsabilidades principales de los mismos.

EJEMPLO:

PUESTO Jefe de Cobranzas ocupado por Sergio Brime A.
Los objetivos y responsabilidades principales de este puesto son:

- Vigilar que la cobranza se realice dentro de los plazos establecidos.
- Tomar las medidas necesarias para efectuar la cobranza morosa.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

Anote en este cuadro las relaciones constantes que debe establecer para llevar a cabo su trabajo con otros puestos dentro de la misma compañía o con entidades de ésta, y el motivo de esta relación.

No incluya las relaciones que mantiene con su supervisor inmediato y con sus subordinados.

EJEMPLOS:

	<u>PUESTO</u>	<u>MOTIVO</u>
(Relación Interna)	Gerente de procesamiento de datos	Envío oportuno de información para procesar y recepción de información procesada.
(Relación Externa)	Audidores Externos	Proporcionar los datos necesarios para llevar a cabo su revisión.

FUNCION BASICA:

Se entiende por función básica una descripción breve que resuma las funciones que se realizan en el puesto, es decir, lo que espera la empresa de este puesto.

Anote usted brevemente la definición de su puesto tal y como la entiende.

EJEMPLO: Organizar y supervisar el registro contable de todas las operaciones de la empresa con el objeto de proporcionar información oportuna, confiable y suficiente respecto a la situación financiera de la empresa.

FUNCIONES GENERALES:

(Llenar sólo en los puestos de supervisión y dirección, -niveles altos-).

Dentro de funciones generales, se consideran aquellas que se refieren a la Administración de la Compañía y que son efectuadas por los puestos ejecutivos de la misma.

Siga usted las siguientes reglas para describir sus funciones generales:

- 1. Enumere en primer lugar las funciones que considere más importantes.*
- 2. Agrupe las funciones en forma homogénea.*
- 3. Inicie la descripción de cada función con un verbo en infinitivo; por ejemplo: dirigir, supervisar, aprobar, etc.*
- 4. Sea lo más claro posible sin excederse en detalles.*

EJEMPLOS:

FUNCIONES GENERALES:

- 1. Colaborar con el Contralor de la empresa en la planeación de los sistemas contables y sugerir las políticas generales de registro de las operaciones.*
- 2. Supervisar el registro contable de las operaciones, etc.*

FUNCIONES ESPECIFICAS:

Anote en este espacio las funciones y actividades específicas que desarrolla en su trabajo.

Debe usted describirlas siguiendo las siguientes reglas:

1. *Empiece con las actividades más importantes o que le consumen la mayor parte de su tiempo señalando primero las actividades diarias y posteriormente las periódicas y eventuales.*
2. *En los casos en que lo pueda determinar anote en el margen derecho de la hoja el tiempo aproximado que le lleva cada actividad.*
3. *La descripción de la actividad debe ser suficientemente clara, sin tener exceso de detalles.*
4. *Agrupe las actividades en forma homogénea.*
5. *Inicie la descripción de la actividad con un verbo en infinitivo por ejemplo: formular, calcular, etc., y anote el porqué de la misma.*
6. *No haga un análisis exagerado de cada función para presentarlo como actividades diferentes; es decir anote qué es lo que hace y no cómo lo hace.*
7. *Anote en cada caso la periodicidad con que se ejecuta cada actividad.*
8. *Anote en los casos en que sea posible el estándar para realizar cada actividad; por ejemplo: entregar los estados financieros dentro de los primeros ocho días del mes; efectuar por lo menos 15 visitas de cobranzas diariamente; etc.*

EJEMPLOS:

FUNCIONES ESPECIFICAS DIARIAS:

1. Revisar y firmar las pólizas de ingresos, egresos y diario formulados por los auxiliares de contabilidad para asegurarse de su exactitud.
2. Verificar que se envíen oportunamente las pólizas de contabilidad al departamento de Procesamiento de Datos (Entre 9 y 11 de la mañana).
3. Etc.

FUNCIONES ESPECIFICAS PERIODICAS:

1. Formular, mensualmente, los asientos fijos, para el cierre mensual de operaciones.
2. Dirigir, mensualmente, la elaboración de los Estados Financieros y presentarlos al Contralor dentro de los primeros 8 días del mes.

LINEAMIENTOS RECIBIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:

Indique usted el tipo de lineamiento que recibe para cumplir con sus responsabilidades; estos pueden ser: reglas e instrucciones, rutinas de trabajo, método o estándares, procedimientos, precedentes, políticas y principios u objetivos.

En cada caso, señale para qué aspectos de su trabajo utiliza unos u otros.

EJEMPLOS:

Recibo instrucciones precisas y claras del Contralor respecto a la forma de presentar los reportes de información.

Todas las actividades que desempeño en mi puesto son bajo rutinas ya establecidas como es el caso de la elaboración de cheques.

DELEGACION DE AUTORIDAD PARA TOMA DE DECISIONES:

Indique qué decisiones, puede tomar su puesto sin necesidad de aprobación. (Estas decisiones se refieren a establecimiento de políticas, procedimientos, normas, gastos en qué y hasta qué monto; contratación, movimiento o despido de personal; sueldos, cambios en la organización de su área de trabajo, etc.).

EJEMPLOS:

- *En mi puesto se tiene autoridad para aprobar compras de papelería hasta por un monto de \$ 100,000.00*

- *En mi puesto puedo autorizar el reemplazo de un puesto vacante en mi área de responsabilidad.*

PROBLEMAS Y/O DIFICULTADES DEL PUESTO:

Los principales problemas y/o dificultades que enfrenta mi puesto son: (enumérelos y explique por qué es problema o dificultad).

EJEMPLO:

Si el Departamento de proceso electrónico de datos no me proporciona la información en el tiempo establecido, no es posible la preparación de los estados financieros.

PRINCIPALES AYUDAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS ANTES CITADOS:

Las principales ayudas para enfrentar los problemas enumerados anteriormente, los recibo de: (indique el o los puestos, departamentos, personas o instituciones dentro de la empresa que le ayuda técnicamente a enfrentar sus problemas y en qué le ayudan).

EJEMPLO:

El propósito principal consiste en registrar oportunamente todas las operaciones de la empresa, para proporcionar informes veraces y oportunos.

Si este puesto no existiera no se obtendrían los estados financieros en forma 100% veráz y oportuna.

VARIOS:

Finalmente, anote el o los aspectos que considere importantes de su puesto y que fueron incluidos a través del cuestionario.

TITULAR DEL PUESTO:

Después de formular la descripción de su puesto firme en este espacio.

SUPERVISOR INMEDIATO:

Deje este espacio en blanco.

Esta destinado para que su supervisor inmediato firme su descripción después de que el personal del área - las revise con usted.

FECHA:

La fecha del día en que formule su descripción.

OTRAS CONDICIONES:

1. En caso de que el espacio asignado en las hojas anexas para cada inciso de la descripción de su puesto no sea suficiente, anexe las hojas necesarias haciendo la referencia correspondiente.
2. Recuerde firmar la descripción de su puesto antes de entregarla a la persona que se le indique.
3. Favor de llenar, con letra de molde o imprenta.

CAPITULO III.

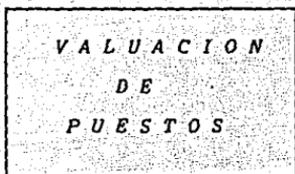
Valuación de Puestos.

1. OBJETIVOS

Antes de determinar los objetivos que se deben perseguir con la valuación de puestos, se transcribe la definición que proporciona Agustín Reyes Ponce, en su Libro "Administración de Personal", para esta técnica:... "Entendemos por valuación del puesto, un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal".

Existen múltiples y variados objetivos que pueden obtenerse a través de la valuación de puestos. Sin embargo, consideramos que el principal objetivo a perseguir es: la determinación de una curva de salarios, en base a una correcta jerarquización de los mismos y considerando las fuerzas de la oferta y la demanda del mercado laboral.

Como se puede apreciar en el objetivo que mencionamos, y en esto se finca la realización de este trabajo, nosotros proponemos un sistema de valuación de puestos basado en la comparación de los puestos que se quieren valorar, entre los puestos similares que se dan en el mercado de trabajo.



PROCESO DE MEDICION DEL
CONTENIDO DEL PUESTO

SE MIDE LA FUNCION DEL PUESTO
Y LOS RESULTADOS QUE SE LOGRAN,
ASI COMO EL EFECTO QUE DICHS
RESULTADOS TIENEN SOBRE EL RE-
SULTADO GENERAL DE LA EMPRE-
SA.

COMPARACION CUANTITATIVA

SE COMPARA EL CONTENIDO DE UNOS PUESTOS CON OTROS, EN
CADA FACTOR DE VALUACION.

FACTORES

HABILIDAD - EDUCACION
EJECUCION - SUPERVISION - DIRECCION
ANALISIS DE PROBLEMAS
TOMA DE DECISIONES
INTERRELACIONES HUMANAS

SE VALUAN PUESTOS, NO PERSONAS

Las bases sobre las que fundamentamos nuestra proposición, son las siguientes:

- a) Mayor objetividad. Al no tener que depender de un comité de valuación, en donde interviene en mayor proporción el criterio de los evaluadores se reduce la subjetividad con que se otorga peso a los diferentes factores de evaluación.*
- b) Equidad en el tabulador de sueldos. Al contar con tabulador basado en el mercado, obtenemos un sano equilibrio en nuestra estructura salarial al no tener puestos disparados como sucede al manejar otros tipos de sistemas.*
- c) Buen nivel con respecto a la competencia. Mediante este sistema, se pueden dictar fácilmente las políticas relativas a sueldos, a fin de mantener el nivel de competitividad que se desee, con respecto a las demás organizaciones.*
- d) Mejor aprovechamiento del tiempo. Al no tener que contar con un comité de valuación, los ejecutivos que lo forman pueden emplear mejor su tiempo u otras actividades. El ahorro de tiempo, traducido en dinero considerable.*
- e) Bajo costo de mantenimiento. Representando exclusivamente por las encuestas de sueldos y prestaciones.*
- f) Práctico. Las mismas características del sistema, permiten que sea accesible y de fácil manejo, al no tener procedimientos complejos y sofisticados.*

Por otra parte, a través de este nuevo enfoque de valuación de puestos, podremos obtener una adecuada jerarquización de los mismos en toda la empresa, determinando niveles de autoridad y por consiguiente mejorando el funcionamiento de la organización; ya que es evidente que una correcta jerarquización de los puestos, favorece la organización y eficiencia de las empresas.

Asimismo, la curva de salarios que obtiene a través de este sistema de valuación de puestos, permite conocer si las remuneraciones pagadas en la organización son adecuadas, si hay proporción entre el sueldo pagado a un empleado y otro en un departamento, etc. Con esto se podrá evitar en gran medida, el problema que tienen algunas organizaciones, de pagar sueldos desproporcionados a algunos empleados y/o trabajadores que han sido calificados en subjetividad, considerándolos como "artistas", cuando únicamente son empleados o trabajadores sumamente especializados, ya que esta valuación de puestos, permite fijar el sueldo en forma apropiada, retribuyendo al puesto, y no al empleado o trabajador, con lo que la remuneración al trabajo se hace en forma más justa y adecuada.

Otros objetivos a perseguir con este tipo de valuación de puestos serían, por ejemplo: Fijar la posición de un nuevo puesto que se cree, así como el sueldo que deberá pagarse; determinar, si es posible, eliminar, las injusticias que existan entre las retribuciones que se hagan a los diferentes puestos de una organización, fijar las bases de un ajuste permanente de sueldos en función del incremento que se haya registrado en la misma valuación del puesto que se trate. Existen otras finalidades que se logran por medio de la valuación, que por ser de menor importancia, no son incluidos en esta lista.

2. NECESIDAD

La necesidad de realizar este tipo de valuación de puestos radica en la importancia que cada empresario dé a los objetivos que se acaban de mencionar anteriormente.

Sin embargo, insistimos en que es de vital importancia que se determine una curva de sueldos para cada organización específica y que se valúe a los empleados y trabajadores de acuerdo a conceptos cien por ciento objetivos, a fin de eliminar la subjetividad en la determinación de los sueldos, lo que consecuentemente traería una mayor justicia en materia de sueldos dentro de las organizaciones.

Por otra parte, la necesidad de este tipo de valuación de puestos, se hacemás evidente, conforme en las organizaciones se va incrementando la utilización de técnicas de administración de personal, en función de obtener mejores y mayores beneficios con un mínimo de recursos utilizados; ya que esta valuación de puestos, constituye la herramienta más importante de la administración de recursos humanos y es el fundamento de sistemas de remuneración, sistemas de incentivos, evaluación del desempeño, prestaciones, desarrollo de los trabajadores y auditorías de personal.

3. OTROS SISTEMAS DE VALUACION

Consideramos importante definir nuestra postura en relación con los otros sistemas de valuación de puestos.

A lo largo de este capítulo, hemos expuesto las ventajas y beneficios que acarrea la adopción del sistema propuesto, pero queremos dejar bien claro que, la utilización de otros sistemas, resulta benéfica si se toma como un punto de partida, aún en las organizaciones que a través del tiempo y la costumbre han contado con estas herramientas administrativas, si pensamos que es mejor tener algo, que no tener nada.

Así pues, pensamos que la tendencia a seguir es la sustitución de esos sistemas anticuados y, en algunos casos, obsoletos, por el sistema moderno y objetivo que proponemos.

Definitivamente, estamos seguros que en un futuro cercano, día a día, las más de las organizaciones se incorporarán a la utilización de este nuevo enfoque al comprobar, por un lado, la obsolescencia de los sistemas tradicionales, y por otro la funcionalidad del sistema propuesto.

4. SISTEMA DE VALUACION EN
BASE AL MERCADO DE TRABAJO

La herramienta para poder llevar a cabo la valuación de puestos, son las encuestas de sueldos y prestaciones. Por ello, es indispensable que se tengan encuestas que abarquen todos los niveles de la organización, es decir, para nivel ejecutivo, supervisor y operativo.

Metodología

Para llevar la realización de la valuación de puestos, se llevan a cabo los siguientes pasos:

- a) Se elaboran las descripciones de los puestos tipo.*
- b) Con base a las descripciones se hace una alineación por grupos de puestos ubicándolos en sus respectivos niveles. De ser necesario, los responsables del trabajo consultarán con los encargados de las diferentes áreas de la organización, en caso de que exista alguna duda o discrepancia sobre un puesto o grupo de puestos, hasta que se aclare el problema.*
- c) Una vez terminada la alineación y basándose en las encuestas, se hará la determinación del sueldo mínimo, promedio y máximo de cada puesto de cada grupo.*
En el caso que se tenga algún puesto que no consideren nuestras encuestas, las calificaciones del sueldo se harán por comparación de funciones y responsabilidades de un puesto similar.
- d) Ahora, se procederá a promediar las calificaciones de sueldo de todos los puestos de cada grupo y se determinará, así, un rango de sueldo por cada nivel.*
- e) Concluido el punto anterior, se tendrá elaborado el nuevo tabulador de sueldos, mismo que se comparará con el ya existente y se procederá a realizar, en caso de que hubieren, los ajustes de sueldo correspondientes, basados en las políticas establecidas para tal efecto.*

**5. MODELO DE TABULADOR DE SUELDOS DE ACUERDO AL SISTEMA
PROPUESTO.**

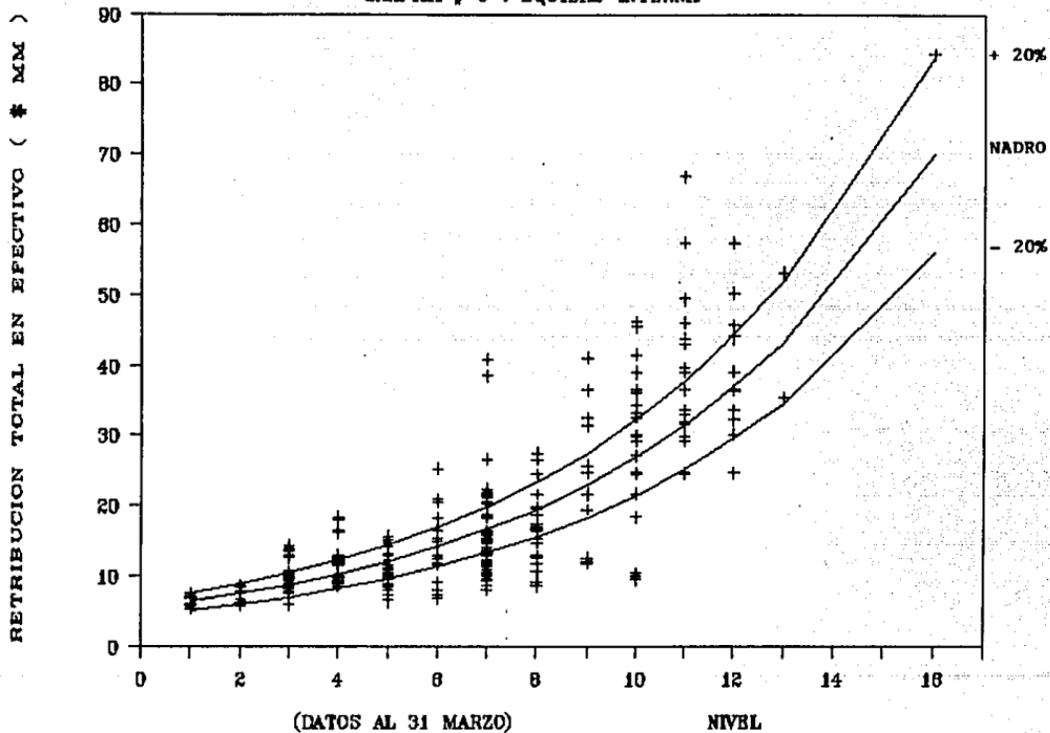
A continuación, presentaremos el modelo del tabulador y curvas de sueldos, ya como producto terminado.

TABULADOR DE SUELDOS

<u>NIVEL</u>	<u>P. MINIMO</u>	<u>P. MEDIANO</u>	<u>P. MAXIMO</u>
1	441,600.	552,000.	662,400.
2	527,535.	659,419.	791,303.
3	550,194.	787,742.	945,290.
4	752,830.	941,037.	1'129,244.
5	899,330.	1'124,162.	1'348,994.
6	1'074,339.	1'342,924.	1'611,509.
7	1'364,411.	1'705,514.	2'046,617.
8.	1'732,802.	2'166,002.	2'599,202.
9.	2'200,658.	2'750,822	3'300.000.

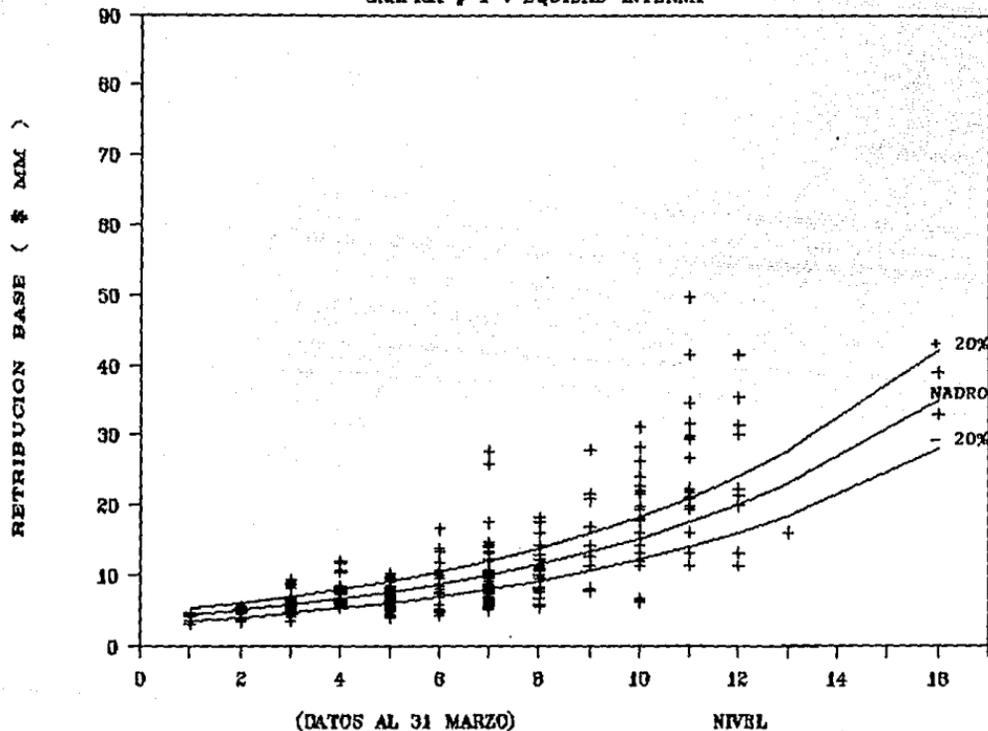
ELABORO: SUBDIR. DE RELACIONES INDUSTRIALES
GCIA. DE PLAN. Y DES. DE REC. HUMS.
DEPTO. DE SUELDOS Y SALARIOS

A C M E , S . . A .
 GRAFICA # 3 : EQUIDAD INTERNA



A C M E , S . A .

GRAFICA # 1 : EQUIDAD INTERNA



Muy a grandes rasgos, podemos comentar que el tabulador que se presenta, es un tabulador sencillo, de fácil manejo y que su administración no es complicada, ya que se pueden tener pocos niveles (esto no es restricción y variará de acuerdo a cada organización) y tres posiciones de rangos (algunas empresas pueden considerar importante el tener la información intercuartilar).

Asimismo, dentro de la información que se propone que cuente el departamento de sueldos y salarios están las gráficas de las curvas de sueldos. En las que aquí se presentan; la del centro, el punto medio del rango de cada nivel; las dos restantes, la posición en que quedan los sueldos considerando un 20% hacia abajo de la media. Gracias a esta información podemos detectar, como en nuestro ejemplo, que tenemos un problema de mala administración de sueldos, ya que puestos de un mismo nivel, presentan mucha disparidad, lo cual no resulta sano, ya que una empresa que tenga esta característica, seguramente tiene problema de inconformidad de la gente, ya que una persona que tenga funciones y responsabilidades semejantes a otra que ocupa otro puesto similar, puede estar ganando menos, lo cual lo consideraría injusto y esto la desmotivaría y su productividad y eficiencia disminuirían considerablemente.

Finalmente, quisimos incluir en las gráficas dos conceptos distintos; la retribución base, que es exclusivamente sueldo, y la retribución total en efectivo, que considera los ingresos incluyendo todas las prestaciones, esto con el fin de tener más elementos de juicio para poder tomar las decisiones que corresponda.

CAPITULO IV.

Evaluación del Desempeño.

1. OBJETIVOS

Antes de mencionar los objetivos a perseguir con la aplicación de esta técnica en las organizaciones, expondremos algunas nociones referentes a la evaluación del desempeño.

Agustín Reyes Ponce la define de la siguiente manera:

"La evaluación del desempeño constituye una valorización separada de cada una de las características del empleado o trabajador, con lo que se elimina la operación conjunta y por lo mismo, vaga e imprecisa". (Agustín Reyes Ponce, "Administración de Personal" p. 165).

Los datos referentes a la calidad del trabajo desempeñado, errores y aciertos, cantidad de producción, etc., que se obtengan de los empleados y trabajadores, constituyen una herramienta sumamente valiosa para conocerlos y saber si están cubriendo su puesto en forma adecuada y por lo consiguiente, si se les está pagando lo correcto. Asimismo, se podrán promover, en su momento, a mejores puestos.

La evaluación del desempeño se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis de puesto, que describe y mide la unidad impersonal de trabajo.

Es importante mencionar que dentro de las técnicas de evaluación del desempeño, no puede eliminarse completamente la valuación subjetiva de la persona que realiza el estudio; sin embargo, el conjunto sistemático de los medios en que se apoya, reduce considerablemente las deficiencias y fallas que puede tener el juicio humano al calificar.

Uno de los objetivos que se pueden alcanzar con la aplicación de esta técnica en cualquier organización (privada o pública), es que permite conocer en el momento necesario, qué empleados o trabajadores se les puede dar preferencia en los ascensos y promociones, quiénes pueden ocupar puestos de confianza, qué cualidades poseen éstos y qué conviene desarrollarse, etc.

Asimismo, la evaluación del desempeño mejora las relaciones entre los subordinados y supervisores, del mismo modo que fundamenta más objetivamente las opiniones de los segundos en el momento de sugerir posibles candidatos a ocupar el puesto de mayor jerarquía.

De igual forma, los empleados y trabajadores conocen si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse, o si su nivel de eficiencia es el deseable, con lo que además de que se se superan pueden evitarse problemas y hasta despidos.

También al saberse considerados tratarán de esforzarse más, ya que su "sobre esfuerzo" es tomado en cuenta. Así pues, cuando sean merecedores de alguna sanción, no podrán alegar que la organización desconoce su actuación, pues constantemente se les informa sobre su comportamiento en la misma.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño constituye la base en la que se fundamentan los sistemas y promociones, así como los sistemas de incentivos que más adelante trataré con mayor amplitud.

Resumiendo, podemos decir que un sistema de evaluación del desempeño tiene como objetivos primordiales los siguientes:

- *Evaluar el desempeño individual en el trabajo .*
- *Proporcionar a la organización los elementos necesarios para motivar y dirigir al personal.*
- *Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo (en forma individual y de grupo) del personal.*

2. EVALUACION A NIVEL EJECUTIVO

Hasta ahora, hemos tratado el tema de la evaluación del desempeño para los niveles hasta de supervisor. Pero es importante hacer notar que, también los niveles gerenciales, son susceptibles de evaluarse.

Es por ello, que en el modelo del sistema de evaluación del desempeño que proponemos, incluimos un sistema para evaluar los niveles ejecutivos y que básicamente se deriva de un sistema de administración por objetivos.

3. MODELO PROPUESTO

A continuación, presentamos un modelo de un sistema de evaluación del desempeño que consideramos adecuado y que reúne los objetivos del final del inciso "OBJETIVOS".

Este modelo se basa en un sistema de escalas discontinuas y es aplicable hasta niveles de supervisor.

De igual forma, el sistema propuesto para niveles ejecutivos se basará, como ya dijimos, en un sistema de administración por objetivos.

Asimismo, como complemento del Sistema de Evaluación del Desempeño, hemos incluido los incisos de: "Aumentos y Política de Sueldos" y Programa de Incentivos".

3.1. Procedimiento a seguir para evaluación del desempeño
(nivel empleado)

OBJETIVOS:

Este programa de evaluación del desempeño tiene como objetivos primordiales los siguientes:

- *Evaluar el desempeño individual en el trabajo del personal administrativo de la Compañía - ACME, S.A.*
- *Proporcionar a la Institución de elementos necesarios para motivar y dirigir a su personal.*
- *Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo (en forma individual y de grupo) de su personal.*

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	
	A		INDICE Pagina 1 de 1

PROCEDIMIENTO PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO
NIVEL EMPLEADO

A continuación se encuentran los pasos que se deberán seguir para determinar el grado de evaluación del desempeño para los empleados comprendidos en los niveles del tabulador de sueldos.

PASO No. 1

La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de proporcionar a las diferentes áreas las formas de calificación.

PASO No. 2

Los responsables de cada área, al recibir las formas de calificación, procederán a llenar dichas formas, siguiendo las instrucciones anotadas en ellas.

PASO No. 3

Según la Gerencia de Recursos Humanos vaya recibiendo las formas de calificación ya requisitadas, empezará a procesar la información recabada en dichas formas, a fin de obtener los resultados de la evaluación mediante "LA FORMA PARA DETERMINAR LA CALIFICACION DEL DESEMPEÑO", (Índice II, página 15 de 16). El procedimiento es el siguiente:

Para determinar la calificación del desempeño, en la columna "calificación", deberá anotarse el número que corresponde a la calificación obtenida que se encuentra en la tabla de equivalencias de la hoja "Procedimiento para determinar el grado general de evaluación del desempeño" (Índice II, página 3 de 6).

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Página 1 de 16

Ejemplo: La calificación de excelente equivale a 4 puntos la de bueno a 3 puntos, etc. Esta equivalencia debe multiplicarse por la ponderación del nivel a que corresponde el puesto en cuestión por cada uno de los factores.

Como las ponderaciones del total de los factores por nivel, estarán calculadas para que sumen 100 y el máximo de puntos que puede obtener un empleado es de 400, bastará ver qué resultado arrojó en las multiplicaciones y se determinará qué porcentaje representa de 400 (que es el 100%) y así se tendrá la evaluación del elemento.

PASO No. 4

una vez que la Gerencia de Recursos Humanos tenga las calificaciones finales de los empleados, informará de ellas a los respectivos jefes para que éstos a su vez, las hagan saber a sus empleados. En los casos en que sean las calificaciones promedio de todo el ejercicio, esta gerencia dará a conocer los resultados obtenidos y el monto de los incentivos a que se hayan hecho acreedores los empleados.

PASO No. 5

Las formas de calificación deberán archivarse en el expediente de cada empleado.

PERIODICIDAD DE LAS CALIFICACIONES

Las calificaciones deberán realizarse para los empleados cada 4 meses.

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
.	A		Página 2 de 11

ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL
PARA USO EXCLUSIVO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

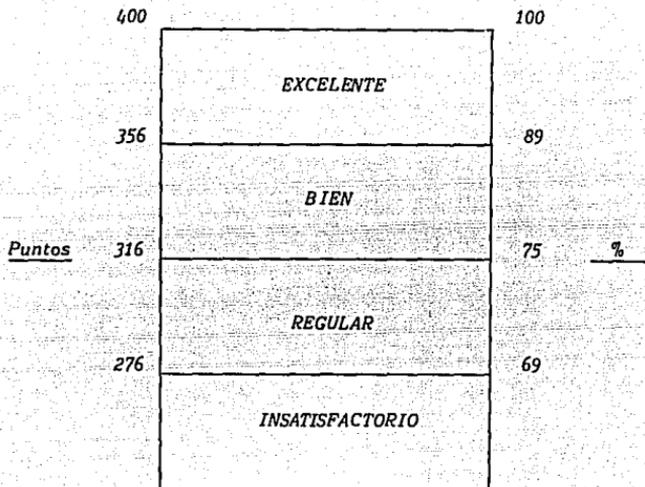
TABLA DE EQUIVALENCIAS:

E	Excelente	4 puntos
B	Bien	3 puntos
R	Regular	2 puntos
I	Insatisfactorio	1 punto

PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR EL GRADO GENERAL
DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
(Nivel Empleado)

1. Considere que el máximo de puntos que puede un empleado es de 400. Es el resultado de multiplicar el 4 que equivale a la calificación de Excelente, por el total de los valores asignados a los factores de evaluación, expuestos en la forma para determinar la calificación.
2. A la evaluación realizada por el Supervisor y comentada con el empleado, se le asignan los puntos, en cada uno de los siete factores, de acuerdo con la tabla de equivalencias que aparece al principio de esta página.
3. Se totalizan los puntos reales obtenidos por el empleado y se determinará qué porcentaje representa de 400 que es el 100%.
4. El porcentaje determinado, se lleva a la tabla que aparece a continuación y se define el grado general de evaluación obtenido por el empleado.

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
.	A		Página 3 de 16



FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A	7	Página 4 de 16

COMPANÍA ACME, S.A.

PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NIVEL EMPLEADO

FORMAS DE CALIFICACION

I) Datos del empleado

Nombre	_____
Puesto	_____
Area	_____ Departamento _____
Antigüedad en el puesto	_____ en la Institución _____
_____ período	_____ 19 _____

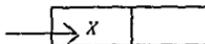
II) Instrucciones para el calificador:

1. Anote los datos del empleado.
2. Lea atentamente cada definición antes de calificar.
3. Considere conjuntamente todos los factores, es decir, primero califique cada uno de sus subordinados en cuanto a "Conocimiento de su trabajo", después en cuanto a "Precisión" y así sucesivamente.
4. Considere la actuación del empleado en cuanto a la realización de la parte más importante del cargo.
5. Lea con cuidado las definiciones que aparecen dentro de las casillas y seleccione aquella que mejor representa su opinión. SEA OBJETIVO EN SUS JUICIOS.

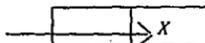
FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Página 5 de 16

6. Coloque una marca "X" en el espacio superior de la casilla que considere el más adecuado.

a) Una marca a la izquierda significa que la actuación del empleado tiende a estar un poco hacia abajo de lo que indica la definición de la casilla.



b) Una marca a la derecha significa que la actuación del empleado queda dentro de los que indica la definición.



7. Reúnase con sus subordinado y hágale saber el resultado de su calificación, para que esté enterado de lo que usted espera de él y conozca sus puntos fuertes y sus puntos débiles, a fin de que puede mejorarlos en un futuro cercano.

8. Regrese las formas de Evaluación del Desempeño a la Gerencia de Recursos Humanos.

CALIFICACION
FINAL _____

Nombre _____
Puesto _____
Departamento _____
División _____

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Página 6 de 16

1. Conocimiento de su trabajo:

Se refiere al esfuerzo realizado y grado de conocimientos de los diferentes aspectos que configuren su trabajo, desde el punto de vista técnico y/o administrativo; y de su relación e interdependencia con otros puestos, departamento o áreas de la institución, así como de la aplicación de las políticas y procedimientos de su trabajo.

<p>Tiene buen conocimiento de su trabajo. Ocasionalmente necesita alguna orientación: Generalmente aplica políticas y procedimientos.</p>	<p>Conoce su trabajo en forma aceptable pero podría mejorar. Con frecuencia requiere orientación para la aplicación de las políticas y el seguimiento de los procedimientos.</p>	<p>El conocimiento de su trabajo es muy limitado. Debe mejorar a corto plazo. Normalmente no aplica las políticas y procedimientos.</p>	<p>Ha logrado un profundo conocimiento de su puesto. Rara vez requiere orientación. Sigue al pie de la letra las políticas y procedimientos establecidos.</p>
---	--	---	---

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Página 7 de 16

2. *Calidad de su trabajo:*

Se refiere a la calidad de su trabajo medida en términos de nitidez, exactitud, claridad, etc., ya sea de productos, informes, proyectos, comunicaciones, decisiones, o aquello que sea el resultado esperado del puesto.

<i>Su trabajo es bueno, ocasionalmente comete errores.</i>	<i>Los resultados de su trabajo son poco claros o exactos. Constantemente deben ser revisados por otros. Debe mejorar a corto plazo.</i>	<i>Es muy cuidadoso en cuanto a claridad y exactitud de su trabajo.</i>	<i>La calidad de su trabajo es aceptable pero podría mejorar. A menudo requiere revisiones y/o correcciones.</i>
--	--	---	--

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Página 8 de 16

3. Cumplimiento del trabajo.

Se refiere a la realización oportuna de su trabajo, en cuanto a la entrega de los resultados que esperan de él y al volumen de trabajo que genera.

<p>Generalmente no cumple con las fechas de entrega de los resultados que se esperan de su puesto. No genera volúmenes de trabajo adecuados.</p>	<p>Cumple cuidadosamente con las fechas de entrega de los resultados que se esperan del puesto. Genera un alto volumen de trabajo.</p>	<p>Cumple aceptablemente con las fechas de entrega de resultados, pero podría mejorar en cuanto a los mismos y generar un adecuado volumen de trabajo.</p>	<p>Rara vez de ja de cumplir con oportunidad en las fechas de entrega de resultados. Genera un volumen de trabajo adecuado.</p>
--	--	--	---

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Página 9 de 16

4. Criterio:

Se refiere a la capacidad para analizar y resolver con un buen juicio y sentido práctico, los distintos problemas y/o situaciones inesperadas que puedan surgir en el trabajo.

<p>Analiza correctamente los elementos y con secuencias de los problemas. Sus soluciones y/o decisiones son altamente confiables.</p>	<p>No muestra habilidad suficiente para analizar y resolver equi- bradamente los problemas del puesto. So luciones y/o decisiones no confiables.</p>	<p>Generalmente - analiza bien los problemas antes de deci dir. Normalmen te sus solucio nes y/o deci siones son bue nas y con sen tido práctico.</p>	<p>Sus solucio nes y/o de cisiones son aceptables, pero podría mejorar en cuanto al - análisis que hace de los problemas.</p>
---	--	---	---

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Página 10 de 16

5. *Iniciativa:*

Se refiere a la capacidad para actuar sin necesidad de dirección o supervisión, o sin esperar le sean dados los elementos para realizar el trabajo.

<p><i>A menudo requiere supervisión y asistencia para cumplir su trabajo. Ocasionalmente actúa por iniciativa propia.</i></p>	<p><i>Requiere muy poca supervisión. Generalmente actúa en forma independiente con buenos resultados en su trabajo.</i></p>	<p><i>Pocas veces requiere ayuda u orientación para la realización de su trabajo. La mayor parte del tiempo actúa por sí mismo.</i></p>	<p><i>Requiere ayuda y/o supervisión constantes para realizar su trabajo. No es capaz de actuar si mismo.</i></p>
---	---	---	---

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Página 11 de 16

6. Relaciones con supervisores y subordinados.

Se refiere a la disposición y habilidad para contribuir, a través de eficaces relaciones con sus supervisores y compañeros de trabajo, al logro de la armonía y espíritu de colaboración que son indispensables para la obtención de los objetivos de la institución y los de su gerencia, departamento o sección.

Mantiene relaciones - aceptables con jefes y compañeros, pero no siempre se muestra - dispuesto a colaborar - con el grupo. Podría mejorar.	No se lleva bien con los demás; no es colaborador.	Sabe dar y obtener la colaboración necesaria para el trabajo y la armonía del grupo. Mantiene excelentes relaciones con todos.	Tiene buenas relaciones con todos y en general se muestra dispuesto a colaborar con el grupo.
---	--	--	---

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Página 12 de 16

7. **Disciplina:**

Se refiere a la disposición para acatar las órdenes, provenientes de sus superiores, así como, guardar y mantener el respeto con sus superiores y compañeros.

<p>Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarles.</p>	<p>Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.</p>	<p>Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales. Muy cuidadoso en su observancia.</p>	<p>En alguna ocasión protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales.</p>
--	---	---	---

RESPONSABLE DE LA EVALUACION	
<p style="text-align: center;">CALIFICADOR</p> <p>Nombre _____</p> <p>Puesto _____</p> <p>Firma _____</p>	<p style="text-align: center;">SUPERVISOR DEL CALIFICADOR</p> <p>Nombre _____</p> <p>Puesto _____</p> <p>Firma _____</p>

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Página 13 de 16

COMENTARIOS DEL EMPLEADO CALIFICADO

FECHA: _____

FIRMA DEL EMPLEADO

NECESIDADES DE CAPACITACION O MEJORAMIENTO EN EL PUESTO ACTUAL:

ENUNCIE UD. AQUELLOS ASPECTOS QUE LE HAGA FALTA MEJORAR AL EMPLEADO CALIFICADO PARA CONSEGUIR UN MEJOR DESEMPEÑO EN SU PUESTO ACTUAL.

FACTORES A CORREGIR	ACCION A TOMAR	PLAZO A REALIZAR

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Página 14 de 16

A C M E , S . A .

FORMA PARA DETERMINAR LA CALIFICACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE: _____ PUESTO: _____ FECHA: _____

	PONDERACION			CALI FICA CION	PUN TOS
	NIVELES				
<u>Conocimiento de su trabajo.</u> Esfuerzo realizado y grado de conocimiento de los di ferentes aspectos que configuran su trabajo, técnicos o administrativos; relación e interdependencia con - otros puestos, departamentos o áreas de la compañía; aplicación de políticas y procedimientos de su trabajo.	16	15	15		
<u>Calidad de su trabajo.</u> Calidad del trabajo medio en términos de nitidez, - exactitud, claridad, etc., ya sea de productos, infor mes, comunicaciones, proyectos, decisiones; o aquello que sea el resultado del puesto.	16	15	15		
<u>Cumplimiento del trabajo.</u> La realización oportuna desu trabajo, en cuanto a la entrega de los resultados que se esperan de él; y el volumen de trabajo que genera.	13	15	17		
<u>Criterio.</u> Capacidad para analizar y resolver con buen juicio y sentido práctico los distintos problemas y/o situa ciones inesperadas que puedan surgir en el trabajo.	17	15	13		
<u>Iniciativa.</u> Capacidad para actuar sin necesidad de dirección o supervisión constante, o sin esperar que le sean da dos los elementos para realizar su trabajo.	16	14	12		
<u>Relaciones con Superiores, Compañeros y Subordinados.</u> Disposición y habilidad para contribuir, a través de - eficaces relaciones, al logro de la armonía y espíritu de colaboración que son indispensables para la obten ción de los objetivos de la empresa, y los de su Ge nencia, Departamento o Sección.	12	13	13		
<u>Disciplina.</u> La disciplina para acatar las órdenes e instrucciones provenientes de sus superiores; así como guardar y - mantener el respeto con sus superiores y compañeros.	11	12	14	56	

NOMBRE DEL CALIFICADOR: _____ PUESTO: _____

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		

ESTA PARTE DE LA EVALUACION ES CONFIDENCIAL
Y NO PUEDE SER COMENTADA CON EL EMPLEADO

Necesidades de capacitación a futuro:

A) Indique Ud. cuales puestos puede ocupar el empleado en los plazos siguientes:

	PUESTO	AREA
1. En 6 meses		
2. En un año		
3. En 2 años		
B) Indique las necesidades de capacitación o de desarrollo del empleado para ocupar los puestos anteriormente citados:		
1. En 6 meses:	_____	

2. En un año:	_____	

3. En 2 años:	_____	

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Página 16 de 16

3.2.

Procedimiento para evaluación del desempeño
(nivel funcionario).

COMPANÍA ACME, S.A.
PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR EL GRADO
GENERAL DEL DESEMPEÑO
(Nivel Funcionario)

1. Considere que el máximo de puntos que puede obtener un futuro funcionario corresponde al resultado de multiplicar el número de objetivos, por los respectivos valores de las prioridades que a continuación se presentan:

<u>Prioridad</u>	<u>Puntos</u>
Muy importante	4
Importante	3
Con cierta importancia	2
Puede esperar	1

2. Teniendo en cuenta que la base para calificar a los funcionarios está en función al grado en que cumplan con los objetivos negociados, el superior inmediato, conjuntamente con el responsable de cada área, deberá determinar las prioridades de los mismos.
3. A la evaluación realizada por el superior inmediato con el funcionario en cuestión, se le asignan los puntos en cada uno de los objetivos a revisar, tomando como base la tabla de equivalencias siguiente:

<u>Grados de Calificación</u>	<u>Puntos</u>
Excelente	4
Bien	3
Regular	2
Insatisfactorio	1

4. Se totalizan los puntos reales obtenidos por el funcionario, y se determina qué porcentaje representa del 100%.
5. El porcentaje determinado se compara con la tabla a continuación, definiéndose así el grado general de evaluación obtenido por el funcionario.

400	EXCELENTE	100
356	BIEN	89
316	REGULAR	75
276	INSATISFACTORIO	69

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Página 1 de 4

	FECHA DE EMISION
A	ULTIMA MODIFICACION
	AUTORIZACION
Página 2 de 4	INDICE

<p align="center"><u>COMPANIA ACME, S.A.</u> <u>PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO</u> <u>NIVEL EJECUTIVO</u></p>							
NOMBRE DEL TITULAR _____ PUESTO _____ PERIODO DE EVALUACION _____ 19 ____			CRITERIO DE MEDICION:				
OBJETIVO	PRIORIDAD	GRADOS DE EVALUACION				AJUSTES A OBJETIVOS	RESULTADOS
		E	B	R	I		
NOTA: Utilice una forma para cada objetivo							

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Página 3 de 4

COMENTARIOS DE LA PERSONA EVALUADA	COMENTARIOS DEL EVALUADOR
CALIFICO	ENTERADO
NOMBRE _____ PUESTO _____ FIRMA _____	NOMBRE _____ PUESTO _____ FIRMA _____

RESUMEN DE RESULTADOS

OBJETIVOS	PRIORIDAD	CALIFICACION	MAXIMA CALIFI CACION	EVALUACION FINAL

FECHA DE EMISION	
A	
ULTIMA MODIFICACION	
AUTORIZACION	
INDICE	Pagina 4 de 4

4. POLITICAS DE AUMENTOS

4.1. AUMENTO POR PROMOCION

Se otorgará cuando el empleado haya sido promovido de puesto y sea necesario aumentar el sueldo para que quede dentro del rango de sueldos de su nuevo puesto.

Para los niveles de empleados, todos los aumentos podrán ser operados, a partir de haber transcurrido el primer mes de ocupar el puesto.

En el caso de los funcionarios, los aumentos empezarán a surtir efecto dentro de los 2 meses siguientes a la promoción.

Los aumentos se otorgarán teniendo en cuenta la siguiente política:

- Si el incremento para llevarlo a su nueva categoría excede del 50%, se harán dos o más aumentos (sin que éstos excedan del 25% cada uno), con una periodicidad no menor de tres meses entre dichos aumentos, hasta llegar al porcentaje total correspondiente.
- No deberá de haber personal al que se le esté administrando por debajo del sueldo mínimo del rango que pertenezca.

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Página 1 de 2

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.2. AUMENTO POR REVALUACION DEL PUESTO

Este tipo de aumento se otorgará cuando a petición del Director del Area se efectúen revisiones de valuaciones de los puestos de su personal, llegando a incrementarse la valuación de alguno de ellos, quedando los sueldos de los ocupantes por abajo del rango mínimo. Entonces se procederá a realizar un ajuste, aumentando el sueldo hasta nivelarlo con el rango respectivo.

4.3. AUMENTO GENERAL

Se otorgará a todo el personal, cuando la institución lo considere necesario, debido a situaciones que afectan a la economía del país por diversas índoles, o por disposición legal o sindical.

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Página 2 de 2

5. PROGRAMA DE INCENTIVOS.

PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS
DE COMPAÑIA ACME, S.A.

1. Todos los empleados y funcionarios de Compañía Acme, S.A., tendrán derecho a participar del programa anual de incentivos.
2. La institución ha establecido este programa, con la finalidad de propiciar la superación, el desarrollo y el mejor desempeño en el trabajo, así como, una mayor motivación de su personal.
3. Los incentivos serán otorgados en el mes de diciembre de acuerdo a la siguiente tabla:

% de calificación del desempeño	Monto del premio (días de sueldo)
76 - 78	8
80 - 82	10
84 - 86	12
88 - 90	14
92 - 94	16
96 - 100	18

4. La calificación que determinará el monto del premio, será aquella que resulte del promedio de las evaluaciones que durante el ejercicio de que se trate, siendo la mínima calificación de 76% en la evaluación general.
5. Para hacerse acreedor a cualquiera de los incentivos, los empleados y funcionarios deberán tener, cuando menos, dos evaluaciones. Tal será el caso de personal de recién ingreso a la compañía, o cuando cambien las políticas relativas a la periodicidad de las evaluaciones.

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		

6. Cuando un empleado haya acumulado, en dos ejercicios sucesivos, una calificación del 90%, automáticamente se hará acreedor al premio que le corresponde a una calificación del 94% de acuerdo con el siguiente ejemplo:

<u>Año de Evaluación</u>	<u>Calificación</u>	<u>Premio (días de sueldo)</u>
1990	90%	14
1991	90%	16

En este año - de le otorgarán 16 días que es lo que corresponde a una calificación del 94%.

7. De igual forma que en el ejemplo anterior, se hará en los casos que califiquen más alto. Ejemplo:

<u>Quien califique en dos ejercicios con secutivos (%)</u>	<u>Días de sueldo</u>	
	<u>Le corresponden</u>	<u>Se le otorgan</u>
90 - 92	14	16
94 - 96	16	18
98 - 100	18	Según se acuerde

<u>FECHA DE EMISION</u>	<u>ULTIMA MODIFICACION</u>	<u>AUTORIZACION</u>	<u>INDICE</u>
	A		Página 2 de 2

CAPITULO V.

Conclusiones.

1. Consideraciones Finales.

Sin pretender ser jactansiosos, nos da gusto el haber confirmado nuestra hipótesis en los términos en que fue planteada. Veamos:

En relación a que los departamentos de sueldos y salarios no cuentan con una metodología bien definida en la elaboración de sus estructuras de sueldos, la investigación arrojó que sólo el 50% de las empresas encuestadas cuentan con proceso de análisis y descripción de puestos y afirmaron que aunque dichos puestos han sufrido modificaciones, no se ha actualizado la información.

En lo referente a que si éstos departamentos manejen algún método de valuación de puestos, nuestro estudio nos indica que sólo el 40% de las organizaciones tienen estructurado un sistema de valuación, en donde, predominantemente el 70% utiliza el método de alineamiento de puestos, lo cual refleja que hay una inclinación hacia el método que menos dificultad representa el llevarlo a cabo, a pesar de que quizás sea el menos efectivo (al menos para las empresas encuestadas), ya que tan sólo en 60% de las organizaciones que llevan un método, tienen establecido un comité de valuación y algunas aseguraron que dicho comité no llega a reunirse, a pesar de sólo el 30% manifestó contar con un Manual de Valuación. aunque eso si, se revisa cada año (65%), lo cual no creemos.

Finalmente, en relación a que el área de sueldos y salarios es manejada por gente que no es especialista en materia de administración de remuneraciones, éste aspecto fue confirmado, ya que si bien el 95% de los encuestados tienen estudios que los capacitan para desempeñar las funciones, el 70% manifestó tener, en promedio, dos años de experiencia en el puesto, situación que resalta al tomar en cuenta que el 75% de éstos encuestados tienen entre 25 y 28 años.

Sabemos bien que los resultados de esta investigación de campo, como en cualquier otra, no están exentos de tener cierto grado de subjetividad, al existir la posibilidad de que los datos asentados en los cuestionarios no reflejen la realidad. Sin embargo y a pesar de que en todos los casos nos fue negada la petición de tener acceso a los tabuladores de sueldos, podemos asegurar la confiabilidad de nuestro estudio, dado el profesionalismo y la ética de todas aquellas personas que colaboraron en él.

Por último, queremos resaltar que, para nuestro beneplácito, es cada día mayor el número de empresas que ya se están convenciendo de la utilidad de los tabuladores regidos de acuerdo a los parámetros de la oferta y la demanda, ya que éstos reflejan la realidad del mercado de puestos, independientemente de que su administración, se simplifica de una manera significativa.

Aunque vale la pena aclarar que no por esto, se deben desdeñar los sistemas tradicionales de valuación, ya que se pueden considerar como herramientas útiles en la toma de decisiones en materia de administración de sueldos y salarios.

A N E X O S

ANALISIS DEL PUESTO

CUESTIONARIO

NOMBRE

DEPARTAMENTO

PUESTO

DEPENDE DE

TIENE BAJO SU SUPERVISION LOS PUESTOS DE:

PUESTO _____ OCUPADO POR _____

OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DE ESTE PUESTO: _____

PUESTO _____ OCUPADO POR _____

OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DE ESTE PUESTO: _____

PUESTO _____ OCUPADO POR _____

OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DE ESTE PUESTO: _____

PUESTO _____ OCUPADO POR _____

OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DE ESTE PUESTO: _____

PUESTO _____ OCUPADO POR _____

OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DE ESTE PUESTO: _____

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

RELACIONES INTERNAS:

1.- _____ para _____

2.- _____ para _____

3.- _____ para _____

4.- _____ para _____

5.- _____ para _____

RELACIONES EXTERNAS

1.- _____ para _____

2.- _____ para _____

3.- _____ para _____

4.- _____ para _____

5.- _____ para _____

FUNCION BASICA :

FUNCIONES GENERALES:

FUNCIONES ESPECIFICAS

FUNCIONES ESPECIFICAS DIARIAS:

FUNCIONES ESPECIFICAS PERIODICAS:

LINEAMIENTOS RECIBIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:

DELEGACION DE AUTORIDAD PARA TOMA DE DECISIONES:

PROPOSITO GENERAL:

VARIOS:

TITULAR DEL PUESTO

SUPERVISOR INMEDIATO

FECHA: _____

ANALISIS DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO GERENTE DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO		TIENE BAJO SUPERVISION LOS PUESTOS DE: JEFE DE DEPARTAMENTO DE OBRAS JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONSERVACION Y MANTENIMIENTO.	
DEPENDE DE DIRECTOR ADMINISTRATIVO			
FUNCION GENERAL Es responsable de planear y dirigir los trabajos de reparación y mantenimiento preventivo para conservar en buenas condiciones de operación y en forma confiable, - segura y económica, todas las instalaciones, equipo, maquinaria e inmuebles de la compañía.			
FUNCIONES GENERALES 1. Dirigir la implantación de un programa de mantenimiento preventivo y vigilar su cumplimiento. 2. Dirigir las reparaciones de mantenimiento correctivo que se presenten, coordinando de tal manera los trabajos para que se realicen en el menor tiempo posible, y con la óptima relación de calidad-costos. 3. Distribuir el trabajo de mantenimiento entre el personal a su cargo, de acuerdo con sus especialidades.			
FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE Ad-21
	A		PAGINA 1 de 3

FUNCIONES ESPECIFICAS

4. Colaborar en el establecimiento de máximos y mínimos de existencias de refacciones de acuerdo con la vida probable de las mismas..
5. Colaborar con el Departamento de Compras en la adquisición de artículos con determinadas especificaciones técnicas, así como los nombres de los posibles proveedores.
6. Sugerir al Subdirector administrativo mejoras al equipo instalado.
7. Supervisar la elaboración de dibujos técnicos desarrollados en el departamento a su cargo.
8. Supervisar y aprobar los trabajos de mantenimiento ejecutados por contratistas.
9. Elaborar el presupuesto anual de gastos de mantenimiento.
10. Mantenerse actualizado en lo que se refiere a equipos, refacciones y herramientas nuevas que faciliten o economicen tanto los trabajos de operación como los de mantenimiento.

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Ad-21 PAGINA 2 de 3

<i>RELACIONES INTERNAS</i>			
<i>¿CON QUIEN?</i>		<i>OBJETIVO</i>	
<i>COMPRAS</i>		<i>Para todo lo relacionado con la adquisición de los artículos y materiales.</i>	
<i>TESORERIA</i>		<i>Para lo relacionado con el presupuesto anual.</i>	
<i>RELACIONES EXTERNAS</i>			
<i>PROVEEDORES</i>		<i>Para solicitar cotizaciones</i>	
<i>CONTRATISTAS</i>		<i>Para conocer el estado que guardan las obras.</i>	
<i>AGRUPACIONES DE INGENIEROS</i>		<i>Para el intercambio de información.</i>	
<i>FECHA DE EMISION</i>	<i>ULTIMA MODIFICACION</i>	<i>AUTORIZACION</i>	<i>INDICE</i>
	A		Ad-21
			<i>PAGINA 3 de 3</i>

RELACIONES INTERNAS			
<i>¿CON QUIEN?</i>		<i>OBJETIVO</i>	
<p>SECRETARIA DE INFORMACION Y PROMOCION</p> <p>CON TODOS LOS DEMAS DEPARTAMENTOS</p>		<p><i>Para obtener información sobre las actividades de la empresa.</i></p> <p><i>Para pasar las llamadas telefónicas; hacer larga distancia a cada uno de los departamentos de la organización.</i></p>	
RELACIONES EXTERNAS			
<p>OPERADORAS PUBLICAS</p> <p>PUBLICO EN GENERAL</p> <p>CON TELEFONOS DE MEXICO</p>		<p><i>Para larga distancia nacional e internacional.</i></p> <p><i>Para el envío de sus llamadas a las diferentes extensiones.</i></p> <p><i>Para reportar fallas en los distintos sistemas telefónicos.</i></p>	
FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Ad-40
			PAGINA 2 de 2

NOMBRE DEL PUESTO		TIENE BAJO SUPERVISION LOS PUESTOS DE:	
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OPERACION Y CONTROL DE SISTEMAS (CEMACOSI)		OPERADOR DE SISTEMAS RECEPCIONISTA PERFORISTAS COORDINADORES MESA DE CONTROL PERSONAL DE SERVICIO SOCIAL	
DEPENDE DE:			
DIRECTOR DE CEMACOSI			
FUNCION GENERAL			
Es responsable de procesar oportunamente todos los sistemas de información solicitada en el menor tiempo posible.			
FUNCIONES ESPECIFICAS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar, programar y supervisar la captura de datos de todos los sistemas. 2. Vigilar la adecuada calidad de los trabajos procesados certificando su exactitud o su entrega según calendario de compromisos entre otras cosas. 3. Coordinar con los funcionarios y jefes de departamento la producción de sistemas tanto inputs como outputs. 			
FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Ac-62 PAGINA 1 de 3

FUNCIONES ESPECIFICAS

4. *Atender las sugerencias de los alumnos en cuanto al mejoramiento de la producción de sus trabajos.*
5. *Efectuar la separación por departamentos de los reportes elaborados.*
6. *Controlar el uso de las máquinas computadoras.*
7. *Auditar la información correspondiente a los movimientos de información de las transacciones periódicas de los sistemas.*
8. *Programar y distribuir las cargas de trabajo de los perforistas, los coordinadores de mesa de control y el operador de sistemas.*
9. *Coordinar a los alumnos del servicio social.*
10. *Vigilar que el área de trabajo se mantenga en condiciones óptimas de limpieza.*
11. *Asegurar se controle y se cuente con los materiales necesarios propios de su área.*

FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
			Ac-62 PAGINA 2 de 3

RELACIONES INTERNAS			
<i>¿CON QUIEN?</i>		<i>¿OBJETIVO?</i>	
DIVERSOS DEPARTAMENTOS		Para recepción y entrega de la información.	
RELACIONES EXTERNAS			
FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Ac-62
			PAGINA 3 de 3

ANALISIS DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO		TIENE BAJO SUPERVISION LOS PUESTOS DE:	
RECEPCIONISTA			
DEPENDE DE			
JEFE DE INFORMACION Y PROMOCION JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y CONTROL DE SISTEMAS EN SU CASO.			
FUNCION GENERAL			
Es responsable de la atención correcta de las personas, así como de tramitar las llamadas telefónicas ya sean internas o externas y elaborar la mecanografía del departamento.			
FUNCIONES GENERALES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender el teléfono tanto para recibir llamadas como para hacerlas. 2. Elaborar los controles de llamadas telefónicas. 3. Atender a las personas que se presenten al departamento a solicitar información. 4. Elaborar inventario de material (CEMACOSI). 5. Elaborar el registro mensual de llamadas de larga distancia. 6. Realizar cualquier trabajo que se encomiende. 			
FECHA DE EMISION	ULTIMA MODIFICACION	AUTORIZACION	INDICE
	A		Ad-40
			PAGINA 1 de 2

BIBLIOGRAFIA

*ADMINISTRACION DE PERSONAL
AGUSTIN REYES PONCE
EDITORIAL TRILLAS*

*ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
FERNANDO ARIAS GALICIA
EDITORIAL TRILLAS*

*SELECCION Y ADMINISTRACION DE PERSONAL
MARVIN DUNNETTE
EDITORIAL C.E.C.S.A.*

*EL ANALISIS DE PUESTOS
AGUSTIN REYES PONCE
EDITORIAL TRILLAS*

*PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
GEORGE R. TERRY
EDITORIAL C.E.C.S.A.*