



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

APLICACION DEL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS EN UNA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA DEL SECTOR PARAESTATAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTA: JUAN MARTIN BAUTISTA SAUCEDO

ASESOR: L.A. MANUEL RESA MONROY

MEXICO, D. F. ACTUALIZACION

7000

2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.

DEDICATORIAS

El presente trabajo no sólo es esfuerzo de una persona, sino de todo un equipo que me he ido formando a lo largo de mi vida, agradezco a todos y cada uno de mis profesores por las enseñanzas que me transmitieron, pero principalmente a Dios por haberme permitido vivir...

A mis Padres y Familia:

Quiero expresarles mi gratitud, y volver a repetirles que el amor constante y el apoyo que ustedes me brindaron es lo más importante en mi vida. Si por ustedes no fuera no sería quien soy, no podría haber triunfado sin la fe que me infundieron. Siempre han sido precisamente lo que yo necesitaba. Ustedes supieron aplaudir cada uno de mis triunfos y brindarme un hombro para lamentar cada una de mis derrotas, me inspiraron certeza en mis vacilaciones y valentía en mis temores. Al salvar cada escollo pude contar con ustedes; supe que me amaban y que creían en mí.

INDICE

	Páginas.
Hipótesis y objetivos.....	1
<u>I. Administración de Recursos Humanos.....</u>	<u>2</u>
I.1. Definición.....	3
I.2. Objetivo.....	3
I.3. Origen.....	4
I.4. Ubicación y Relación dentro de un Organismo.....	5
I.5. Actividades.....	5
<u>II. Análisis de Puestos en el Departamento de Recursos Humanos:.....</u>	<u>7</u>
II.1 Definición.....	7
II.2. Objetivo.....	7
II.3. Importancia.....	7
II.3.1. Requisitos Legales.....	8
II.3.2. Requisitos Sociales.....	8
II.4. Metodología.....	9
II.4.1. Cuestionario de Aplicación.....	9
II.4.2. Encuesta.....	10
II.4.3. Observación Directa.....	12
II.5. Procedimiento para la Implantación del Análisis de Puesto.....	13
<u>III. Descripción del Puesto.....</u>	<u>49</u>
III.1. Definición.....	49
III.2. Objetivos.....	49

III.3.	Elementos Principales de la Descripción del Puesto.....	50
III.3.1.	Diseño del Puesto.....	50
III.4.	Programa de Descripción del Puesto....	53
III.4.1.	Síntoma para Instituir un Programa de Descripción de Puestos.....	53
III.4.2.	Estructura del Programa de Descripción de Puestos.....	53
III.5.	Participación que Tiene el Elemento Humano de un Organismo.....	56
III.5.1.	Dirección.....	56
III.5.2.	Gerencia General.....	57
III.5.3.	Supervisores.....	57
III.5.4.	Empleados.....	58
III.5.5.	Analista de Puestos.....	58
<u>IV.</u>	<u>Valuación de Puestos.....</u>	<u>59</u>
IV.1.	Objetivo.....	59
IV.2.	Necesidad de Establecer la Valuación de Puestos.....	59
IV.3.	Relación con el Análisis de Puesto....	60
IV.4.	Condición Preliminar de una Valuación.	60
IV.5.	Métodos.....	65
IV.5.1.	Alineamiento.....	65
IV.5.2.	Escalas o Grados Predeterminados.....	69
IV.5.3.	Comparación de Factores.....	72
IV.5.4.	Valuación de Puntos.....	84
	Aplicación de la Valuación de Puestos. (Valuación por Puntos) Práctica.	
<u>V.</u>	<u>Interpretación de Resultados.....</u>	<u>112</u>
<u>VI.</u>	<u>Conclusiones.</u>	
	<u>Bibliografía.</u>	

Introducción :

El presente estudio pretende demostrar la necesidad que impera en la mayoría de las empresas nacionales y principalmente enfocado a el Sector Paraestatal que siempre ha estado olvidado y el cual sufre y seguirá sufriendo en lo relacionado a los recursos humanos, enfocados directamente a un verdadero y acertado análisis y valuación de puestos, lo cual en la mayoría de las empresas del sector paraestatal no existe y en otra aparecen estudios parecidos pero éstos sin alguna aplicación que ayudaría considerablemente a obtener una mejor distribución de actividades y otorgar el valor real que cada puesto debería tener, eliminando compadrazgos y recomendaciones que afectan el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades ya preestablecidas dentro de cada puesto.

Con la realización y aplicación de estudios de esta índole se podrían eliminar ciertos problemas derivados de un mal análisis y valuación de puestos y se podría conseguir una mayor participación de los empleados, así como la eliminación de los recursos humanos que no llenarán los requisitos establecidos en cada puesto y dar el valor real de la importancia así como de responsabilidad que cada puesto debe tener y hacer más equitativa la distribución de los sueldos y salarios sin influencias y favoritismos lo que ocasiona conflictos entre los empleados, originando el mal funcionamiento de departamento ó áreas afectando a toda la organización.

Se pretende demostrar el valor que deberían tener este tipo de estudios así como originar un interés para llevar a cabo su aplicación de actividades con una justa retribución de acuerdo a la realidad sin que existan influencias derivadas de la naturaleza de este tipo de empresas que solo logren el fracaso y la desestabilidad en la Administración de Recursos Humanos.

APLICACION DEL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS EN UNA
INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA DEL SECTOR PARAESTATAL

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS DE UNA ORGANIZACION
PARAESTATAL :

HIPOTESIS - Es necesario definir y examinar las características de cada puesto, con la finalidad de establecer los requisitos mínimos necesarios para desempeñarlo con mayor posibilidad de éxito. Así como el de tener la ubicación y valuación jerárquica dentro de un organismo, ya que en la mayoría de las organizaciones existe sólo una descripción que no cubre la necesidad de satisfacer los requerimientos del mismo.

OBJETIVOS - Establecer un programa para el análisis y valuación de puestos.

Conocer los elementos principales dentro de la descripción y valuación del puesto.

Establecer la importancia del elemento humano de la organización con relación a la descripción y valuación del puesto.

Conocer la importancia que debería tener el análisis y valuación de puestos dentro de un organismo para lograr los objetivos del mismo.

CAPÍTULO I. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

En el mundo empresarial contemporáneo, la Dirección presionada por un mercado competitivo, por la especialización del trabajo, por la fuerza de las organizaciones laborales y por otros fenómenos no menos significativos, se ha visto precisada a formular una técnica de personal capaz de elevar al máximo la eficiencia y economía de los procesos operativos de la producción para el logro de los objetivos de la empresa.

Desde el punto de vista del crecimiento socio-económico la Administración de Recursos Humanos tiene un papel decisivo en la consecución de los objetivos de ese crecimiento. Viene a ser condición, para lograr la sistematización y eficiencia administrativa, factor estratégico y determinante en el proceso de desarrollo nacional.

Pese a ser, una disciplina relativamente joven, su aplicación en las empresas industriales, comerciales y de servicios ha producido notable experiencia administrativa, que aunada a constantes investigaciones de los estudiosos del campo, han proporcionado el desarrollo de sus técnicas, prácticas, métodos y principios, sin que ello signifique que en la administración de recursos humanos sea un campo de estudio de absoluta madurez científica y académica. Pues es de notable observancia la aislada aplicación en el Sector Público ya que en el Sector Privado se observa mayor aplicación porque han estudiado el beneficio que se obtiene.

La administración de recursos humanos presenta diversas modalidades en cuanto a su misma denominación, pues no existe unidad de criterio, entre los estudiosos del campo; generalmente depende del punto de vista del autor. Lo que ha propiciado una variedad de denominaciones que en ocasiones han acarreado confusiones teóricas y prácticas. Las denominaciones más usuales son las siguientes :

- A - Relaciones Industriales.
- B - Relaciones Laborales.
- C - Relaciones Humanas en el Trabajo
- D - Manejo de Personal.
- E - Personal.
- F - Administración de Recursos Humanos.

Tales denominaciones son sinónimos para algunos autores, significando que sus diferencias radican en razones de semántica. Sin embargo, creemos que si se analizan en sus justos términos, muchas de esas denominaciones difieren entre sí no sólo de la forma, sino también en el contenido y alcance que ellos denotan. De ahí, que consideramos más conveniente el término de administración de recursos humanos, porque abarca todas las acciones, procesos y técnicas propias de las actividades de los miembros de la organización y de toda la sociedad en su conjunto.

I.1. Definición de Administración de Recursos Humanos.

Precisando la terminología conviene ahora definir el concepto de administración de Recursos Humanos:

"Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.; de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general."¹

La administración y ejecución de un sistema científico de personal requiere el establecimiento dentro de la estructura de la empresa de órganos especializados, cuyos titulares posean la debida preparación técnica para dirigir todas las fases del sistema. De ahí el nacimiento del departamento de personal que existe en una empresa en la medida en que su magnitud y complejidad lo demandan y los ejecutivos reconozcan la necesidad de su creación.

I.2. Objetivo.

El departamento de recursos humanos es una unidad de base para la organización, por lo que la misión es la de asesorar a la gerencia y a los demás niveles de la organización, careciendo de los atributos de mando y de decisión que confiere en la ejecución de las actividades sustantivas y primarias de la empresa. Más sin embargo, ya que presta servicios auxiliares a los departamentos de línea que intervienen directamente en la producción de bienes y servicios.

No invalida, la autoridad que tiene sobre su jurisdicción lineal, es decir, dentro de su área. Ya que sabemos que el rasgo definitivo de la autoridad de línea es su derecho a ordenar y controlar la organización.

¹ Administración de Recursos Humanos Arias Galicia F

En la práctica suelen presentarse conflictos de autoridad entre los ejecutivos y asesores de organizaciones, sean públicas o privadas por la carencia adecuada desinstitucionalizada de la jurisdicción de unos y otros así como por motivos de personalidad.

1.3. Origen de la Administración de Recursos Humanos.

No podríamos hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se les conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al aparecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc., que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Asimismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las "oficinas de selección".

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió, al igual que en otras partes, que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el "jefe de personal" que pretendía ser amigo de todos. Se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental dentro de la carrera de licenciado en administración y de contador este aspecto importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

1.4 Ubicación y Relaciones Dentro de un Organismo.

Expresar de manera absoluta que el departamento requiere de recursos humanos debe estar adscrito a nivel de ejecutivo máximo, es erróneo. Su ubicación dependerá de las condiciones de la organización en la institución.

Pretender localizar jerárquicamente ésta unidad a nivel del gerente máximo, cuando existen niveles de ejecución administrativa, que integran y coordinan todos los servicios auxiliares y complementarios, sería convertir el departamento de recursos humanos en una superestructura lo cual sólo puede ocurrir en circunstancias especiales que lo justifiquen.

El administrador de recursos humanos mantendrá la debida coordinación y armonía entre las relaciones de su unidad de carácter de asesor, consultivo, con las demás de naturaleza operativa y ejecutiva. Cada supervisor y gerente de un departamento de línea, es en sí, un administrador de recursos humanos, ya que ciertas decisiones en este campo le son privativas. Será deber esencial del especialista de recursos humanos, aconsejar a tales ejecutivos para que fundamenten sus decisiones sobre criterios racionales de justicia laboral.

1.5 Actividades de un Departamento de Recursos Humanos.

La tendencia dentro de las organizaciones parece ser en el mismo sentido; es decir existe coincidencia en las actividades que llevan a efecto departamentos de diferentes instituciones:

- 1) Reclutamiento y Selección.
 - Fuentes de reclutamiento: universidades, centros de estudios especializados, sindicatos intercambio de reclutamiento con otras instituciones, etc.
- 2) Ascensos, Transferencias, Despidos y otras acciones de cambio.
 - Definición de una política de ascensos.
 - Definición de la política de transferencias.
 - Definición de la política de despidos
 - Renuncia del empleado.
- 3) Capacitación y Adiestramiento.

- Definición de las políticas de acuerdo a los fines de la institución: coordinación de instituciones de formación profesional y técnica.
 - Determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento y su revisión periódica.
 - Programas de capacitación y adiestramiento.
 - Difusión de los fines y organización de la institución.
- 4) Análisis, Descripción y Valuación de Puestos.
- Investigación de la estructura de cargos de la institución.
 - Descripción de la especificación del puesto, de acuerdo al sistema adoptado.
 - Calificación de méritos.
- 5) Sueldos, Salarios e Incentivos.
- Definición de la política de remuneración e incentivos.
 - Fomento de actividades recreativas, culturales y deportivas.
- 6) Servicio Médico.
- Asistencia Médica.
- 7) Seguridad e Higiene.
- Adopción de medidas de seguridad e higiene.
 - Revisión e inspección de la seguridad.
 - Diseños de manuales e instructivos de seguridad e higiene.
 - Vigilancia.
- 8) Registro de Recursos Humanos.
- Diseño del sistema de registro de las acciones: manual o computarizado.
 - Inventario de recursos humanos.

CAPÍTULO II. ANALISIS DE PUESTOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

La necesidad de tener un conocimiento lo más completo de cada una de las unidades formativas denominadas puestos na dado origen al desarrollo de una técnica para éste tipo de estudios conocida como "ANALISIS DE PUESTOS". Y partiendo del análisis de puestos cómo método básico empezaremos la tecnificación de la administración de recursos humanos, y con ello a minimizar la serie de problemas surgidos con ocasión del trabajo. Así pues estaremos en mejores condiciones de continuar otros estudios sobre la administración de sueldos y salarios, calificación de méritos, métodos de reclutamiento, selección y contratación, programas de capacitación y adiestramiento, manuales de organización, base de la planeación de recursos humanos.

Definición :

II.1. Análisis de Puestos - Es la técnica de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda la naturaleza del mismo.

- Si desglosamos los términos de las palabras "Análisis de puesto" nos dicen:

Análisis - Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.

Puesto - Conjunto de operaciones, cualidades, respónsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

II.2. Objetivo - El objetivo primordial del análisis de puestos consiste en definir perfectamente la posición y relación que guardan los diferentes niveles que componen una organización así como las funciones, actividades y responsabilidades a su cargo, y las condiciones en que se desarrollan.

II.3. Importancia - Todo humano al ser integrado a la organización necesita ser reclutado, seleccionado, contratado, capacitado en su trabajo y evaluado en función de su puesto. Siendo así, tenemos que el puesto es unidac básica del trabajo y por ello cumplimiento una necesidad social se

conjugan los objetivos humanos y organizacionales en aras de aprovechar óptimamente su futuro.

La necesidad de subdividir las actividades o el trabajo a realizar en una organización se realiza por medio de divisiones, departamentos o secciones, pero éstas siempre concretarán las labores a nivel de cada puesto, ni unas ni otros son inmutables y hay que considerarlas en su evolución.

II.3.1. Requisitos Legales - En cuanto a los requisitos legales, la ley Federal del Trabajo en su artículo 25 fracción III establece que el escrito en donde consten las condiciones de trabajo, deberá contener: "El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible".

En el artículo 27, se establece lo siguiente "Si no se hubiese terminado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento".

En el artículo 47, Fracción IX se establece. "Son causas de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón: desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado".

Asimismo en el artículo 134, Fracción IV se establece, son obligaciones de los trabajadores: "Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados en la forma tiempo y lugar convenidos".

Las disposiciones señaladas requieren que se estipule con la mayor precisión cuál es el trabajo a desempeñar en cada uno de los puestos y las variantes del mismo, en virtud de que se carecería de bases fundamentales para regular la relación entre el contratante y la persona contratada.

II.3.2. Requisitos Sociales. En las organizaciones de hoy, al igual que en las sociedades de las que forman parte, existen presiones que proceden de muchos grupos bien diferenciados que tienen influencia en el avance y desarrollo del país y de la sociedad en su conjunto. Manifestándose ésta en la necesidad legal, la eficiencia en el trabajo, el comportamiento humano y la productividad, los cuales sirven de parámetro a la nación.

La existencia del análisis de puestos se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y

político al que pertenezcan; ya que se prevén dificultades o conflictos por la falta de precisión de las labores contratadas.

II.4. Metodología - El método a seguir para el análisis de puestos consiste en la aplicación parcial y racional de los tres procedimientos más comunes: cuestionario, observación directa y entrevista personal. Combinación que resulta mucho más eficaz y práctica que la aplicación aislada o completa de los tres.

El Método a emplearse consta de los siguientes pasos esenciales:

- A) Diseño y preparación de una guía de entrevista en la que estará especificada la información que se deberá obtener de acuerdo a los fines concretos que se persiguen con el estudio.
- B) Realización de entrevistas conforme a la guía, así como la observación directa del trabajo, para de ésta forma, lograr la completa comparación y correcta expresión.

La selección de la metodología para recabar información dependerá de un sinnúmero de factores, tales como la magnitud de la empresa y la disponibilidad de analistas de puestos capacitados. Generalmente se utilizan los sistemas siguientes:

II.4.1. El Cuestionario.

Por contra los cuestionarios proporcionan una gran variedad de ventajas de dónde se deriva su aceptación, como las siguientes:

- A) Pueden ser aplicados al mismo tiempo a un número de individuos, ya que no requiere de la acción directa del analista de puestos.
- B) Son de fácil manejo.
- C) Ahorran tiempo y esfuerzo en su implantación.
- D) Son fáciles de analizar y tabular repuesta, ya que se derivan de un patrón preestablecido.
- E) Proporcionan resultados a un tiempo más o menos corto.
- F) Sirven como guía para las entrevistas.

Para que los cuestionarios sean prácticos y funcionales, necesitan de requisitos de forma cómo són:

- 1) Que las preguntas sean claras y precisas.
- 2) Que las preguntas tengan una secuencia lógica.
- 3) Que las preguntas sean de fácil visualización.
- 4) Que los espacios para las respuestas sean lo más adecuadas posible.
- 5) Que sea de fácil manejo.
- 6) Que los colores sean ópticos.

II.4.2. La Encuesta - A este medio de recolección de información se le conoce también como directo, esto es debido a la relación tan cercana que se establece entre el analista de puestos y el ocupante del puesto o la persona entrevistada.

La encuesta consiste en un diálogo guiado por el entrevistador en este caso el analista de puestos para obtener todos aquellos datos que le son necesarios.

Este método es el que proporciona los mejores resultados, ya que al aplicarse convenientemente se obtiene hasta el último detalle del puesto.

Las ventajas que proporciona éste método son las siguientes:

- A) Se le puede dar toda la ampliación que así convengan al analista de puestos, para que éste obtenga toda la información necesaria.
- B) Tiene bastante flexibilidad, ya que se puede pasar de un tema a otro que se considere necesario.
- C) Se tienen bastantes comentarios adicionales por parte del ocupante del puesto.
- D) Tiene una comunicación más estrecha y por lo tanto más profunda entre los interlocutores.

No obstante las ventajas analizadas, la encuesta presenta algunos inconvenientes, como son:

- 1) Provoca recelos entre el personal entrevistado.

- 2) No siempre se cuenta con la cooperación, tanto del personal funcionario como de los niveles bajos.
- 3) El tiempo de la encuesta es por lo general amplio.
- 4) En ocasiones los entrevistados tienden a exageraciones y ostentaciones acerca de las funciones de su puesto, y por lo general oculta las labores que son más comunes.
- 5) Algunas veces es difícil interpretar correctamente las respuestas que se proporcionan.
- 6) La tabulación de las respuestas es muy dificultosa, etc.

Para que la encuesta rinda los beneficios que se esperan, es necesario que reúna los requisitos básicos tales como los siguientes:

- A) Que la encuesta sea planeada con precisión y que motive al entrevistado a responder todos los detalles de lo solicitado.
- B) Que el entrevistado tenga la preparación y visión adecuada para guiar la entrevista hasta el campo que le interesa.
- C) Que el entrevistado se encuentre con la motivación necesaria para brindar la máxima cooperación posible.
- D) Se debe crear un ambiente de cordialidad entre el entrevistador y el entrevistado.

Las normas de procedimiento que debe de seguir una encuesta cuyas metas son el análisis de las funciones, dificultades y requisitos del puesto, son los siguientes:

- 1) Presentarse el ocupante del puesto y proporcionarle los propósitos y explicaciones necesarios sobre el por qué del análisis.
- 2) Contestar y dejar aclaradas todas las preguntas y dudas del ocupante del puesto.
- 3) Realizar la entrevista apegándose lo más posible a la guía, pero sin seguir un orden estricto al realizarla.

- 4) Formular las preguntas de manera clara y precisa tratándose de adaptar al nivel de preparación del ocupante, para que éste las comprenda adecuadamente.
- 5) No dar resueltas las preguntas hasta no estar completamente convencido de que están claras, precisas y perfectamente contestadas.
- 6) Escuchar con atención todo lo que el ocupante quiere decir o señalar, ya que por lo general de sus observaciones se obtienen datos complementarios muy valiosos.
- 7) Es indispensable no hacer promesas, ni hacer comentarios sobre la posibilidad de mejoras de trabajo, aumento de salario, etc., ya que podría ser perjudicial para el ambiente interno de la empresa.
- 8) Describir el puesto y sus funciones de la manera más objetiva posible, sin dejarse influenciar por la capacidad personal del entrevistado.
- 9) Dejarle revisar al ocupante del puesto la descripción realizada, antes de pasarla a verificación con el jefe inmediato y darle forma definitiva a la misma.
- 10) Agradecer su cooperación.

II.4.3. La Observación Directa - Este medio de recolección de información no puede ser independiente, ya que los datos que proporciona no se encuentran basados en el conocimiento final del puesto sino en el criterio del observador.

La información proporcionada son comentarios realizados por el analista de puestos al observar las funciones que se desarrollan en el puesto en un momento determinado, pero no nos indica si existen además otro tipo de funciones que en el instante de realizar la observación no se hayan captado.

Por esta razón la finalidad del método radica en servir de complemento a los dos métodos anteriores, como verificación de la exactitud sobre la información obtenida.

La observación directa consiste en acudir al lugar de trabajo y visualizar prácticamente el desarrollo del puesto en todos y cada uno de los aspectos.

Esta observación deberá coincidir con la información obtenida, ya sea en la encuesta, en el cuestionario o bien en ambos, de acuerdo al caso que se presente o que se elija.

Para que la observación sea adecuada requiere que cumpla ciertos requisitos, como son :

- A) Que el observador sea sumamente analítico que capte perfectamente todos los aspectos del puesto.
- B) Que las observaciones sean lo más objetivas posible
- C) Que las observaciones describan lo más completo posible las funciones realizadas.

II.5. Procedimiento para la Implantación del Análisis de Puestos. - El procedimiento a seguir en la implantación de análisis de puestos es el siguiente:

1. Determinación de la necesidad de llevar a cabo un análisis de puestos y convencimiento de la alta dirección sobre su aplicación.
2. Determinación del personal encargado del análisis de puestos.
3. Investigación de los nombres actuales de los puestos a analizar.
4. Determinación y elaboración del plan.
5. Diseño de formas.
6. Estudio y revisión del plan del análisis de puestos.
7. Impresión de formatos y cuestionarios.
8. Divulgación del plan.
9. Determinación del área a investigar.
10. Elección del puesto a analizar y presentación con el jefe inmediato.
11. Entrevista con el ocupante del puesto.
12. Entrevista con el jefe inmediato del puesto analizado.
13. Revisión final.
14. Ordenación y codificación de los puestos analizados.
15. Presentación de resultados.

Una vez que hemos enumerado el procedimiento a seguir para la implementación de un sistema de análisis de puestos, es conveniente explicar detalladamente cada uno de los pasos necesarios para llevarlo a cabo:

1. Determinación de la Necesidad de Llevar a Cabo un Análisis de Puestos y Convencimiento de la Alta Dirección Sobre su Aplicación.

Antes de poder efectuar un sistema de análisis de puestos es indispensable que se conozcan las causas por las cuales es necesaria su utilización, o sea las necesidades y problemas perfectamente definidos que motivan su aplicación.

Pero no solo basta el conocimiento de los problemas y necesidades sino también es esencial hacerlos saber al personal directivo y convencerlos de lo imprescindible que resulta su implantación para solucionar las deficiencias detectadas.

Entre las causas que motivan la implantación de un sistema de análisis de puestos se encuentran las siguientes:

- Deficiencias en el funcionamiento de los sistemas de operación actual.
- Fugas de responsabilidad en la ejecución de las funciones de la empresa.
- Duplicación de funciones en diversos departamentos.
- Creaciones de nuevos puestos o funciones de la empresa.
- Ampliación de las funciones y/o instalaciones de la empresa.
- Cambios de los sistemas actuales de la empresa.
- Fusión con otras empresas.
- Cambio o variaciones en los productos o servicios de la empresa.
- Rotación excesiva del personal.
- Contratación de personal más capacitado.
- Valuación de puestos.

- Contrato colectivo de trabajo.

Al realizar el convencimiento del personal directivo éste decidirá los lineamientos básicos a seguir del análisis de puestos, que pueden ser:

- El monto apropiado para la implantación.
- Si se abarca toda la compañía, a varias áreas de ella, o a un área en especial.
- El personal que lo llevará a cabo (interno, externo o una combinación de ambos, etc.)

2. Determinación del Personal Encargado del Análisis de Puestos.

Una vez que ha sido autorizado llevar a efecto el análisis de puestos, se debe determinar qué personas se van a hacer cargo de efectuar el análisis. Por lo general el personal directivo decide si se llevará a cabo por personal de la empresa, o si se integran elementos externos a la compañía para realizar esa actividad específica, o bien se contrata una firma externa de especialistas que se encargue del estudio.

No obstante que ésta decisión elimina problemas de selección, se tiene todavía el problema de la selección de la persona o firma adecuada.

A) En caso de que la elección sea utilizar al personal de la empresa, se cuenta con las ventajas de que él o los elegidos tienen un conocimiento suficiente de la compañía además se cuenta con la aceptación del personal por ser alguien conocido y por último resulta mucho más económico. Sin embargo, se cuenta con los siguientes inconvenientes.

- Carece de experiencia en el desarrollo de ésta técnica.
- Puede estar desprovisto de una preparación adecuada para poder realizar el análisis o solucionar los problemas que se presentan.
- Descuida las labores ordinarias, o bien, se tiene que contratar a otra persona con el consiguiente doble adiestramiento del futuro analista de puestos por una parte y del sustituto por otra.

- El tiempo de aprendizaje es algo largo, con lo que se pierde la ventaja de la economía.
- No cuenta con un mente analítica, ya que su trabajo generalmente es monótono y repetitivo, encontrándose acostumbrado a los vicios de la empresa.

B) Si en su caso la decisión de la alta dirección es de conseguir personal para integrarlo a la empresa, en la realización de las funciones específicas. del análisis de puestos sería conveniente:

- Que los ó el personal tenga ya experiencia en el desarrollo del estudio del mismo tipo.
- Que el costo no sea muy elevado.
- Que el estudio resultante sea aplicado y no archivado y olvidado.
- Que se obtenga un beneficio positivo para la empresa el cual no sea un gasto sino una inversión.

C) Por último, cuando se ha tomado la decisión de contratar una firma externa de especialistas para llevar a cabo el análisis de puestos, se cuenta con los beneficios. siguientes:

- Cuentan con una amplia experiencia en este tipo de estudios.
- Se realiza el estudio en un tiempo relativamente corto.
- Se tiene objetividad para detectar las deficiencias. de la empresa.
- Actúan libremente sin presiones. internas, ya que no dependen de ningún mando de la empresa.

No obstante estas ventajas., nos representan los siguientes inconvenientes.:

- Su costo es bastante elevado.
- No tienen amplios. conocimientos de la empresa.

Como se puede apreciar todos representan ventajas e inconvenientes, lo que obliga a elegir a cada organización el tipo de personal que va a realizar el análisis de puestos de acuerdo a su capacidad económica, necesidades y posibilidades. No obstante se puede utilizar una combinación de uno de los elementos de la empresa, o bien, la incorporación de un elemento a la misma bajo la supervisión de una firma de especialistas en la implementación de la investigación.

Un buen analista debe reunir una serie de requisitos necesarios para poder realizar adecuadamente su labor, entre estos. podemos mencionar los siguientes:

- A) Debe poseer mente analítica que le permita examinar completamente las funciones y características. propias del puesto.
- B) Su criterio tiene que ser suficientemente amplio para comprender todos los aspectos del puesto y además le permita detectar las fallas de organización y las exageraciones en que incurra la persona entrevistada.
- C) La facilidad de expresión, es básica, ya que es el medio para comunicar y explicar al ocupante del puesto los aspectos que le interesa investigar.
- D) Es necesario que tenga personalidad sistemática, abierta y ilena de recursos que le de cierta habilidad para entrevistar.
- E) Es imprescindible que cuente con la capacidad suficiente para obtener las informaciones en la forma más objetiva posible.
- F) Es conveniente que haya tenido experiencia en investigación aunque no se refiera exclusivamente a puestos, sino a otros campos, como pueden ser los de sistemas, procedimientos, etc.
- G) Tiene que conocer de manera profunda todos los detalles del plan del análisis de puntos y estar plenamente convencido de los beneficios que proporcionará.
- H) Debe conocer la empresa en sus sistemas y operaciones de manera general, ya que los necesita para sopesar las respuestas proporcionadas.
- I) Aunque es cierto que hay analistas que por la práctica resultan excelentes, también es verdad que

es preferible una persona con los conocimientos adecuados, ya que el segundo tendrá una amplitud de recursos mayor y le será más fácil explicarlos en el momento adecuado.

El entrenamiento o capacitación del personal encargado de implantar o llevar a cabo el análisis de puestos y que se encuentra bajo el manejo de la empresa, depende de distintos factores, como son:

- La magnitud y potencialidad de la empresa.
- El tiempo previsto para la realización de análisis
- El grado de experiencia y conocimiento del analista de puestos.
- El costo del entrenamiento o capacitación.

Este entrenamiento o capacitación puede ser proporcionado a los analistas de puestos de diferentes maneras, como son:

- Obtención de libros de consulta sobre el tema (autócapacitación).
- Enviar al analista de puestos a instituciones externas a recibir cursos especiales sobre la materia.
- Contratar temporalmente una persona especialista que sirva de instructor y supervisor del analista de puestos.
- La combinación de dos o más tipos de capacitación.

Pero el entrenamiento no solo debe ser dirigido a los aspectos directos del análisis de puestos sino también a lograr un conocimiento lo más completo posible de la empresa, sus funciones, sus productos., su organización, su localización, sus principales funcionarios, etc., y todos los aspectos generales para que el análisis identifique e integre más fácilmente a toda la compañía.

El conocimiento de los aspectos generales de la empresa reviste tal importancia, que es el único factor previo que solicitan los especialistas externos antes de iniciar el análisis de puestos.

3. Investigación de los Nombres Actuales de los Puestos a Analizar.

Ya que él o los analistas de puestos han sido capacitados y conocen adecuadamente los aspectos generales de la compañía, el paso siguiente lo constituye la investigación y obtención de los nombres actuales de los puestos que se van a analizar. Esto es muy necesario, ya que dará la idea aproximada del tiempo y dificultad con que se deberá realizar el análisis y servirá de base para la elaboración del plan y programa a seguir.

También es posible que se puedan detectar fallas de denominación, como son aquellos puestos que posean un mismo nombre y tienen funciones distintas, o bien un mismo puesto con diferentes denominaciones, o en su caso, puestos con nombres equivocados.

Es conveniente que al momento de disponer de una relación lo más completa posible de los puestos, se les asigna a cada uno un número de codificación si es que no lo tienen, llevando así un control más adecuado y obteniendo a la vez la localización de los mismos.

4. Determinación y Elaboración del Plan.

Ya que el analista de puestos se encuentra capacitado con la información adicional completa y estudiada, debe proceder a la formulación de un plan adecuado para la realización del análisis.

El plan de análisis de puestos debe explicar en la forma más detallada y clara posible, lo referente a los siguientes puntos:

- A) Objetivos del análisis de puestos.
- B) Políticas del análisis de puestos.
- C) Funciones y aplicaciones del análisis..
- D) Area o áreas de aplicación.
- E) Beneficios del sistema.
- F) Forma de control de sistema.
- G) Procedimientos de análisis a seguir.
- H) Forma de presentar los resultados.

Además es necesario, incluir las formas que van a ser utilizadas, así como sus respectivos instructivos, para

conocer el funcionamiento e información que se está requiriendo, evitando de esta manera explicaciones personales o confusiones en cuanto a formas.

5. Diseño de Formas.

Como hemos dicho anteriormente, es necesario que las formas que vayan a ser utilizadas en el análisis, sean diseñadas y presentadas junto con el plan, esto se hace con el fin de presentar una visión lo más objetiva posible de lo que será el análisis de puestos.

Las formas tienen que estar de acuerdo a los objetivos y las necesidades del plan establecido y a su vez, ser lo más funcionales posible para obtener los resultados esperados. El diseño de las formas debe ser realizado por el analista de puestos, de acuerdo a los siguientes preceptos:

- Deben tener los espacios necesarios para incluir perfectamente todos los conceptos requeridos, evitando así la creación posterior de columnas o espacios; o bien la sustitución de palabras ya impresas.
- Las relaciones impresas deben ser claras y precisas
- Las letras y espacios serán de fácil identificación visual.
- Cada parte de la forma debe estar en relación con la secuencia adecuada.

Después de haber diseñado las formas, es necesario formular su correspondiente instructivo, en el cual vendrán explicaciones de los puntos siguientes:

- A) Nombre de la forma.
- B) Trámite o procedimiento donde se utiliza.
- C) Quién o quienes la formular.
- D) Puestos a los que afecta.
- E) Procedencia de la información.
- F) Número de ejemplares.
- G) Explicaciones de la información que proporcionará cada uno de los puntos del cuestionario o forma.

Este instructivo posee gran utilidad, ya que no sólo explica la manera de llenar la forma a los interesados, sino que va a servir de pauta o guía a los analistas.

Las formas y sus respectivos instructivos se anexan al borrador del plan del análisis de puestos, para que sea mecanografiado y se presente a la alta dirección para su aprobación.

6. Estudio y Revisión del Plan del Análisis de Puestos.

Cuando el plan ha sido terminado y mecanografiado, se presenta al personal directivo para su revisión, el cual lo estudiará, haciendo las modificaciones y ampliaciones que consideren convenientes y en caso de dudas verá las aclaraciones correspondientes con el analista de puestos. Después de ésta revisión preliminar, se le comunicará al analista de puestos las correcciones a realizar para que el plan sea completamente adecuado.

El analista de puestos procederá a la corrección del plan, para lo cual una vez que se ha realizado, deberá entregarse nuevamente a los directivos correspondientes para que realicen una nueva revisión y procedan a aprobar y autorizar el mismo.

7. Impresión de Formatos y Cuestionarios.

Una vez que ha sido autorizada la implantación del análisis de puestos, es necesario contar con un número suficiente de formatos y cuestionarios para poderlo llevar a cabo.

Para que las formas y cuestionarios sean impresos, es necesario calcular y conocer el número aproximado de puestos a analizar y a su vez dejar un margen de amplitud suficiente para sustituir aquellas formas donde se cometan errores y tengan que ser repetidas.

Es conveniente que las formas y cuestionarios sean impresos con ciertas características especiales como son:

- Las letras deben ser de fácil visualización.
- Los colores ópticos.
- Si las formas llevan copias, éstas deben ser de distinto color para que sea más fácil su identificación.

- Si una misma forma se utiliza con leves distinciones para diversas áreas o niveles, es conveniente que las mismas se diferencien por medio de colores distintos para una mejor identificación del área que corresponde y así obtener un adecuado control.

8. Divulgación del Plan.

Ya que el plan ha sido aprobado y se va a proceder a su implantación, el paso a seguir consiste en su difusión adecuada para que el analista de puestos cuente con una amplia cooperación no sólo de los funcionarios de la compañía, sino también del personal sindicalizado.

Esta divulgación se puede llevar a cabo por muy variados medios, entre los que mencionamos los siguientes:

- Circulares y boletines internos.
- Revistas de la empresa.
- Folletos.
- Correspondencia personal.
- Reuniones y conferencias.
- Por medios sindicales, etc.

Independientemente de los medios elegidos para la divulgación del plan, consideramos conveniente decir que lo más adecuado será seguir el siguiente procedimiento:

- Reunión con los mandos para una explicación detallada de los aspectos generales del plan y así obtener su cooperación en la explicación, por medio del convencimiento sobre las ventajas que proporciona.

En esta fase se deben aclarar todas aquellas dudas que aparezcan y dejar bien asentados todos los conceptos que se divulguen, ya que los mandos medios serán los voceros ante el personal.

- Plática con los mandos medios con su personal explicando lo que fue dado a conocer en el punto anterior.
- Divulgación del plan por cualquiera de los medios que se consideren convenientes, de acuerdo con el sistema, a las características de la compañía, a las características del personal, etc.

- Plática del analista de puestos con el personal, en aquellos centros de trabajo donde no ha sido perfectamente captado el funcionamiento del plan.

En cada reunión o plática, el personal para su mejor comprensión deberá contar con la literatura necesaria que haya proporcionado la empresa (circulares, boletines, folletos, etc.).

9. Determinación del Área a Investigar.

Después de que el plan ha sido divulgado entre todo el personal de la empresa, se procederá a determinar el área inicial que será objeto de la investigación. Este paso es realizado sólo en caso de que dicho plan compensa a varias áreas de la empresa o de toda la empresa en general.

La selección del área a investigar puede ser realizada por el analista de puestos, de acuerdo con las facilidades o dificultades que presente el estudio, o bien, puede ser determinada por los altos directivos de acuerdo a las necesidades de la empresa, o a la conveniencia principal de los resultados que se esperan obtener.

El criterio para la selección depende de diversos factores, entre los que se mencionan los siguientes:

- A) Necesidad inmediata para la solución de problemas de un área específica.
- B) Políticas directivas para la solución de problemas futuros inminentes (ampliación de personal, apertura de nuevos centros de trabajo, introducción de nuevos productos, etc.)
- C) La localización geográfica de los centros de trabajo.
- D) Facilidad - Dificultad para la investigación de ciertas áreas.
- E) Determinación de un centro piloto para experimentación.
- F) La experiencia del analista de puestos y/o del personal responsable de la implantación del sistema.

Este punto acerca de la elección del área a investigar podemos considerarlo como el primer paso práctico en la implementación del sistema de análisis de puestos.

10. Elección del Puesto a Analizar y Presentación con el Jefe Inmediato.

Determinada ya el área con la cual se piensa comenzar el análisis de puestos, se deben elegir el departamento y los puestos a analizar, presentándose al analista de puestos, con el supervisor o jefe inmediato del puesto elegido, el cual no obstante de que ya ha sido notificado del análisis que se va a efectuar se le proporcione otra breve explicación y su cooperación es solicitada para llevar a cabo el análisis correspondiente.

Posteriormente se notifica al supervisor o jefe inmediato cuál es el puesto que se piensa analizar, para que brinde una explicación general del grado de dificultad y de las funciones que imperan en el puesto, así como el número de personas que lo ocupan y la designación del elemento que desarrolla de manera más adecuada el puesto, para que sea él la persona entrevistada.

El analista de puestos deberá tomar nota de todos aquellos aspectos del puesto que considere necesarios, así como las observaciones que caractericen el lugar de trabajo.

11. Entrevista con el Ocupante del Puesto.

Después de obtener todos los datos generales acerca del puesto que vaya a ser examinado, el analista de puestos deberá ser presentado al ocupante del mismo, el cual ha sido elegido para ser investigado.

La entrevista se puede comenzar con la entrega de un cuestionario al entrevistado, en el cual se deberán anotar las funciones y características principales del puesto.

Dicho cuestionario será llenado después de haber recibido explicaciones pertinentes por parte del analista de puestos, o en su caso si se cree conveniente, el mismo analista puede llenar el cuestionario o servirle éste de guía para formular las preguntas al ocupante del puesto.

Para una mejor comprensión de los puntos en la entrevista y/o cuestionario, el analista de puestos debe solicitar al ocupante del puesto que le muestre algunos ejemplares, o bien, que realice las operaciones prácticamente en todos aquellos casos en que se tenga alguna duda.

También como suplemento de algunas funciones, se deben de hacer las preguntas complementarias o suplementarias que se considere convenientes, no obstante que éstas no se

encuentren registradas como tema del cuestionario o la entrevista.

Al finalizar la entrevista, se deberá leer todo aquello que fue anotado para que el entrevistado dé su conformidad o bien se delimiten mejor los conceptos.

12. Entrevista con el Jefe Inmediato del Puesto Analizado.

La entrevista del supervisor puede comprender dos aspectos que son :

- La revisión, rectificación y/o discusión de las funciones del puesto anunciadas por el ocupante del mismo.
- La exposición detallada de las características y/o requisitos básicos del puesto para que este sea desempeñado más adecuadamente.

Los datos así obtenidos por el analista de puestos son anotados en una forma especial que podrá ser un cuestionario, el cual se anexará con las observaciones, justificaciones de cada uno de los requisitos o características.

Al igual que con el ocupante del puesto, al terminar la entrevista con el supervisor, se lee todo lo que se ha escrito para su modificación, aprobación y firma de conformidad .

13. Revisión Final.

El siguiente paso lo constituye la revisión final del análisis y la anotación de las observaciones obtenidas.

La revisión consiste en verificar que las funciones relacionadas de las respuestas contengan el orden necesario para su comprensión.

El analista de puestos a su vez tendrá que recabar el visto bueno del jefe o jefes inmediatos. De esta revisión se deduce si los nombres de los puestos son adecuados a las funciones que se desempeñan y en caso de no ser así, se le asignará un nuevo nombre, que lo represente o identifique lo más adecuadamente posible.

Los nuevos nombres propuestos para los puestos se deberán presentar a los directivos responsables para su visto bueno o autorización.

14. Ordenación y Codificación de los Puestos Analizados.

Al terminar el análisis de puestos de toda la empresa o de un área de la misma, se procederá a la ordenación de los puestos estudiados.

Posteriormente se llevará a cabo la codificación de acuerdo a los centros de dependencia a donde pertenezca el puesto.

La codificación de los puestos se puede realizar de diversas formas, de acuerdo a los diferentes sistemas existentes y el criterio del analista de puestos.

15. Presentación de Resultados.

El último paso a ejecutar en el proceso del análisis de puestos lo constituye la formulación de un informe con los resultados obtenidos, respecto a los problemas o deficiencias encontradas, así como las posibles soluciones que pueden aplicarse.

También se puede complementar con la elaboración de gráficas que muestren de manera más objetiva los problemas y su solución, así como las formas necesarias para aplicarse en la solución de los problemas que dieron auge al empleo de esta técnica.

II.4.1. Cuestionario de Aplicación.

Clave _____
Fecha _____

1. Generales.

1.1. Denominación del puesto _____
¿Qué otra (s) denominación (es) tiene? _____

1.2. Localización en la organización.

Elabore un organigrama que muestre la posición del puesto dentro de la organización:

1.3. Jefe inmediato superior.

Nombre _____ Puesto _____

1.4. Jornada de trabajo.

De ____ A ____ Alimentación de ____ A ____ De: ____ A ____
(Día)

Observaciones: (Jornadas u horarios extraordinarios): _____

1.5. Localización física (señala el edificio, piso, alineación y orientación donde se encuentre el puesto) _____

2. Descripción Analítica.

Actividades	DIAS					ONA		MESES												Eventual (Especificar)
	L	M	M	J	J	°	°	E	F	M	A	V	J	J	A	S	O	N	D	

3. Descripción Genérica.

Función	Unidad, Grupo, Artículo o Persona Afectada.	Sistema, Procedimiento o Técnica Utilizada.	Objetivo o Razón de la Función.	Observaciones.

4. Requerimientos.

4.1. Habilidad

4.1.1. Escolaridad.

- Primaria
- Bachillerato o Vocacional
- Carrera Técnica o comercial.
- Especificar: _____
- Profesional, Especificar _____
- Posgrado; Especificar: _____

4.1.2. Conocimientos Especiales Necesarios.

Especificar: _____

4.1.3. Idiomas.

Idioma	Requiere Leerlo	Requiere Leerlo y Escribirlo	Requiere Hablarlo	Requiere Dominarlo (Escribirlo, leerlo y hablarlo).

4.1.4. Experiencia:

Necesaria: _____ Deseable: _____ No Necesaria: _____
 En caso de ser necesaria: _____ En puesto similar.
 en el área: _____.

MARCAR	GRADO	ESPECIFICAR CLARAMENTE LA HABILIDAD REQUERIDA.
	NO HACE FALTA MÁS DE UN MES.	
	ES NECESARIO MÁS DE UN MES. PROMEDIO DE 3.	
	MÁS DE 3 MESES, PERO MENOS DE UN AÑO.	
	MÁS DE UN AÑO (ESPECIFICAR.).	

4.1.5. Capacitación Requerida: (Marcar sólo un concepto).

- Menos de un mes.
- Más de uno, pero menos de tres meses.
- Tres meses, pero menos de 6.
- Más de seis meses (especificar) _____

Observaciones: _____

4.1.6. Iniciativa.

- Se requiere habilidad solamente para interpretarlas órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente en condiciones normales de trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo
- Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo
- Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

4.2. Esfuerzo.

4.2.1. Mental y/o Visual.

- Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
- Requiere mucha atención, pero solo durante periodos cortos por ejemplo, al cobrar dinero; al recibir instrucciones, etc.
- Se requiere que se ponga atención intensa en periodos regulares por ejemplo, al verificar cantidades o condiciones, medidas, etc.
- Se requiere una atención intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

4.2.2. Físico.

- El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.
- El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.
- Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
- El trabajo exige esfuerzo Físico intenso y constante, por razón del puesto.

4.3. Responsabilidad.

4.3.1. En la Dirección de Personas.

Tipo de responsabilidad.	NIVELES.				
	TOTAL	GERENCIAL	FUNCIÓN- NARIOS.	OBREROS CALIFICADOS	OBREROS NO CALIFICADOS.
DIRECTA					
INDIRECTA					

4.3.2. En Tramites y Procesos.

- Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la sección.
- La marcha del departamento.
- La marcha de la división.
- La marcha de la organización.

4.3.3. En Valores y/o Equipo.

- En los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$100,000.00
- Los perjuicios pueden ser por más de \$100,000.00 pero menos de \$500,000.00
- Por más de \$500,000.00 pero menos de \$2'500,000.00
- Por más de \$2,500,000.00 (Especificar).

4.4. Condiciones de Trabajo.

4.4.1. Ambiente

4.4.2. Tipo.

ASPECTOS	PESIMA (OS)	DEFICIENTE (S)	BUENO (A)	EXCELENTE (S)
Iluminación				
Olores				
Emanaciones				
Humedad				
Resequedad				
Corrientes				
Ventilación				
Frió				
Calor				
Limpieza				
Ruido.				

	100%	75%	50%	25%	10%	EVENTUAL
INTERIOR						
Exterior						
Escritorio						
Máquina						
Restirador						
Mostrador						
Vehículo						
De Pié						
Sentado						
Caminando						
Manejando						

4.4.3. Riesgos.

4.4.3.1. Accidentes de Trabajo.

Probabilidades

	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas.
Caídas.				
Cortadas.				
Mutilaciones.				
Quemaduras.				
Golpes.				
Choques Eléctricos.				
Raspaduras				
Machucaduras.				
Envenenamientos.				
Otros.				

4.4.3.2. Enfermedades Profesionales.

Probabilidades.

	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas.
Alergias.				
Oído.				
Vista.				
Sistema Respiratorio.				
Sistema Nervioso.				
Sistema Digestivo.				
Saturnismo.				
Otros				

5. Perfil.

Edad _____ Sexo _____ F _____ No importa el sexo _____
 Estado Civil (Soltero) _____ (Casado) _____ No Importa estado Civil _____
 Rasgos físicos deseables _____

Características Psicológicas Deseables _____

INVESTIGACION PRACTICA :

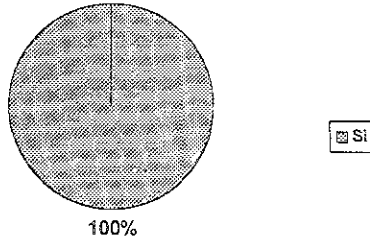
Al iniciar la investigación de campo se solicitó el organigrama de la empresa la cual mostró algunas deficiencias de planeación de puestos ya que se distribuyeron por la voluntad del Director así como de los Gerentes, lo que provocó que algunos de los mencionados puestos quedaran fuera ó en otra área totalmente ajena a su origen. Lo que en entidades con una enorme visión y estructuras perfectamente definidas y planeadas no se da.

A continuación estudiamos cada uno de los puntos del cuestionario aplicado en la técnica del análisis de puestos realizados en la empresa del Sector Paraestatal denominada "INCOREC, S.A. DE C.V." (Inmobiliaria y Constructora Río Escondido de Coahuila, S.A. de C.V.), así mismo, se tomaron tres áreas para su estudio, Gerencia de Administración y Contabilidad, Gerencia de Finanzas y Gerencia de Control, considerados como el universo que da origen a este estudio.

RESULTADO DE CUESTIONARIO DE APLICACIÓN.

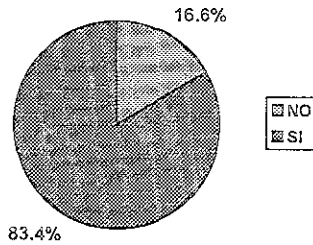
1. Generales.

1.1. Denominación del Puesto.



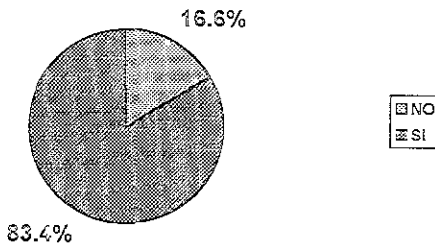
El 100% de las denominaciones son aceptables de acuerdo a las actividades que realizan en este.

1.2. Localización en la Organización.



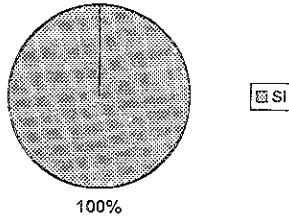
El 16.6% de los puestos no se ubican dentro del área de que normalmente los localizamos en organigramas de otras instituciones, esto como resultado de una mala planeación y análisis.

1.3. Jefe Inmediato Superior.



El 16.6% no depende del jefe que debería ser por el punto anterior.

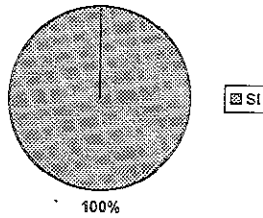
1.4. Jornada de Trabajo.



El 100% tiene una jornada preestablecida de 7.30 horas hábiles con media ora de refrigerio no establecido.

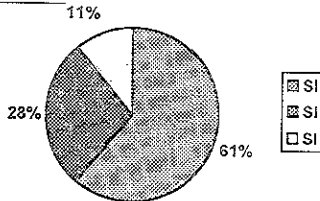
Observaciones: Existen horarios extraordinarios no establecidos.

1.5. Localización Física.



El 100% tiene una ubicación por área de trabajo sin departamentos aislados.

2. Descripción Analítica.



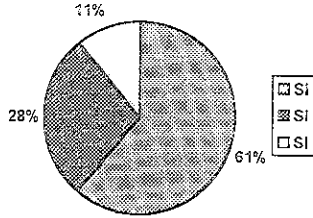
El 61% de los puestos desarrollan actividades normales.

El 11% tienen sobrecarga de actividades.

El 28% Tienen muy poca actividad.

Se muestra otra falla en la planeación y asignación dentro de la empresa.

3. Descripción Genérica.



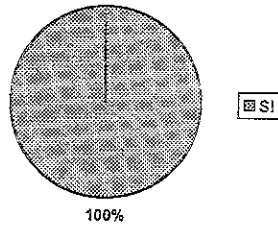
Solo confirma el resultado del punto (2)

- A) Unidad, grupo o persona afectada: Las indicadas para su buen funcionamiento
- B) Sistema, procedimiento ó técnica utilizada: reportes, visitas, cartas estadísticas.
- C) Objetivo o razón de la función: Registrar fallas, obtener estándares de funcionalidad y analizar diferencias entre lo planeado y los resultados obtenidos.

4. Requerimientos:

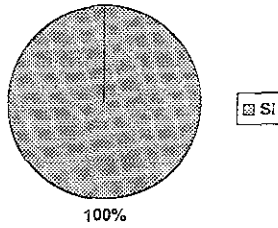
4.1. Habilidad.

4.1.1. Escolaridad.



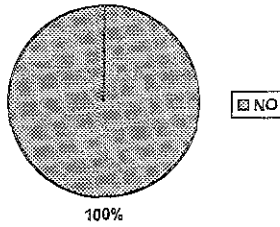
El 100% mencionó la escolaridad necesaria para el puesto, aún cuando el ocupante del mismo no la tuviera.

4.1.2. Conocimientos Especiales Necesarios.



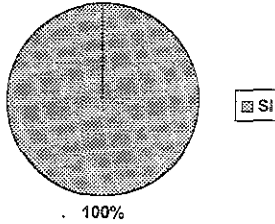
El 100% mencionó que por la responsabilidad el puesto sí se hace necesario algo de conocimientos especiales siempre y cuando no existieran favoritismo.

4.1.3. Idiomas.



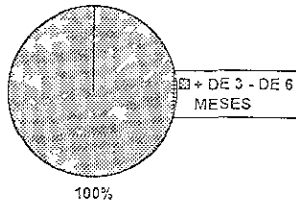
El 100% de los puestos no necesita el inglés.

4.1.4. Experiencia.



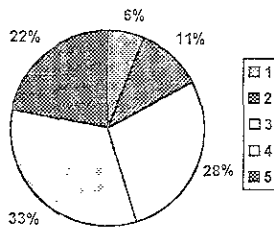
La experiencia se hace necesaria con un mínimo de dos años promedio, en un puesto similar así como en la misma área, con habilidad requerida para cada puesto.

4.1.5. Capacitación Requerida.



El 100% de los puestos requieren de capacitación para el personal a ocuparlos y así obtener el buen funcionamiento de sus áreas.

4.1.6. Iniciativa.

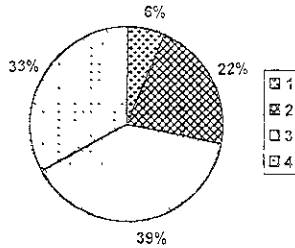


Opciones.

1. Se requiere habilidad solo para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.
2. Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presentan en el trabajo.
3. Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.
4. Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles, que se presentan constantemente en el trabajo.
5. Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.

4.2. Esfuerzo.

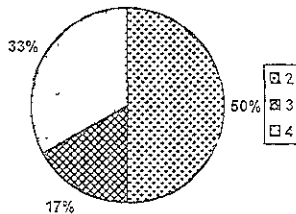
4.2.1. Mental y/o Visual.



Respuestas.

1. Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo 6%.
2. Requiere mucha atención, pero solo durante períodos cortos; por ejemplo, al cobrar dinero; al recibir instrucciones etc. 22%.
3. Se requiere que se ponga atención intensa en períodos regulares; por ejemplo, al verificar cantidades o condiciones medidas, etc. 39%.
4. Se requiere una atención constante intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia. 33%.

4.2.2. Físico.



Respuestas:

1. El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza. 0%

2. El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia. 50%.
3. Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante. 17%.
4. El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, por razón del puesto. 33%.

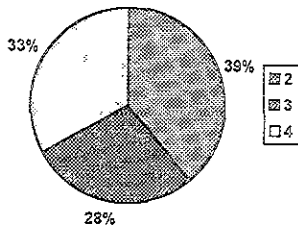
4.3. Responsabilidad.

4.3.1. En la Dirección de Personas.

TIPO DE RESPONSABILIDAD	NIVELES.				
	TOTAL	GERENCIAL	FUNCIONARIOS	OBREROS CALIFICADOS	OBREROS NO CALIFICADOS
DIRECTA	64%	6%	10%	45%	3%
INDIRECTA	36%	0%	0%	13%	23%
TOTAL	100%	6%	10%	58%	26%

En la responsabilidad Directa como se puede apreciar es más elevado ya que la ramificación de puestos se hace en forma directa comenzando por puestos de alto rango y al llegar a los niveles bajos se anula la responsabilidad directa y esta se convierte en Indirecta.

4.3.2. En Trámites y Procesos.

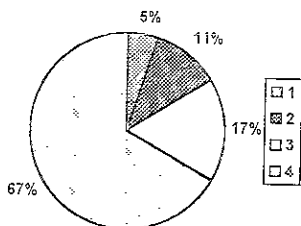


1. Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la sección 0%

2. La marcha del departamento 39%
3. La marcha de la división 28%
4. La marcha de la organización 33%

Como se hace notar en la gráfica existe casi una igualdad al cometer errores y omisiones que al afectar a un departamento repercute en la división y por consecuencia podría afectar a toda la organización.

4.3.3. En Valores v/c Equipo.

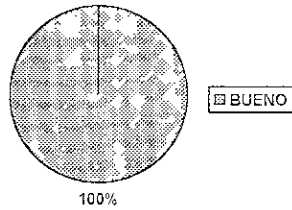


1. Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$100,000.00 (5%).
2. Los perjuicios pueden ser por más de \$100,000.00 pero menos de \$500,000.00 (11%).
3. Por más de \$500,000.00, pero menos de \$2,500,000.00 (17%).
4. Por más de \$2,500,000.00 (67%).

La respuesta con mayor porcentaje es la que menciona una mayor cantidad en efectivo ya que la responsabilidad en valores y equipo se hace en forma equitativa. También existen respuestas que están al margen como se observa en el porcentaje menor.

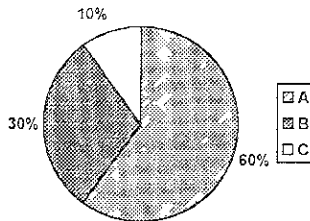
4.4. Condiciones de trabajo.

4.4.1. Ambiente.



Reflejo que el 100% consideró que las condiciones que rodean su ambiente de trabajo es bueno pero no así excelente lo que indica que se podría mejorar obteniendo un mejor resultado en el desempeño de las actividades de los puestos.

4.4.2. Tipo.



A= 60% Se desarrolla en el interior, sentado en escritorio.

B= 30% Exterior, de pie caminando.

C= 10% Vehículo, manejado, restirador.

4.4.3. Riesgos.

4.4.3.1. Accidentes de Trabajo.

Dentro del cuadro de probabilidades se menciona con más frecuencia.

Caidas	Remotas
Cortadas	Remotas
Mutilaciones	Remotas
Quemaduras	Remotas
Golpes	Remotas
Choques eléctricos	Remotas
Raspaduras	Remotas
Machucaduras	Remotas
Envenenamientos	Remotas

Lo que indica que la ubicación de cada puesto esta en zonas estratégicamente aceptables para evitar los accidentes los cuales no se pueden evitar del todo.

4.4.3.2. Enfermedades Profesionales.

Dentro del cuadro de las probabilidades se hizo mención:

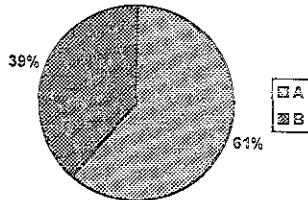
Alergias	Escasas
Oído	Escasas
Vista	Escasas
Sistema respiratorio	Escasas
Sistema digestivo	Escasas
Sistema nervioso	Escasas
Saturnismo	Escasas.

Lo que indica que esto es solo un riesgo estadístico no un hecho.

5. Perfil.

Edad: de 25 a 40 años, promedio sería la indicada para los ocupantes de los puestos.

Sexo.



A: El 61% no importa el sexo.

B: El 39% preferentemente masculino.

Por las Características y giro de la empresa tiene tendencia a él acomodo del personal pero con tendencia masculino.

Estado Civil: no importa el estado civil en la totalidad de los puestos.

Rasgos Físicos Deseables: Se consideró como base:

El de estabilidad en todo aspecto.

CAPÍTULO III. Descripción de Puestos.

La Administración se basa con frecuencia en la aptitud del administrador de identificar las tareas a realizar, delegar trabajo, en otros y controlar su marcha y ejecución.

Este esfuerzo requiere la definición de diversas tareas, deberes, responsabilidades y relaciones recíprocas entre todos los miembros del grupo de trabajo. Las descripciones de puestos son herramientas para lograr estas definiciones, además puede mejorarse el funcionamiento de toda unidad de organización empleando las descripciones de puestos para asignar responsabilidades, delegar autoridad e identificar los deberes individuales y colectivos.

III.1. Definición.

Se define la Descripción de puestos como un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

Menciona la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución

III.2. Objetivos.

Facilita la organización administrativa, ya que proporciona datos que permiten una mejor división del trabajo en una organización, pues agrupa los trabajos relacionados entre sí. Ayuda considerablemente a la planificación administrativa y a proporcionar información que sirva de soporte para tomar decisiones y dar mejores resultados con relación a :

- Remuneraciones de cada puesto.
- Reclutamiento y selección.
- Capacitación y adiestramiento.
- Ubicación del empleado.
- Promoción del personal.
- Evaluación de eficiencia.
- Reducción de quejas y rotación.
- Incremento de la eficiencia.
- Negociación colectiva (donde existen pactos colectivos de condiciones de trabajo).

III.3. Elementos Principales de la Descripción de Puestos.

Puede advertirse que la Descripción en sí encierra todo un proceso, cuyos elementos principales son: el análisis de puestos, incluyendo el estudio de sus diferentes componentes, descripciones y denominaciones de los mismos, valoración del puesto para determinar su valor con respecto a los demás cargos de la institución y el aspecto referente al estudio de sueldos y elaboración de la estructura salarial de la organización.

DISEÑO DEL PUESTO:

III.3.1. Generales.

Se ha buscado incluir en este título la información que permita localizar el puesto, tanto en la estructura de la organización como físicamente en las instalaciones de la organización.

Asimismo, se solicita precisar el nombre y puesto del jefe inmediato, y los honorarios a que se halle sujeto el ocupante del puesto.

Para efectos de la localización dentro de la estructura organizacional, se solicita la representación gráfica que muestre al puesto localizado en su división, departamento o sección.

III.3.2. Descripción Analítica.

El primer cambio propuesto en relación a esquemas tradicionales, consiste en presentar primeramente una Descripción Analítica de las funciones que se realizan en el puesto; para ello se propone un cuadro que incluye una columna donde deberá anotarse la función y, posteriormente, clasificarla de acuerdo a un criterio cronológico; por días, quincenas, meses y eventuales. Deberá marcarse la columna correspondiente.

III.3.3. Descripción Genérica.

Se considera que una vez hecha una Descripción pormenorizada de las funciones, será más sencillo poder describir genéricamente el puesto, o las funciones, o sea definirlo. Dadas las dificultades normales que entraña elaborar definiciones, se propone estandarizar la función o funciones básicas del puesto, atendiendo a cuatro aspectos fundamentales.

- A) La unidad, grupo, artículo o persona afectada por la función.
- B) El sistema, procedimiento o técnica utilizada.
- C) El objetivo o razón de la función.
- D) Observaciones.

Creemos que al establecer estos cuatro elementos, de hecho se tendrá la definición esencial del puesto.

III.3.4. Requerimientos.

- A) Experiencia.

Se considera agregar una preclasificación que estableciera si la experiencia es necesaria, deseable, o no necesaria. Asimismo se considero de utilidad saber si esta se requiere en el área o en un puesto similar.

- B) Capacitación.

Dado que el análisis puede tener un posible uso en programas de capacitación, se incluyó un inciso para definir el tiempo requerido, además de una presunta experiencia, a fin de poder iniciar las labores en el mismo.

- C) Responsabilidad.

1. En la Dirección de personas. Se han establecido dos tipos de responsabilidad.

A) Directa.

B) Indirecta.

Por responsabilidad directa cómo su nombre indica, entendemos aquella que tiene un gerente general, sobre las actividades de sus gerentes departamentales; cómo indirecta, entenderíamos la que tiene el mismo gerente sobre las actividades de los subordinados de sus gerentes.

Asimismo, se ha clasificado la responsabilidad atendiendo a los niveles, dado que no es lo mismo ser responsable por actividades de gerentes que por las realizadas por obreros no calificados.

Considerando que la responsabilidad de la dirección de personas es más importante, debe tenerse buen cuidado en establecer claramente si se es responsable por la dirección de gerentes, funcionarios, empleados, obreros calificados y no calificados.

2. En trámites y procesos. Los grados para la responsabilidad en trámites y procesos se han tratado de definir de acuerdo a las posibles repercusiones en la marcha de la sección, departamento, división u organización, en lugar de utilizar criterios económicos, en ocasiones difíciles de precisar.

D) Condiciones de Trabajo.

- 1) Ambiente. En este renglón se busca una clasificación de diferentes aspectos como: Iluminación, Atmósfera, Ventilación, etc., de acuerdo a cuatro grados: excelente, buena, mala y pésima.
- 2) Tipo. Se clasificará este de acuerdo al tiempo que se dedique a cada una de las modalidades, conforme a los porcentajes establecidos.
- 3) Riesgos. Se han dividido en a) accidentes de trabajo, y b) enfermedades profesionales.

E) Perfil.

Al final del análisis se busca definir el perfil de quien deba ocupar el puesto. Añadiendo a los renglones de edad, sexo, estado civil, etc., los rasgos físicos deseables, y las características psicológicas que se requieran, recomendándose que para establecer estas últimas intervengan, de ser posible peritos en la materia.

Por último se solicita el nombre del entrevistado y su antigüedad en el puesto, a fin de evaluar la confiabilidad de la información; se incluye además la revisión hecha por el jefe inmediato superior debiendo consignarse las modificaciones hechas, así como su aprobación definitiva y la fecha de la misma. Como parte final deberán incluirse los comentarios del entrevistador, sobre los puntos que juzgue convenientes.

III.4. Programa de Descripción de Puestos.

Un programa de descripción de puestos puede reducir considerablemente los problemas más intrincados de la organización en el campo de la administración de recursos humanos, desde la fase salarial hasta la creación de las condiciones de trabajo satisfactorias, cuando se fórmula, se ejecuta y se administra de manera hábil y satisfactoria. Pero nunca podrá servir para resolver los difíciles y complejos problemas humanos de la empresa. Para preparar un programa de descripción de puestos, primeramente se deben determinar las necesidades de la organización.

III.4.1. Síntomas para Instituir un Programa de Descripción de Puestos.

- Duplicidad de actividades.
- Aplicación de remuneraciones inadecuadas e incoherentes.
- Desconocimiento de las tareas específicas.
- Falta de capacitación de los recursos humanos.
- Deficiente selección y contratación de recursos humanos.
- La productividad de la organización no resulta aceptable para la Administración.
- El flujo del trabajo no es uniforme; padece de retrasos y es incompleto, etc.

Retomando la serie de problemas que pudiesen presentarse en la organización y a los cuales habrá que dar salida; el programa de descripción de puestos bien armado y realizado ayuda a la administración a satisfacer sus necesidades en diferentes aspectos. Estas necesidades son continuas cómo debe ser el programa para satisfacerlas.

III.4.2. Estructura del Programa de Descripción de Puestos.

Un programa de Descripción de puestos requiere una definición de los niveles de trabajo que lo integran.

Este esquema estará condicionado, en su amplitud, por la magnitud y naturaleza de la organización.

Siendo el puesto la unidad básica de la organización y descansando sobre ella todo el proceso de investigación, identificación y análisis inherentes a la descripción. Son ejemplos de puestos:

- Contador General
- Mecanógrafa
- Empacador
- Asistente de Gerencia
- Supervisor de Producción
- Inspector

Clase de puestos: Está constituida por un conjunto de puestos sustancialmente similares en sus tareas, deberes y funciones, identificados con el mismo título, remunerados dentro de la misma escala de sueldos y que requieren de las personas que los desempeñen las mismas condiciones de idoneidad. La clase puede estar constituida por uno o más puestos.

Son ejemplos de clases de puestos:

- Analista I
- Analista II
- Supervisor

Este ejemplo muestra tres clases distintas que pueden estar integradas por un número indeterminado de puestos. Pero cada una de ellas agrupará sólo aquellos puestos fundamentalmente similares, sin que ello signifique que los puestos integrados, necesaria y absolutamente deban ser idénticos.

Serie: Es un grupo de clases de características similares, diferenciadas entre sí por el grado de dificultad, responsabilidad y remuneración del puesto.

Son ejemplos de series de puestos:

- Archivista I
- Archivista II
- Analista de Personal I

- Analista de Personal II
- Auditor I
- Auditor II

Aquí se presentan tres series distintas entre sí: la del archivo, la de personal y la de auditoría.

Grupo Ocupacional: Es un conjunto de series y clases relacionadas o complementarias, que se colocan bajo una denominación común, amplia, correspondiente a un área ocupacional con características que la diferencian de otras áreas ocupacionales.

Son ejemplos de un grupo ocupacional de trabajo de oficina y administración:

- Mecanógrafo I
- Mecanógrafo II
- Oficinista I
- Oficinista II
- Secretaria Ejecutiva
- Secretaria Bilingue
- Almacenista
- Administrador.
- Analista Financiero

Servicio: Esta constituido por un conjunto de grupos ocupacionales que conforman un área extensa de actividades humanas.

Cuando un programa de descripción de puestos requiere utilizar la división de servicios, se refiere a organizaciones de vastas extensiones de actividades, como los gobiernos nacionales.

Son ejemplos de servicios:

- Administración Pública
- Educación Pública, Cultura y Artes.

- Salubridad y Asistencia
- Comunicaciones y Transportes
- Diplomático y Consular
- Comercio y Fomento Industrial, etc.

Hay empresas que por su naturaleza y escaso personal, solo requieren delinear una estructura fundamentada en clases. Otras de mayor alcance y personal, instituyen los grupos ocupacionales.

Ahora bien, en la ejecución de un programa de descripción de puestos, aflora un sinnúmero de problemas; unos de orden práctico, de la esencia misma del proceso del análisis, con sus raíces en las contradicciones estructurales y de procedimiento de la institución; otros, de origen humano, surgidos de la natural resistencia y oposición del hombre a los cambios e innovaciones.

III.5. Participación que Tiene el Elemento Humano de un Organismo en la Descripción de Puestos.

Las descripciones de puestos requieren la participación de varias personas y grupos dentro de la organización para cumplir plenamente el fin que se persigue. Un programa de descripción de puestos debe satisfacer las necesidades de Recursos Humanos en la Empresa:

- La Dirección
- La Administración superior de la organización.
- Los grupos de supervisión
- Los empleados
- El analista de puestos.

III.5.1. La Dirección .

Deberá contarse con el total e incondicional apoyo de la Dirección de la empresa ya que al presentarle el proyecto plenamente definido observará las ventajas que pueden obtenerse de este y su carácter de Inversión y no de gasto como sería de suponerse, hacer notar sus alcances así como sus limitaciones.

III.5.2. La Gerencia General.

La Gerencia General, identifica la necesidad de un programa de descripción de puestos y sus propósitos, si no es así, un programa no llega a efectuarse o seguirá su curso sin un fin determinado.

La Administración superior fija principios generales y emite directrices y comunicará esta información a los sectores de la institución que considere necesario, incluyendo elementos esenciales cómo:

- El objeto del programa.
- La responsabilidad delegada en la persona o grupo que administrará el programa.
- Plazo estimado de preparación de las descripciones.
- Responsabilidad y autoridad para resolver problemas y su aprobación final.

III.5.3. Los Supervisores.

En un programa extenso intervendrían varios niveles de la administración a cargo de la supervisión.

El supervisor inmediato fija las tareas y responsabilidades específicas del puesto descrito, acude al analista de puestos a definir las tareas primordiales del empleo.

Primero, se bosqueja la unidad de trabajo del supervisor, posteriormente se identifica los diferentes puestos, se delinear las responsabilidades de los puestos y finalmente todas las personas en su unidad son clasificadas según los puestos analizados.

El supervisor tiene la responsabilidad de dar a conocer a los empleados la necesidad de la redacción de las descripciones, sus métodos, propósitos, sistemas y el proceso de confección de los textos, esto resulta especialmente importante cuando el programa requiere la participación de los empleados.

Una descripción no puede considerarse completa ni aprobarse hasta que el supervisor convenga en que refleja todo lo que se espera de quien sea asignado al puesto. El supervisor, debe facilitar ayuda al analista de puestos a comprender el medio de trabajo y favorecer un estudio detenido de todos los puestos que desempeñan los empleados.

III.5.4. Empleados.

El papel primordial de cada empleado consiste en colaborar con su supervisor inmediato para esbozar los detalles de su puesto. Cada individuo prepara un proyecto de descripción de las tareas, responsabilidades esenciales de su trabajo; el administrador del programa o el analista de puestos les proporciona directrices para facilitarles esta tarea y lograr uniformidad.

Cuando hay de por medio un acuerdo sindical, es obligatorio incluir a los representantes de los empleados en el mecanismo de revisión.

III.5.5. El Analista de Puestos.

Sus responsabilidades se resumen a continuación.

- Esquematizar la institución, sus divisiones, departamentos y unidades de trabajo menores.
- Determinar la necesidad de descripciones genéricas o específicas para satisfacer el fin propuesto.
- Preparar las guías para reunir la información de cada unidad de trabajo, con base en las cuales se preparan los proyectos de descripciones.
- Elaborar los mecanismos de administración, materiales de comunicación y capacitación para informar a supervisores y empleados sobre sus cometidos y obligaciones de cada uno.

IV. VALUACION DE PUESTOS.

IV.1. Objetivo:

Establecer la aplicación de una técnica que empleada en las organizaciones, contribuirá a evitar los problemas sociales, legales y económicos que plantean los salarios. Por lo que una correcta valuación de puestos deberá reunir resultados óptimos de aprovechamiento y funcionalidad de los Recursos Humanos que forman parte de una organización.

Lo que hace necesario destacar las características especiales que integran las diferencias que deberán considerarse en la realización de un organigrama es necesario aplicar un estudio de valuación de puestos dirigido a satisfacer las necesidades que tienen las organizaciones del sector paraestatal en relación a cada área que debería integrarlo.

IV.2. Necesidad de Establecer la Valuación de Puestos.

IV.2.1. Social

Uno de los mas grandes y constantes problemas que se dan dentro de un organismo y que a través del tiempo no ha sido solucionado en muchos de estos, es el de dar una remuneración equitativa a los trabajadores por los servicios que estos prestan. Dicha remuneración se apega en la gran mayoría de las instituciones paraestatales a un presupuesto que es estudiado y autorizado por la cabeza del sector y la Secretaria de Hacienda y Crédito Público a su vez manipulado por los Gerentes de la Empresa los cuales autorizan el salario no conforme a una valuación sino a una conveniencia reciproca.

IV.2.2. Legal.

El artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo establece que "para trabajo igual, desempeñando en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".

Por lo anterior se establece la necesidad de la inducción y Aplicación de la Técnica de Valuación de Puestos, la cual permitiría eliminar la subjetividad, no sólo en el Sector Público sino también en gran parte del Sector Privado.

IV.2.3. Económica.

Si las organizaciones contaran con una estructura adecuada así como políticas y técnicas generales de Valuación

de Puestos y Aplicación de Salarios, tendrían una mejor base para poder planear sus actividades y sus costos con mayor grado de certidumbre, ya que los salarios son y serán de gran importancia en relación a la distribución de la riqueza dentro de cualquier sistema económico.

IV.3. Relación con el Análisis de Puestos.

Dentro del marco legal se cita a el artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo, que habla de la igualdad en el puesto y para poder determinar si existe o no la antes mencionada, es mediante la aplicación del análisis de puestos. Dicho análisis nos ayuda a conocer en forma más específica las operaciones y funciones que corresponden a cada puesto determinando la importancia que se le debe dar en el organigrama de la Entidad.

Tomando cómo base los cuestionarios del análisis de puestos, se puede establecer que la valuación de los mismos se realizará de acuerdo a el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y algunos otros factores requeridos así cómo las condiciones en las cuales se desempeñan, en relación con otros puestos de la Entidad, a fin de establecer relación lógica y objetiva entre éstos factores y la estructura de salarios.

IV.4. Condiciones Preliminares de una Valuación.

Las condiciones preliminares las podríamos dividir en cuatro puntos:

1. Presentación del estudio.
2. Aprobación por parte del nivel jerárquico más elevado.
3. Presentación del plan a los jefes.
4. Presentación al grupo subordinado.

Análisis de cada punto:

1. La Presentación del estudio se lleva a cabo para que el nivel más alto de autoridad dentro de una organización pueda tener suficientes bases para poder tomar una decisión sobre la conveniencia de implantar un sistema de valuación. El mencionado estudio deberá estar perfectamente delineado y orientado a cubrir la necesidad de información.

A continuación se mencionan algunos puntos que se tomarán en cuenta para el estudio.

A. La naturaleza de la valuación de puestos.

B. El objetivo u objetivos que se pretenden cubrir, pudiendo ser estos, entre otros:

- a) Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- b) Fijar bases para la Administración de salarios.
- c) Establecer una estructura de salarios comparables a las que existen en el mercado de mano de obra.
- d) Controlar más adecuadamente los costos de los recursos humanos.
- e) Establecer bases para negociaciones con el sindicato.
- f) Estructurar la revisión periódica de salarios.
- g) Establecer principios y políticas claras y precisas que permitan un trato más objetivo al personal en referencia a este aspecto.
- h) Ayudar a la selección, promoción y transferencias de personal y a los programas de capacitación.
- i) Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así la moral de trabajo del personal, y mejorar las relaciones empresa-trabajador.

C. Necesidades expresas de la organización, como ejemplo podría ser:

- a) Desigualdad en los salarios.
- b) Problemas que surgen al integrar nuevos puestos en relación a los antiguos.
- c) Las obligaciones de los puestos cambian con el tiempo y las modificaciones en los salarios presentan muchos problemas.

- d) Revisión periódica del salario de cada empleado.
 - e) Definición de políticas para asegurar consistencia cuando se conceden aumentos en los salarios, con respecto a tipo, cantidad, frecuencia y fecha de concesión.
 - f) Control sistemático de salarios.
- D. La forma en que la valuación de puestos cubrirá esas necesidades, definiendo el método a utilizar.
 - E. La experiencia de otras organizaciones, si es posible del ramo, en la valuación de puestos.
 - F. Las limitaciones del estudio. Si se han presentado los aspectos positivos, es necesario señalar las limitaciones existentes, con el objeto de que no se espere que resuelva problemas fuera de su capacidad.
 - G. El efecto en los costos (Presentarlo como una Inversión).
2. La aprobación por parte del nivel jerárquico más elevado de la organización es de suma importancia ya que la valuación de puestos es un estudio de efectos largos y de enorme trascendencia.

Normalmente, la sugerencia de un estudio de valuación debería emanar por parte de la Gerencia o Departamento de Recursos Humanos, pero también podría surgir de la Gerencia General o la Dirección del Organismo, esto como consecuencia de la necesidad de complementar una buena Administración de Salarios. Así, al adoptar un método ordenado para clasificar y evaluar los puestos dentro de la estructura de la organización se establece en plan definido de procedimientos y operación, el cual implica la determinación de políticas en lo relativo a salarios. Además, su instalación, mantenimiento y operación requiere tiempo, esfuerzos y costo, por lo que la decisión de su aceptación e inducción la tomarán los niveles que establecen altas políticas de la organización.

3. La presentación del plan a los jefes es de relevante importancia ya que la colaboración de estos será necesaria para el éxito del plan, si tomamos en cuenta que quienes toman las decisiones para asignar

los sueldos y salarios son estos. Así mismo, se deberá comunicar que contarán con el auxilio de un sistema que le permitirá dar aumentos en forma mas conveniente y de mayor utilidad en su sección y no caigan en el error de que pierden su capacidad de decisión

Por lo anterior es conveniente :

- A) Instruirlos acerca de la naturaleza y características de método de valuación, haciendo hincapié en la importancia del mismo, para resolver sus propios problemas.
 - B) Explicarles el plan detalladamente, hasta que estén plenamente enterados de su funcionamiento.
 - C) Asignarles alguna función dentro del estudio.
4. La presentación al grupo subordinado deberá comprender a empleados sindicalizados cómo los que no lo sean, ya que la existencia de un sindicato implica el darles a conocer todo lo referente a el plan.

La divulgación del plan entre todo el personal será de primordial ayuda ya que al darles a conocer lo que se hace y en que forma le afectará; lograremos la colaboración y confianza del grupo, pues estos deben saber que el cambio es necesario y que redundará en beneficio de todos.

Así como argumentos a usar con el personal podrían ser los siguientes:

- A) El sistema elimina favoritismos característicos del Sector Público.
- B) Se eliminan los descontentos del trabajador y del propio sindicato, respecto a ciertos sueldos originado precisamente por el desconocimiento de su razón de ser.
- C) Eliminación de cálculos estimados, casi siempre defectuosos, para pagar los puestos de nueva creación lo cual siempre sucede en las Paraestatales.
- D) Eliminar la fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos y de la organización en

la relación con sus recursos humanos, ya que esto siempre se ha dado en las organizaciones paraestatales.

- E) Eliminar la confusión que existe entre el aspecto objetivo del trabajo y los aspectos subjetivos o personales del trabajador.
- F) Eliminación de las decisiones unilaterales de la Gerencia por intervención de terceros.

IV.5. Métodos.

IV.5.1. Método de Alineamiento.

Se trata de un simple procedimiento que incluso no puede considerarse precisamente como una técnica especializada, pues se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a cada puesto.

Los análisis de puestos tampoco son imprescindibles; no obstante, si queremos tecnificar nuestro procedimiento será siempre conveniente tenerlos a la vista.

Puede trabajarse en base a puestos típicos; pero como es un sistema que sólo puede funcionar bien en organizaciones de muy escaso número de trabajadores, lo mejor será englobar a todos los puestos que no puedan asimilarse con otros de tipo genérico: chofer, estibadores, mecanógrafos, secretarias, etc.

Es posible para ordenar los puestos, tener en cuenta la antigüedad y los méritos particulares de cada trabajador; solo que en tal caso, se desvirtúa la objetividad tan necesaria en los sistemas de valuación.

IV. 5.1.1 Procedimiento.

- A) Se harán juegos de tarjetas (tantos como miembros tenga el comité), en las que se anotarán simplemente los puestos que se van a valorar: cajero, secretaria, mensajero, etc.
- B) Se diseñarán formas como las que aparecen en la tabla 1 para el uso de cada miembro del comité.
- C) Se entregarán los juegos de tarjetas procurando que no tengan un ordenamiento similar; deben disponerse al azar (puede emplearse una tabla de números aleatorios).
- D) Se solicitará a cada miembro del comité que ordene las tarjetas en la forma que considere corresponda a la importancia de los puestos, distinguiendo el más importante, el menos importante, e interpolando las demás.
- E) Una vez hecho lo anterior, se pedirá que anoten en la columna del esqueleto que les corresponda, el número de orden que hayan dado a cada puesto, y que

repitan tal anotación en las hojas de sus compañeros. (col. 1 a 6) (Tabla 1)

- F) Se sumarán los valores horizontales consignados, y se anotarán en la penúltima columna.
- G) Se dividirán tales valores entre el número de columnas utilizadas; es decir, entre el número de miembros del comité, para obtener así un promedio que se consignará en la penúltima columna.
- H) Se aclararán aquellos casos que puedan tener una valorización igual.
- I) Se ordenarán los puestos por su número progresivo como se ve en la Tabla 2.
- J) Se autorizarán los ajustes de salarios* Correspondientes, lo cual puede hacerse con auxilio de una gráfica y de métodos estadísticos.

TABLA 1

Titulo del puesto.	Importancia Otorgada por los Miembros del Comité.						Suma	Promedio
	1	2	3	4	5	6		
Ayudante de Contador	4	4	3	3	3	4	21	3.5
Facturista	5	5	5	7	6	5	33	5.5
Almacenista	7	7	7	6	8	7	42	7.0
Cajera	3	3	2	4	4	3	19	3.2
Empacador	8	8	8	8	7	8	47	7.8
Encargada del Departamento	2	2	4	2	2	2	14	2.3
Chofer	9	9	9	9	9	9	54	9.0
Contador	1	1	1	1	-	1	6	1.0
Empleada de mostrador	6	6	6	5	5	6	34	5.7

1. Representante de la Gerencia.
2. Analista en Jefe.
3. Representante del Sindicato (si lo hay).
4. Representante del Departamento de Personal.
5. Representante de la División Departamental.
6. Representante Obrero o Empleado del Mismo grado que el Anterior.
7. Suma de los Números Ordinales.
8. Promedio de los Mismos.

TABLA 2

N° Orden Sobre. Prom.	Promedio	Título del Puesto.	Sueldo Diario*
1	1.0	Contador	
2	2.3	Encargada de Departamento	
3	3.2	Cajera	
4	3.5	Ayudante de Contador	
5	5.5	Facturista	
6	5.7	Empleada de Mostrador	
7	7.0	Almacenista	
8	7.8	Empacador	
9	9.0	Chofer	

IV.5.2. Método de Escalas o Grados Predeterminados.

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

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

Los comités, los análisis y los puestos-tipo, se utilizarán y manejarán, igual que en la forma especificada para el Método de alineamiento. Una de las primeras aplicaciones de este método en la industria, fue realizada en la Westinghouse Electric Corporation, cuyo modelo es el que se presenta aquí como Tabla 3, los cuales en el ejemplo son siete, pueden reducirse o ampliarse de acuerdo con la magnitud de la organización en donde se apliquen.

En una oficina muy pequeña, por ejemplo, podrían quizá fijarse solo tres grados:

- A) Empleados no calificados:
- B) Empleados especializados, y
- C) Puestos de dirección.

IV. 5.2.1. Procedimiento

- Deben agruparse las tareas en categorías muy generales y amplias, con base en la ocupación: puestos de oficina, de taller, de ventas, de dirección, etc.
- De acuerdo con lo anterior, deberá fijarse el número de "grados" que se juzgue conveniente. Esto se hace sin ninguna base técnica, sino simplemente a juicio de quienes intervienen en el comité de valuación.
- En seguida, se formularán las definiciones que aclaren de manera lo más precisa posible, lo que se quiera entender por cada "rango" o "jerarquía" Tabla 3.
- Para complementar y aclarar lo anterior, se establecerán ejemplos de puestos u ocupaciones que deben quedar comprendidas en cada grupo.

- Se procedería a comparar cada uno de los puestos que hemos de valorar, con las definiciones y ejemplos preestablecidos, decidiendo en cada caso, el grupo en que se habrá de considerar.
- Cada miembro del comité, procederá a hacer una lista de los puestos que, según él, deben quedar comprendidos en cada grado.
- Comparando cada lista con las demás, se procederá a discutir las discrepancias que se adviertan, hasta llegar a un completo acuerdo.

TABLA 3
Ejemplo de gradación previa*

-
- Primer grado: Trabajadores no calificados.
- A) Puestos que si bien requieren cuidado, diligencia y seguridad, no exigen una amplia preparación.
 - B) Ejemplos: office boy, conserje, mozo, archivista, etc.
- Segundo Grado: Trabajadores Calificados.
- A) Puestos que requieren preparación manual o intelectual.
 - B) Ejemplos: taquígrafos, dibujantes, tenedores de libros, electricistas, ayudantes de laboratorio, etc.
- Tercer grado: Puestos de criterio.
- A) Aquellos que requieren capacidad para distribuir el trabajo y vigilar que se realice conforme a los procedimientos .
 - B) Ejemplos: mayordomos, jefes de empleados, jefes de oficina, etc.
- Cuarto grado: Puestos técnicos.
- A) Suponen cierto carácter creativo e iniciativa personal.
 - B) Ejemplos: ingenieros, abogados, agentes de ventas, etc.
- Quinto grado: Puestos ejecutivos.
- A) Los que tienen a su cargo el manejo de departamentos, considerando esta actividad en su mas amplia acepción.
 - B) Ejemplos: superintendente, auxiliares del gerente, gerente local de ventas, etc.
- Sexto grado: Puestos administrativos.
- A) Aquellos que entrañan gran responsabilidad, sea por lo elevado y genérico del control que ejercen o por la importancia de las funciones que dirigen.
 - B) Ejemplos: gerente divisional, gerente distrital de ventas, contador en jefe, gerente general de compras y trafico, gerente general de producción, etc.
- Séptimo grado: Puestos directivos.
- A) Son aquellos en los que reside la dirección general de la empresa, y por quienes se establece la política que esta ha de seguir.
 - B) Ejemplo: miembros del consejo de administración, gerente general.

* Tomado del sistema empleado por la Westinghouse Electric Corporation, para valuar sus puestos de oficina.

- o Una vez que el criterio de los integrantes del comité sea unánime, se procederá, dentro de cada grupo, a

hacer una jerarquización de los puestos, según el método de alineamiento, que ya ha sido explicado.

- o Finalmente se formulará una lista semejante a aquella de la Tabla 2 del método anterior, consignando allí todos los puestos valuados, por orden de importancia y anotando al margen los sueldos que se paguen a cada uno, para proceder a los ajustes necesarios.

Crítica a los dos primeros métodos de valuación que anteceden :

Se trata de simples procedimientos cuya técnica consiste en la integración de comités y el aprovechamiento de recursos tales como los puestos y, en algunas ocasiones, algún sistema matemático para fijar escalas de salarios. Por lo demás, ya hemos dicho que su utilización debe limitarse a empresas o negocios muy pequeños, por razones obvias. Por otra parte, se advierte que ambos sistemas se complementan, iniciando con ello un principio de procedimiento técnico.

IV. 5.3. Método de: Comparación de Factores:

Este Método de valoración, fue ideado por Eugene H. Bengé en 1926, constituyendo ya una técnica para la correcta valuación de los puestos.

Tal conjunto de procedimientos, puede reducirse a tres pasos:

- A) La ordenación de los "puestos típicos", en función de diversas características generales, denominadas comúnmente "factores".
- B) La asignación de un valor monetario (no siempre de tal índole: puede ser también en "puntos"), a cada uno de los dichos factores;
- C) La combinación ponderada de ambos resultados, para establecer un rango entre los puestos valuados.

Procedimiento

- A) Nombramiento de un comité.
- B) Determinación de los puestos típicos.
- C) Definición de los factores que hayan de utilizar.
- D) Ordenación de los puestos típicos en función de cada factor.

- E) Registro de las series así formadas.
- F) Prorrqueo del salario de cada puesto, entre los distintos factores elegidos en relación con su importancia.
- G) Registro de las series obtenidas en el prorrqueo de salarios, por su orden de importancia.
- H) Comparación de las jerarquizaciones obtenidas en los números 5 y 7.
- I) Fijación de la escala de valuación.
- J) Valuación de los puestos restantes (obviamente de los que no fueron tomados como puestos típicos).

Los incisos (A) y (B) ya han quedado aclarados en los dos métodos anteriores.

Es común apegar la definición de factores a la idea del creador del método, Bengé, quien lo reduce a cinco:

Requisitos mentales:

- A) Inherentes: inteligencia, memoria, entendimiento, etc.
- B) Adquiridos: educación general, conocimientos especializados, etc.

Habilidad:

- A) Inherente: coordinación muscular, destreza, habilidad manual, etc.
- B) Adquirida: reparación de máquinas, herramientas, manejo de equipo de oficina, cuidado de calderas, etc. (no confundir con la inherente).

Requisitos físicos:

Fuerza muscular, resistencia en el trabajo continuo, limpieza, etc., estado físico, edad, altura, sexo, etc.

Responsabilidades:

Por materias primas, equipo, valores, contacto con el público, etc.

Condiciones de trabajo:

Influencias ambientales, riesgos y peligros especiales, horarios, etc.

Los expertos aconsejan no utilizar más de 7 factores señalando como óptimo el uso de 5. Al establecer los factores que se consideren convenientes, se irá formando el criterio de los distintos miembros del comité en forma tal que, posteriormente, con una descripción muy breve de los mismos que sirva de guía, puedan entender qué es lo que están calificando en cada caso.

La ordenación de los puestos en función de los factores se hace siguiendo casi el mismo proceso que utilizamos para la valuación por "alineamiento", solo que atendiendo a un solo factor. Para el efecto, se procederá a establecer el grado de importancia que se conceda a cada puesto en función de los "requisitos mentales", en primer lugar; luego, por lo que se refiera a la "habilidad", etc. Los resultados así obtenidos, se registrarán en una forma como aquella de la Tabla 9 en la que se ven los valores concedidos, en esta vez, por un comité formado por cinco personas, en las columnas 1 a 5.

El prorrateo del salario correspondiente a cada puesto se establece mediante una estimación personal que cada miembro hace de lo que se esté pagando, y que considere que corresponde al pago del factor de que se trate. Por ejemplo: el salario del obrero que produce herramientas y plantillas (primer renglón de la tabla 6), sábese que era de \$ 168.00 semanales; se estimo que correspondían: \$100.00 a su habilidad; \$15.00 a los requisitos mentales; \$21.00 a los requisitos físicos; \$21.00 a la responsabilidad; y \$11.00 a las condiciones de trabajo (total \$168.00).

El registro de las series formadas se efectúa en la forma mostrada en la Tabla 4 donde se establecen los promedios (columna 6) y el orden final. La tabla 6 muestra el orden final obtenido en cada uno de los factores.

TABLA 4
MÉTODOS DE COMPARACIÓN DE FACTORES. REGISTRO DE SERIES FORMADAS
SOBRE EL FACTOR "HABILIDAD"

Título propuesto.	(1) 1 ^{er} Miembro Empleado	(2) 2 ^o Miembro Empleado	(3) 1 ^{er} Miembro empleado	(4) 2 ^o Miembro empleado	(5) Jefe del Comité	(6) Promedio	(7) Serie Final
Fabricante de Herramientas y plantillas	1	1	1	1	1	1.0	1
Electricista	3	2	4	3	3	3.0	3
Maquinista A	2	3	2	4	2	2.6	2
Operador de Máquina para tornillos.	4	5	3	2	4	3.6	4
Carpintero	5	4	5	5	5	4.8	5
Operador de Grúa	7	6	7	6	6	6.4	6
Operador de taladro	6	7	6	7	7	6.6	7
Ayudante de trabajos varios.	8	8	8	8	8	8.0	8
Conserje	9	9	10	9	9	9.2	9
Peón	10	10	9	10	10	9.8	10

TABLA 5

MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES. RESUMEN DE LAS SERIES FINALES FORMADAS RESPECTO DE CADA FACTOR.

Título del Puesto	Habilidad	Requisitos mentales	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Fabricante de Herramientas y Plantillas	1	1	8	2	8
Electricista	3	4	6	3	2
Maquinista A	2	3	10	4	6
Operador de máquina para tornillos	4	2	7	5	5
Carpintero.	5	6	3	6	9
Operador de Grúa.	6	5	5	1	3
Operador de Taladro.	7	7	9	7	10
Ayudante de trabajos varios.	8	8	2	8	7
Conserje	9	9	4	9	4
Peón	10	10	1	10	1

TABLA 6

MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES. REGISTRO DE LA DISTRIBUCIÓN DE SALARIOS ENTRE LOS FACTORES, REALIZADO POR UN MIEMBRO DEL COMITÉ.

Título del Puesto.	Salario semanal \$	Habilidad \$	Requisitos mentales \$	Requisitos físicos \$	Responsabilidad \$	Condiciones de trabajo \$
Fabricante de Herramientas y Plantilals.	168	100	15	21	21	11
Electricista	145	82	18	13	18	14
Maquinista A	148	86	14	16	12	20
Operador de máquina para tornillos.	140	76	21	15	19	9
Carpintero	147	81	17	14	17	20
Operador de grúa.	133	69	10	11	20	23
Operador de taladro.	137	80	17	14	17	9
Ayudante de trabajos varios	95	34	12	25	10	14
Conserje	93	32	7	20	10	19
Peón	94	28	4	30	11	21

TABLA 7

METODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES. REGISTRO DE LOS PROMEDIOS DE LAS CUOTAS ASIGNADAS POR LOS MIEMBROS DEL COMITÉ RESPECTO DE CADA FACTOR Y DEL ORDENAMIENTO CORRESPONDIENTE.

Título del Puesto.	Salario	Habilidad		Requisitos mentales.		Requisitos físicos		Responsabilidad.		Condiciones de trabajo	
	Semanal	\$	ES*	\$	ES	\$	ES	\$	ES	\$	ES
Fabricante de Herramientas y Plantillas.	168	104.10	1	17.80	1	13.60	8	17.20	2	15.30	8
Electricista	145	78.20	4	16.00	4	15.20	6	16.40	3	19.20	2
Maquinista A	148	85.40	3	16.80	2	12.40	10	13.60	5	17.80	6
Operador de máquina para tornillos.	140	74.20	6	16.60	3	14.60	7	16.20	4	18.40	5
Carpintero	137	75.80	5	14.80	6	16.60	4	14.60	6	15.20	9
Operador de grúa.	133	64.20	7	15.20	5	16.20	5	18.60	1	16.80	3
Operador de taladro.	137	87.80	2	11.20	7	13.20	9	13.20	7	11.60	10
Ayudante de trabajos varios	95	34.40	8	10.80	8	20.40	2	12.60	8	16.80	7
Conserje	93	33.80	9	9.20	10	19.20	3	12.20	10	18.60	4
Peón	94	31.60	10	9.40	9	21.20	1	12.40	6	19.40	1

* ES = Escala de Salarios.

Cuando las cantidades asignadas por cada miembro del comité acusen una discrepancia muy elevada, es conveniente repetir la estimación, cuantas veces se haga necesario, hasta obtener resultados sensiblemente similares; de ninguna manera se debe exigir la unanimidad de criterios, pues ello no será posible.

Finalmente se establecerán los promedios resultantes, como en el caso anterior relativo a la estimación de la importancia, y se consignarán en una forma similar a aquella de la Tabla 7.

El registro de las series obtenidas del prorrateo de salarios, se hará como muestra la Tabla 7 lo que no supone ninguna dificultad.

La comparación de las jerarquizaciones se hará mediante una cédula igual a la de la Tabla 8 consignando en columnas pares, primero, el orden establecido por la estimación de la importancia de cada factor; y la siguiente, el mismo orden establecido por función de la parte proporcional del salario que se considere pagada por ese factor.

TABLA 8

MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES. CEDULA DE COMPARACIÓN DE LAS SERIES OBTENIDAS EN LOS CUADROS NÚMERO 5 Y 7.

Título del Puesto.	Habilidad		Requisitos mentales.		Requisitos físicos.		Responsabilidades.		Condiciones de trabajo.	
	OP*	ES**	OP	ES	OP	ES	OP	ES	OP	ES
Fabricante de Herramientas y Plantillas.	1	1	1	1	8	8	2	2	8	8
Electricista	3	3	4	4	6	6	3	3	2	2
Maquinista A	2	2	3	2	10	10	4	5	6	6
Operador de máquina para tornillos.	4	5	2	3	7	7	5	4	5	5
Carpintero	5	4	6	6	3	4	6	6	9	5
Operador de grúa.	6	6	5	5	5	5	1	1	3	3
Operador de taladro.	7	7	7	7	9	9	7	7	10	10
Ayudante de trabajos varios	8	8	8	8	5	5	8	8	7	7
Conserje	9	9	9	10	4	3	9	10	4	4
Peón	10	10	10	9	1	1	10	9	1	1

* OP - Orden de los puestos (cuadro 5).

** ES - Escala de Salarios (Cuadro 7).

La valuación de los demás puestos se hace en base a las normas obtenidas y consignadas en la Tabla 10 para ello:

- A) Se toma cualquier puesto y se va estudiando en el comité el sitio que le corresponderá, por interpolación, entre los puestos tipo y en función de cada factor de los considerados;
- B) Establecido que tal puesto debiera quedar, por razones de "habilidad", por ejemplo, entre el "maquinista A" y el "electricista", decidiremos que su salario por tal concepto, debe oscilar entre \$70.00 y \$80.00 que son los salarios pagados en ambos puestos de comparación.
- C) Por negociación hemos llegado a la suma que se considere justificable en este aspecto.
- D) Lo mismo haremos en los casos subsiguientes, hasta agotar la "comparación de factores"
- E) Al final, por una simple suma de los valores así obtenidos dejaremos establecido qué se deberá pagar a este puesto, bien porque no haya sido tomado como tipo, o bien porque se trate de un puesto de nueva creación.

Como se ve en el ejemplo, habrá números de orden que coincidan y otros que no; en estos últimos casos, será necesario hacer los ajustes correspondientes y aún si ello es necesario, repetir las valuaciones correspondientes a los salarios, pues el orden principal debe ser el de los factores de cada puesto, que constituye la base del sistema. Las graves discrepancias de criterio entre los miembros del comité, generalmente indican que el puesto está sobre o subpagado, y es de suma importancia aclarar estos casos, pues del resultado que se obtenga, dependerá la escala que deberá quedar establecida, a efecto de poder valorar los demás puestos que existan, así como los de nueva creación (cómo se ve en la Tabla 9), en la cual se notará que fueron eliminados los puestos de "operador de máquinas para tornillos" y el de "conserje", porque no fue posible que el comité llegase a un acuerdo satisfactorio sobre la manera de integrar los salarios correspondientes.

La escala de valuación, puede ser consignada como se ve en la Tabla 10 que es al mismo tiempo un cuadro de comparación directa de los valores pagados, por cada factor principal la "habilidad", considerando a los demás como de menor importancia y, hasta cierto punto, igualados.

TABLA 9

CÉDULA DE ORDENACIÓN FINAL DE LOS PUESTOS TÍPICOS RESPECTO DE CADA FACTOR.

Título del Puesto.	Habilidad			Requisitos Inclusos.			Requisitos Excluidos.			Responsabilidad			Condiciones de		
	OP	ES	\$	OP	ES	\$	OP	ES	\$	OP	ES	\$	OP	ES	\$
	Fabricantes de herramientas y plantillas.	1	1	10	1	1	19	6	6	14	2	2	17	6	6
Electricista.	3	3	18	3	3	19	1	5	15	3	3	17	6	6	5
Maquinista A	2	2	85	2	2	17	8	8	17	4	4	17	7	7	10
Carpintero.	4	4	70	5	5	10	3	3	16	3	3	15	7	7	10
Operador de grúa.	5	5	61	4	4	11	5	5	15	1	1	11	7	7	10
Operador de taladro.	6	6	59	6	6	11	7	7	14	6	6	11	7	7	10
Ayudante de trabajos varios	7	7	34	7	7	11	7	7	14	6	6	11	7	7	10
Peón	8	8	32	8	8	9	1	1	21	8	8	12	1	1	10

Tabla 10

Método de Comparación de Factores.		Escala de comparación o valuación			
Sueldo Semanal \$	Habilidad	Requisitos mentales.	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
110	Fabricante de Herramientas				
100	Fabricante de herramientas y plantillas				
90	Electricista				
80	Maquinista A				
70	Carpintero				
60	Operador de grúa				
50	Operador de Taladro				
40					
30	Ayudante trabajos varios				
20	Peón		Peón		Peón
19			Ayudante trabajos varios		
18				Operador Grúa	Electricista
17		Maquinista A			Operador Grúa Maquinista A
16		Electricista		Fabricantes de herramientas y plantillas Electricista	Ayudante trabajos varios
15		Carpintero Operador de grúa	Carpintero Operador de Grúa	Maquinista A	
14			Electricista	Carpintero	Fab Herramientas y Plantillas Carpintero
13			Fabricante herramientas y Plantillas		
12			Operador taladro	Operador Taladro Ayudante trabajos varios	
11			Maquinista A	Peon	Operador Taladro
10		Operador Taladro			
9		Ayud Trab Varios Peón			

Crítica del método:

Como ventajas, encontramos:

- A) Estudia y analiza cada puesto, en función de ciertos factores previamente establecidos.
- B) Al descomponer cada puesto en sus elementos integrantes, trata de tomar en cuenta lo que vale el esfuerzo humano que hay que pagar, así como los elementos subjetivos que el trabajador pone en juego.
- C) Es de fácil manejo, por el número reducido de factores que emplea.
- D) Elimina la rigidez característica del sistema de gradación, y supera en mucho la estimación subjetiva del alineamiento.
- E) Favorece una mayor justicia en los pagos por salarios.

Como desventajas, cabe señalar:

- A) No es fácil de comprender: por los interesados directos.
- B) Al incluir estimaciones en "moneda", nos obliga a ser más objetivos y, en consecuencia, nos plantea dificultades de orden distinto al que se busca: económicas, técnicas, etc.
- C) Aunque usa algunos factores, todavía no permite una apreciación correcta y amplia de la realidad, tendiendo más bien a deformarla, por su propia simplicidad.

IV.5.4. Método de Valuación de Puntos.

Es el sistema más técnico que se emplea para efectos de valuaciones de puestos; está sumamente extendido en nuestro medio y no significa ya ninguna novedad en las empresas modernas; sin embargo, su extraordinaria difusión no significa que sea el único indicado para todo propósito, aunque desde luego, sí es el que mayores ventajas ofrece para la correcta administración de sueldos y salarios. Se trata de un sistema técnico mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominadas "puntos" a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que designamos con el nombre de "factores". Un "factor" como su nombre lo indica, es solo uno de los elementos necesarios

para plantear una ecuación: la valuación y una de las partes indispensables en la integración de un todo: el puesto.

El sistema puede considerarse compuesto por tres pasos:

- A) Comparar los factores o características de un punto, con una serie de modelos o definiciones.
- B) Dar a los mismos un valor o calificación particular determinados por la dicha comparación.
- C) Asignar a cada puesto así valuado "en puntos", el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

IV. 5.4.1. Procedimiento.

- A) Nombramiento e integración del comité de evaluación.
- B) Determinación de los puestos "tipo"
- C) Fijación de los factores.
- D) Elección de los subfactores.
- E) Ponderación de los mismos.
- F) Establecimiento de los grados en cada subfactor.
- G) Definición de dichos grados.
- H) Asignación de "puntos" a cada grado de subfactor.
- I) Producción del "manual de valuación"
- J) Interpretación de los análisis de puestos.
- K) Concentración de los datos de la especificación.
- L) Clasificación de los mismos.
- M) Fijación del valor "en puntos" correspondiente a cada puesto.
- N) Comparación directa de los salarios y los valores en "puntos".
- O) Ajustes correspondientes.
- P) Gráfica de dispersión de los salarios.

- Q) Determinación de la tendencia rectilínea de crecimiento en la gráfica anterior.
- R) Trazo de la recta ideal.
- S) Márgenes de amplitud.
- T) Determinación de las escalas de valuación.

A continuación se detalla cada uno de los incisos anteriores:

- A) La integración del comité ha quedado explicada anteriormente
- B) La elección de los puestos típicos también ha sido explicada en los puntos anteriores.
- C) La fijación de los factores se basa en cuatro, genéricos, que son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

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

Los subfactores incluidos en el grupo habilidad pueden definirse como las aptitudes y conocimientos que debe aportar y desarrollar un trabajador cualquiera, en ese puesto de trabajo.

Los subfactores relativos al esfuerzo miden la energía mental y visual y física que requiere la ejecución de las tareas.

Los subfactores de responsabilidad comprenden las diversas obligaciones que recaen sobre la persona que ocupa el puesto de que se trate.

Las condiciones de trabajo incluyen todas las circunstancias corporales y ambientales en que debe trabajar la persona que vaya a desempeñar el puesto analizado.

- D) En la tabla 11 se da una lista enunciativa de subfactores utilizados en distintos trabajos de valuación.

Se recomienda no utilizar un número mayor de 12 ni menor de 8 subfactores, pues eso nos expone a duplicar la característica que se trata de medir: adaptabilidad y versatilidad, por ejemplo; y, en cambio un número menor nos expone a dejar de tener en cuenta elementos de importancia; sin embargo, el número óptimo deberá corresponder a las necesidades y magnitud de la organización, tanto cómo a sus objetivos próximos y remotos.

- E) La ponderación consiste en señalar a cada factor un valor o "peso" en función de 100, con base en la importancia que se considere a cada uno en la integración de las labores que se esta tratando de medir o valuar.

Un ejemplo de dicha ponderación es el siguiente:

PORCENTAJE	
HABILIDAD	40
ESFUERZO	10
RESPONSABILIDAD	45
CONDICIONES DE TRABAJO	5
SUMA	100 %

TABLA N° 11

Lista enunciativa de algunos de los factores utilizados con más frecuencia en el sistema de valuación por puntos.

HABILIDAD.		
Exactitud (en general)	Detalles	Habilidad Manual
En Cálculos	Educación	Habilidad Mecánica
En Medidas	Precisión	Capacidad Mental
En Selección	Originalidad	Mentalidad
En Lecturas	Inventiva	Precisión Motora
En Registros Personales	Conocimientos	Requisitos de la Tarea
Adaptabilidad	Pericia	Capacidad Física
Ajuste	Criterio Propio	Precisión
Análisis	Conocimientos de Otras Operaciones	Experiencia Previa
Capacidad Analítica	Conocimiento del Equipo	Trato y Diplomacia
Aptitud	Conocimiento del Instrumental	Recursos
Habilidad Artística	Conocimiento de los Métodos	Adiestramiento
Atención a las Órdenes	Conocimiento de los Materiales	Versatilidad.
Complejidad	Capacidad de Mando	Circunspección
Coordinación	Escolaridad	Prudencia
Cooperación.	Capacidad de Dirección	Etcétera
Decisión	Destreza Manual	

ESFUERZO		
Actividad	Memoria	Energía
Aplicación	Esfuerzo Mental	Rapidez de Comprensión.
Resistencia	Estabilidad Mental	Vigor
Esfuerzo	Monotonía	Esfuerzo Visual
Fatiga	Coordinación Muscular	Esfuerzo Auditivo
Honradez en el Esfuerzo	Esfuerzo Físico	Etcétera.
RESPONSABILIDAD		
Evitar Demoras	Equipo	Producto
Políticas de la Empresa	Buena Voluntad	Calidad
Información Confidencial	Mantener el Ritmo	Seguridad de los Demás
Costo de los Errores	Material	Informes y Registros.
Efectos Sobre Trabajos Subsecuentes.	Dinero o Valores	Trabajos de Otros Etcétera.
CONDICIONES DE TRABAJO		
Riesgo de Accidentes	Deterioro del Vestido	Iluminación Deficiente
Incomodidad	Malos Olores	Incomodidades Físicas
Riesgos de Enfermedades	Tensión Nerviosa	Suciedad Corporal
Ruidos	Falta de Ventilación	Etcétera

Es obvio que el peso debe ser acordado en atención a las opiniones del comité de valuación que en cada caso se organice. (4).

F) Los grados se establecerán de acuerdo con la magnitud del trabajo que se pretenda desarrollar y con la importancia de la organización cuyos puestos se pretendan valorar.

De cuatro a seis grados puede considerarse una amplitud óptima; pero habrá ocasiones en que un determinado subfactor requiera para su fiel interpretación un número mayor de grados, para lo cual no hay obstáculo. Es recomendable la adopción de números pares en los grados, a fin de evitar la tendencia al centralismo en las calificaciones.

Al proceder a la fijación de los grados de cada subfactor, se tendrá en cuenta que la ponderación obtenida en el grado anterior debe corresponder al puesto de menor importancia que se pretenda valorar y, en consecuencia, el grado superior debe considerarse, asimismo, el puesto de mayor importancia entre los valuados. (Ya se ha dicho que no es prudente valorar los puestos ejecutivos y de dirección, con las mismas escalas aplicables al personal operativo.) Para valorar, ver tabla 14

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

H) La fijación de "puntos" en cada grado, generalmente se hace en proporción aritmética, pero puede hacerse también en proporción geométrica o incluso con valores arbitrarios (Para valorar, ver tabla 14).

I) Con todo lo anterior, se integra el Manual de Valuación para uso de todos los miembros del comité (Tablas 12 a 15)

J) La utilización e interpretación de los análisis de puestos, inicia la segunda etapa o sea la fase dinámica de valuación por puntos y tiene por objeto que los miembros del Comité interpreten la índole precisa de cada uno de los puestos que se han de valorar, con todas sus características, claridad, precisión, objetividad, etcétera, que corresponden a los análisis, según vimos al hablar de su propia técnica.

(4) Una vez acordada la ponderación para los factores deberá hacerse lo mismo para los subfactores; por ejemplo, si se decidió que al factor habilidad debía asignarse el 40%, este porcentaje, podría subdividirse en 20% al subfactor conocimientos y 20% al subfactor experiencia. (FAG)

K) Una vez comprendida claramente la clase de cada puesto por valuar, habrá que interpretar los datos que contiene la especificación, y traducirlos a los términos que se contienen en las definiciones de los factores y sus grados en el Manual de Valuación, consignando los resultados en la hoja de concentración que ilustra la tabla 12.

TABLA No. 12
Compañía XYZ, S.A.

Manual de Valuación.

Instructivo para usar el manual de valuación.

1. Usese siempre, integralmente, la "hoja de valuación" cuyo modelo se acompaña.
2. Llénese cuidadosamente el encabezado de dicha hoja.
3. Ensáyense varias descripciones genéricas del puesto que se intente valuar y consígnese en la hoja de valuación, solo aquella que con mayor calidad de certeza, naturalidad y precisión, nos proporcione la idea de los requisitos, obligaciones, responsabilidad y condiciones de trabajo necesarios en dicho puesto.
4. En seguida y en el casillero de "descripción del factor" anótese sucitamente la intensidad, modo y manera en que se precisa dicho factor para la eficiente actividad en el puesto.
5. Utilizando luego las hojas de ponderación que para calificar cada factor se anexan inmediatamente después de la tabla para valuar, hágase la comparación de lo anotado en la hoja de valuación, de acuerdo con el punto (4) de este instructivo y véase en cuál grupo queda comprendido, anotando éste, con números romanos, en la columna denominada "grado".
6. Hecho lo anterior con cada uno de los diez factores y utilizando ahora la tabla para valuar, consígnese el valor en puntos que para el grado de cada factor se encuentra señalado en la intersección del renglón y la columna correspondiente.
7. Súmese en seguida el total de puntos asignados a cada uno de los factores y anótese en la casilla del total.
8. Consulte en seguida la Escala de Salarios Básicos, para determinar el grupo o grado de salarios que corresponda y anótese en el margen inferior izquierdo de la forma.
9. Los límites de sueldo se toman del mismo renglón del grupo que corresponda, siendo optativo señalar, además de las cantidades que ahí aparecen, la primera con 15% menos y la segunda con 15% más, para tener a la vista toda la amplitud del salario que corresponda.
10. Repítase el proceso anterior, por lo menos cada año a fin de mantener al día la correcta valuación de los puestos de la compañía.

11. No se olvide que se trata de valorar puestos y que se toma en consideración solo lo que es indispensable para que, en cualquier tiempo, cualquier persona, pueda realizar ese trabajo con precisión, sin tener más dificultades que las normales en toda nueva actividad.

Responsabilidad en Trato con el Público	No tiene necesariamente ningún trato específico con público ni clientela.	I	7
Responsabilidad en Trámites y Procesos.	Sumamente elevada, por la índole de los negocios que trata en la Secretaría de Gobernación cuyas multas son siempre onerosas.	IV	40
Responsabilidad en Trabajo de Otros	No maneja ningún subordinado.	I	16
Ambiente de Trabajo	Aunque hay transportes tanto el ambiente de oficinas propias como donde realiza su gestión, es poco desagradable.	II	10
	TOTAL DE PUNTOS:		306
Salario Mínimo: \$	Máximo: \$	Grupo:	

TABLA N° 14
Para Valorar los Puestos de los Empleados.

Puntos correspondientes.					
%	Factores	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV
40	Habilidad				
	1. Instrucción	14	28	42	56
	2. Experiencia	15	30	45	60
	3. Iniciativa	11	22	33	44
10	Esfuerzo				
	4. Físico	4	8	12	16
	5. Mental y Visual	6	12	18	24
45	Responsabilidad.				
	6. Valores	12	24	36	48
	7. En Trato con el Público	7	14	21	28
	8. En Trámites y Procesos	10	20	30	40
	9. En Trabajo de Otros	16	32	48	64
5	Condiciones de Trabajo				
	10. Ambiente de Trabajo.	5	10	15	20
100	TOTALES	100	200	300	400

- L) Al mismo tiempo o cuando se haya terminado con la tarea que antecede, se calificará cada factor con el número de puntos que corresponda.
- M) Para fijar el valor definitivo en "puntos" de cada puesto así valuado, bastará con sumar los puntos asignados a cada subfactor, obteniendo así una cantidad de puntos que nos servirá de inmediato para jerarquizar nuestros puestos, por su orden de importancia progresiva. Es una forma igual a la que aparece en la tabla No. 2.
- N) Registrando en la columna especial de dicha forma los salarios que se estén pagando a cada puesto valorizado, obtendremos una comparación directa que nos señalará las discrepancias generales que existan en nuestros salarios, bien porque no concorra una progresión correlativa de salarios, bien porque aun habiéndola, las diferencias de unos a otros no parezca corresponder a la magnitud de las diferencias concomitantes fijadas en función de las habilidades, etcétera, de los puestos. (Tabla No. 16).
- O) Consecuencia de lo anterior será realizar los ajustes correspondientes en los salarios que lo ameriten, y continuaremos luego la valuación de los demás puestos por interpolación como en el caso de la valuación por comparación de factores.
- P) La parte más técnica e importante de la valuación de los salarios, se inicia cuando realizado todo lo anterior, se vierten los datos en una gráfica donde se marcan en la parte horizontal (eje de las equis o abscisas), los valores en puntos correspondientes a cada puesto valuado, y en la parte vertical, (eje de las yes u ordenadas), los diversos salarios que se estén pagando a cada puesto, de tal manera que se puedan marcar en la gráfica los puntos donde se intersecten ambos datos, para ubicar el punto en el sistema de coordenadas, que corresponda a cada puesto, el cual queda, así colocado exactamente en el sitio relativo de importancia que ostenta ante los demás. (Ver fig. 1. Se contiene en tal forma una "curva de salarios").

Es obvio que para proceder a este paso no habremos de realizar ningún ajuste en la comparación hecha en el punto anterior, sino que tomaremos nuestros datos

para la gráfica, exactamente en la forma en que existen en el momento de consignarlos (Ver tabla No. 16).

- Q) Para determinar la tendencia rectilínea de crecimiento, en función de los puntos concedidos y de los sueldos pagados, hemos de proceder a fijar el punto medio que se encontrará con la intersección de X_2 con Y_2 y otro punto determinado que decida la inclinación de una recta ideal que pase precisamente en medio y equidistante de todos los puntos dispersos en nuestra gráfica que situaremos en la intersección de X_1 con Y_1 para efecto de lo cual hemos de tomar en cuenta lo siguiente:

Y = Total de sueldos pagados.

X = Total de puntos concedidos.

N = Número de puestos valuados y consignados en la gráfica.

C = Incremento constante en el importe de los salarios que se fijan.

Mismo que se obtiene con la ecuación $\frac{Y}{X} = C$

X_2 , la fijaremos como resultante de la ecuación

$$\frac{X}{N} = X,$$

Y_2 , corresponde al resultado de $\frac{Y}{N} = Y_2$

X_1 es un valor inferior a X_2 que fijamos arbitrariamente; y a X_1 lo encontramos despejando una ecuación en los siguientes términos:

$$Y_1 = Y_2 - C(X_2 - X_1). \text{ (ver Tabla No. 17)}$$

- R) El trazo de la recta "ideal" de los salarios, lo hacemos con sólo unir mediante una recta, los puntos que denominaremos A y B, mismos que corresponden a la intersección de los valores Y_1 con X_1 y Y_2 con X_2 fijados con las fórmulas que anteceden y prolongando la línea resultante para que abarquen nuestra gráfica en toda su extensión. Existen otros métodos para determinar la recta ideal; estos se tratarán en el punto siguiente. (Ver fig. 2).

Tabla No. 15

Instrucción.

(En este subfactor se compendian los conocimientos generales y/o especializados, indispensables para el desarrollo de los trabajos inherentes al puesto que se valúe).

- Grado I: Es bastante saber leer, escribir, sumar y restar números enteros. 14 Puntos.
- Grado II: Precisa haber terminado los estudios que comprende la instrucción primaria superior, así como tener conocimientos elementales de mecanografía y documentación. 28 Puntos.
- Grado III: Es indispensable haber terminado la instrucción secundaria y tener por lo menos los conocimientos del primer año de estudios comerciales o en su defecto, la suficiente experiencia para compensar dichos estudios. 42 Puntos.
- Grado IV: Se requieren amplios conocimientos de contabilidad y administración, equivalentes a una carrera corta: secretaria, contador privado, etc. (Estos conocimientos pueden haber sido adquiridos, también en la práctica). 56 Puntos.

Experiencia.

(Este subfactor se refiere a la experiencia indispensable para el desarrollo eficiente de un individuo en el puesto que se está valuando. De ningún modo se han de tener en cuenta los conocimientos, ya considerados en el factor "Instrucción").

- Grado I: No necesita experiencia de ninguna clase; quizá, mínima de un mes (Ejemplo: mozo de aseo, mensajero, afanadora). 15 Puntos.
- Grado II: No hace falta más experiencia que la que se pueda haber adquirido en la escuela, academia o en otro empleo anterior. Mínima de un mes, pero menos de tres meses (Ejemplo: facturista, mecanógrafo, telefonista). 30 Puntos.
- Grado III: Basta con haber trabajado en otro puesto de la compañía, aunque no haya sido en el mismo departamento u oficina. Mínima de tres a seis meses. (Ejemplo: auxiliar de contabilidad, secretaria). 45 Puntos.

Grado IV: No solo se necesitan conocimientos adquiridos con anterioridad en puestos similares, sino que aun deberán transcurrir por lo menos seis meses, para que el individuo pueda conocer a fondo las funciones de su encargo, para desempeñar eficientemente su puesto. Mínima, seis meses. (Ejemplo: jefe de departamento, gestor, etc.). 60 Puntos.

Iniciativa.

(Este subfactor aprecia la amplitud en que se precisó utilizar el criterio individual, para tomar decisiones en el propio trabajo).

Grado I: No se requiere más de la habilidad necesaria para entender las órdenes recibidas, e interpretarlas corrientemente. 11 Puntos.

Grado II: Se requiere la habilidad suficiente para resolver algunos problemas sencillos, que se presentan eventualmente, pero siempre teniendo en mente normas muy claras, previamente establecidas. 22 Puntos.

Grado III: Es necesario un criterio amplio y experimentado en la solución de problemas, que aún siendo sencillos, por su gran variedad solo han sido previstos con normas muy generales e imprecisas. 33 Puntos.

Grado IV: Es indispensable un juicio sereno y claro, para poder resolver problemas difíciles y trascendentes, que se presentan habitualmente en el puesto valuado. 44 Puntos.

Esfuerzo Físico.

(Este subfactor considera la intensidad y continuidad del esfuerzo físico, inevitable, en el desempeño del puesto que se valué).

Grado I: El trabajo exige muy poco esfuerzo físico, siendo sus actividades tan variadas y típicas que permiten distracción y cierta libertad de movimiento, que eliminan la fatiga. 4 Puntos

Grado II: Aun cuando el esfuerzo físico no es en sí muy intenso, el cansancio se produce más por la repetición de movimiento y la monotonía del

trabajo, que se repite con ritmo frecuente, que ello impide que pueda haber periodos de descanso normales. 8 Puntos.

Grado III: El trabajo requiere esfuerzo físico más o menos intenso, pero no de manera constante. 12 Puntos.

Grado IV: El esfuerzo físico es intenso y frecuente, por razón de las actividades propias del puesto. 16 Puntos.

Esfuerzo Mental Y/O Visual.

(Se establece en este subfactor la intensidad y, principalmente la continuidad del esfuerzo de concentración, o el cuidado y esmero que deben ponerse en el desempeño del puesto, para evitar perjuicios trascendentes e importantes).

Grado I: Basta con la atención normal que debe ponerse en todo trabajo. 6 Puntos.

Grado II: Requiere mucha atención, pero solo durante periodos cortos e irregulares; por ejemplo: cobrar, recibir instrucciones, etc. 12 Puntos.

Grado III: Es necesaria una atención intensa, durante periodos regulares o prolongados, por ejemplo: comprobación de operaciones, rectificación de medidas, atención de clientes, etc. 18 Puntos.

Grado IV: Constantemente precisa una gran atención, intensa y sostenida, por el peligro constante también, de la comisión de errores trascendentes; por ejemplo: análisis cualitativos y/o cuantitativos, recepcionista, etc. 24 Puntos.

Responsabilidad en Valores.

(La objetividad de este subfactor, separa por su cuantía, los diversos perjuicios que puede ocasionar el deterioro, pérdida o alteración de los bienes, valores o equipo, que por razón del puesto deben manejarse; estimando dichos perjuicios en dinero, para su mejor comprensión, pero debiendo tenerse en cuenta únicamente las pérdidas irreparables, es decir, aquellas que ya de ninguna manera se pueden aprovechar).

Grado I: Los perjuicios ocasionados, a lo sumo, pueden significar una pérdida de \$ 5,000.00 12 Puntos.

Grado II: Los perjuicios pueden ser mayores de \$5,000.00 pero no exceder de \$ 50,000.00 . 24 Puntos.

- Grado III: Los perjuicios, mayores de \$ 50,000.00, pueden llegar a ser hasta de \$ 100,000.00 . 36 Puntos.
- Grado IV: Los perjuicios consideracos inevitables pueden llegar a ser mayores de \$ 100,000.00 48 Puntos.

Responsabilidad en Trato con el Público.

(Este subfactor valora, en términos de "relaciones públicas", los perjuicios siempre posibles que, voluntaria o involuntariamente, pueden causarse por una mayor o menor falta de tacto en el trato con personas ajenas a la compañía).

- Grado I: El puesto no tiene, oficialmente, ningún trato con el público. 7 Puntos.
- Grado II: Pueden causarse pequeños resentimientos en clientes, proveedores, etcétera, por indiscreciones o informaciones inadecuadas. 14 Puntos.
- Grado III: Pueden causarse daños a la empresa, de muy diversa magnitud y trascendencia, por alguna indiscreción respecto de los datos confidenciales que se manejan en el puesto. 21 Puntos.
- Grado IV: Siendo la función de este puesto, fundamentalmente, el trato con el público, puede causar numerosos daños a la empresa, por falta de atención, alguna información equívoca o dolosa, o simplemente por un trato inadecuado u ordinario, etc. 28 Puntos.

Responsabilidad en Trámites y Procesos.

(Consideramos, dentro de este factor, aquellas cantidades que la compañía deba gastar, perder o dejar de ganar, por algunos pequeños errores, naturales e involuntarios, tales como cobrar de menos, pagar de más, indemnizar a clientes insatisfechos, términos no cumplidos con oportunidad y que originan multas, etc.).

- Grado I: El perjuicio es muy poco probable y rara vez será de \$ 10,000.00 en el año. 10 Puntos.
- Grado II: El perjuicio probable puede muy bien llegar a los \$ 10,000.00 en el año. 20 Puntos.

Grado III: El perjuicio posible puede ser hasta de \$50,000.00 en el año. 30 Puntos.

Grado IV: El perjuicio, con gran facilidad, puede ser mayor de \$ 500,000.00 en el año. 40 Puntos.

Responsabilidades en el Trabajo de Otros.

(Establece este subfactor la amplitud de los deberes de supervisión y control, en razón de los subordinados que dependen del puesto que se analiza).

Grado I: Se es responsable, solamente, del propio trabajo. 16 Puntos.

Grado II: Se es responsable del trabajo de uno a tres subordinados. 32 Puntos.

Grado III: Hay que responder por el trabajo de cuatro a diez subordinados. 48 Puntos.

Grado IV: Los subordinados por los cuales hay que responder, son más de diez 64 Puntos.

Ambiente de Trabajo.

(Se ponderan en este subfactor, las condiciones generales y ambientales en que se desarrolla el trabajo o se desenvuelve el puesto que se está analizando).

Grado I: El trabajo se desarrolla en las oficinas de la compañía, con amplitud, luminosidad, ventilación, etc. enteramente satisfactorias y normales. 5 Puntos.

Grado II: El trabajo se desarrolla en oficinas demasiado pobladas, con ruidos, malos olores y otros elementos desagradables. 10 Puntos.

Grado III: El trabajo exige el traslado a sitios lejanos y diversos, haciéndose, además de desagradable, peligroso por la transportación. 15 Puntos.

Grado IV: El trabajo es francamente desagradable y peligroso, por diversas deficiencias ambientales, así como por riesgos mecánicos o físicos, inevitables. 20 Puntos.

Tabla N° 16.

Hoja de comparación de valores en puntos y en salario de los puestos valuados en la Compañía XYZ, S.A., con el sistema de valuación de puntos.

Nombre del Puesto	Valor en Puntos (X)	Salario por (día). (Y)
Pesador	117	\$ 46.00
Empacador	129	40.33
Auxiliar de correspondencia	134	26.66
Chofer	143	44.37
Mecanógrafa	156	40.33
Encargado de Kardex	168	42.17
Recepcionista	183	44.36
Secretaría de ventas	189	45.00
Encargado del almacén de propaganda	194	42.33
Perforista IBM	207	40.00
Secretaria del contador	221	41.67
Encargado de reclamaciones de crédito	226	54.46
Jefe de archivo	238	44.00
Tenedor de Libros	249	43.35
Auxiliar de caja	255	40.60
Cobrador	260	39.33
Control de inventarios	282	63.33
Secretaria bilingüe	298	58.33
Relaciones oficiales	306	46.66
Asistente de la gerencia	367	83.33
SUMAS	4,322	\$926.61

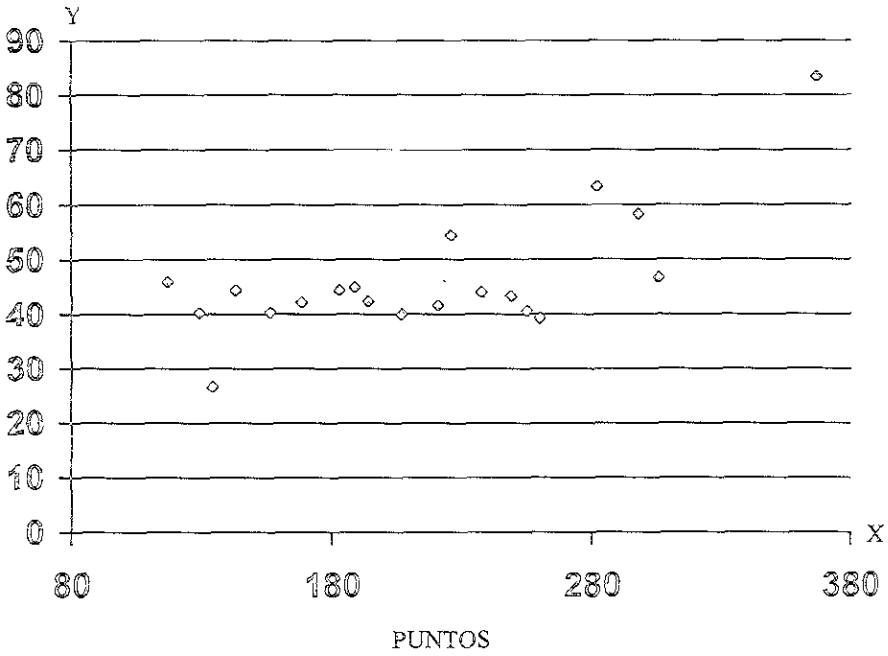


Figura 1. Gráfica de dispersión de puntos y salarios para una valoración de puestos en la Compañía XYZ, S.A.

- S) Los márgenes de amplitud se hacen necesarios en vista de que la línea que obtuvimos solo nos indica una progresión ideal en los salarios, que es casi imposible de observarse en la práctica; en consecuencia, hemos de establecer una zona de amplitud prudente para que los salarios tengan la suficiente flexibilidad. Por tanto, nos limitaremos a señalar arriba y abajo de nuestra recta ideal, sendas rectas que guarden una proporcionalidad conveniente, tal vez de un 10, 15 o 20%, que signifique la posibilidad de mover nuestros salarios dentro de una zona de tolerancia aceptable y conveniente. (Figura 2).
- T) Por último, las escalas definitivas de valuación se establecerán mediante el sencillo sistema de restar a los valores máximos de puntos y salarios comprendidos, el importe mínimo de los mismos asignados a los puestos de mayor importancia respectivamente, con lo cual obtendremos la amplitud de los valores realmente utilizados, y dividiendo el residuo obtenido entre el número de grados o grupos de salarios que consideremos conveniente realizar, hallaremos una escala como la que se consigna en nuestro ejemplo: Tabla No. 18.

Es conveniente advertir que las escalas correctas deben prever una forma en que los puntos valuados puedan, sin mayores dificultades, cambiar de una a otra categoría, para lo cual es necesario sobreponer los grupos de salarios que se formen, de manera que constituyan una verdadera "escala" en el sentido de ascenso lógico y racional.

Si nosotros encontramos un incremento, digamos de \$ 10.00 y 20 puntos, una escala natural sería, suponiendo un salario mínimo para un puesto con valor de 108 puntos, como sigue:

- A) De 108 a 128 puntos, pagar un salario de \$ 17.50 a \$ 27.50
- B) De 129 a 148 puntos, pagar un salario de \$ 27.51 a \$ 37.50
- C) De 149 a 168 puntos, pagar un salario de \$ 37.51 a \$ 47.50
- D) De 169 a 188 puntos, pagar un salario de \$ 47.51 a \$ 57.50

Tal situación nos pondría en el caso de que un trabajador comprendido en el grupo A) no podría pasar al grupo B) hasta tanto no haber alcanzado la calificación máxima en puntos y el salario mayor en su grupo, lo cual resultaría absurdo e inconveniente por su rigidez. En cambio, si con los mismos valores, únicamente "sobreponemos" o "traslapamos" los grupos que se formen, tal situación no se presentará y sí obtendremos una mayor adaptabilidad del sistema a nuestros casos concretos. Ello puede obtenerse fácilmente con solo fijarnos en lo referente a los valores en puntos, un punto inicial para cada progresión, equivale (por ejemplo) al 50% de la misma, de donde nuestra escala quedará como sigue:

- A) De 108 a 128 puntos, pagar un salario de \$ 17.50 a \$ 27.50
- B) De 118 a 138 puntos, pagar un salario de \$ 22.50 a \$ 32.50
- C) De 129 a 148 puntos, pagar un salario de \$ 27.51 a \$ 37.50
- D) De 139 a 158 puntos, pagar un salario de \$ 32.51 a \$ 42.50
- E) De 149 a 168 puntos, pagar un salario de \$ 37.51 a \$ 47.50
- F) De 159 a 178 puntos, pagar un salario de \$ 42.51 a \$ 52.50
- G) De 169 a 188 puntos, pagar un salario de \$ 47.51 a \$ 57.50

Véase como, en este caso, se conserva la misma relación que la primera escala nos marca, como se advierte en los grados A), C), E) y G), y considérese como la diversificación que resulta, lejos de perjudicar, ayudar a dar una más fácil aplicación a nuestro sistema. (5).

(5) Algunos autores se muestran contrarios a esta sobreposición pues afirman que, en cierta forma, es una negación de la intención de lograr una correspondencia entre los requisitos del puesto y el salario a pagar. Podría darse el caso de otro, valuado con 125 puntos, se pagara con \$ 25.00. Por otro lado debe tenerse en cuenta que en múltiples ocasiones no es el salario absoluto, sino el relativo el que causa mayores inconformidades. Todo método de valuación debe poder explicar satisfactoriamente a los trabajadores las diferencias relativas.

En contra tiene algunas desventajas tales como:

- A) La selección y definición de factores resulta difícil y arbitraria.
- B) Las ponderaciones de los dichos factores representan una limitación e impiden su aplicación a todos los grupos que integran la empresa: directivos, ejecutivos, jefes, etc.
- C) Es preciso un adiestramiento cuidadoso de todos los que intervienen en el sistema.
- D) La valuación, en sí misma, exige mayor tiempo que otros sistemas.

TABLA 7.

Cálculos para hallar la tendencia rectilínea de crecimiento.

EMPRESA XYZ, S.A.
(Ver tabla 13)

ENCUESTA REGIONAL
(Ver tabla 18)
(Promedios)

Total X 4,322
Total Y 927
Número de puestos 20

Total X 1,715
Total Y 337
Número de puestos 8

$$C = \frac{Y}{X} = \frac{927}{4322} = 0.214$$

$$C = \frac{X}{Y} = \frac{337}{1713} = 0.197$$

$$X_2 = \frac{X}{N} = \frac{4322}{20} = 216$$

$$X_2 = \frac{X}{N} = \frac{1713}{8} = 214$$

$$Y_2 = \frac{Y}{N} = \frac{927}{20} = 46$$

$$Y_2 = \frac{Y}{N} = \frac{337}{8} = 42$$

$X_1 < X_2$ (Arbitraria) 117

$X_1 < X_2$ (Arbitraria) 143

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

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

$$46 - 0.214 (216 - 117) =$$

$$42 - 0.97 (214 - 143) =$$

$$46 - 0.214 (99) =$$

$$42 - 0.91 (71) =$$

$$46 - 21.0 =$$

$$42 - 14.5 =$$

$$Y_1 = (25)$$

$$Y_1 = (28)$$

Puntos para trazar la línea central:

$$a \left\{ \begin{array}{l} X_2 = 216 \text{ Puntos} \\ Y_2 = 46 \text{ Pesos} \end{array} \right\}$$

$$a \left\{ \begin{array}{l} X_2 = 214 \text{ Puntos} \\ Y_2 = 42 \text{ Pesos} \end{array} \right\}$$

$$b \left\{ \begin{array}{l} X_1 = 117 \text{ Puntos} \\ Y_1 = 25 \text{ Pesos} \end{array} \right\}$$

$$b \left\{ \begin{array}{l} X_1 = 143 \text{ Puntos} \\ Y_1 = 28 \text{ Pesos} \end{array} \right\}$$

TABLA 18
Grado de puestos

Máximo en puntos	367
Mínimo de puntos	117
Diferencia	<u>250</u>

Queremos hacer 10 grados de puestos.

$$\frac{250}{10} = 25 \text{ puntos por cada grado.}$$

Lo mismo en salarios:

Máximo salario	93.33
Mínimo salario	<u>-26.66</u>
Diferencia	<u>56.67</u>

$$\frac{56.67}{10} = 5.667$$

Con los datos anteriores podemos adoptar los siguientes grados.

Grado	Puntos	Salarios
I	117-142	26.66-32.33
II	143-167	32.34-38.00
III	168-192	38.01-43.67
IV	193-217	43.68-49.34
V	218-242	49.35-55.01
VI	243-267	55.02-60.68
VII	268-292	60.69-66.35
VIII	293-317	66.36-72.02
IX	318-342	72.03-77.69
X	343-367	77.70-83.36

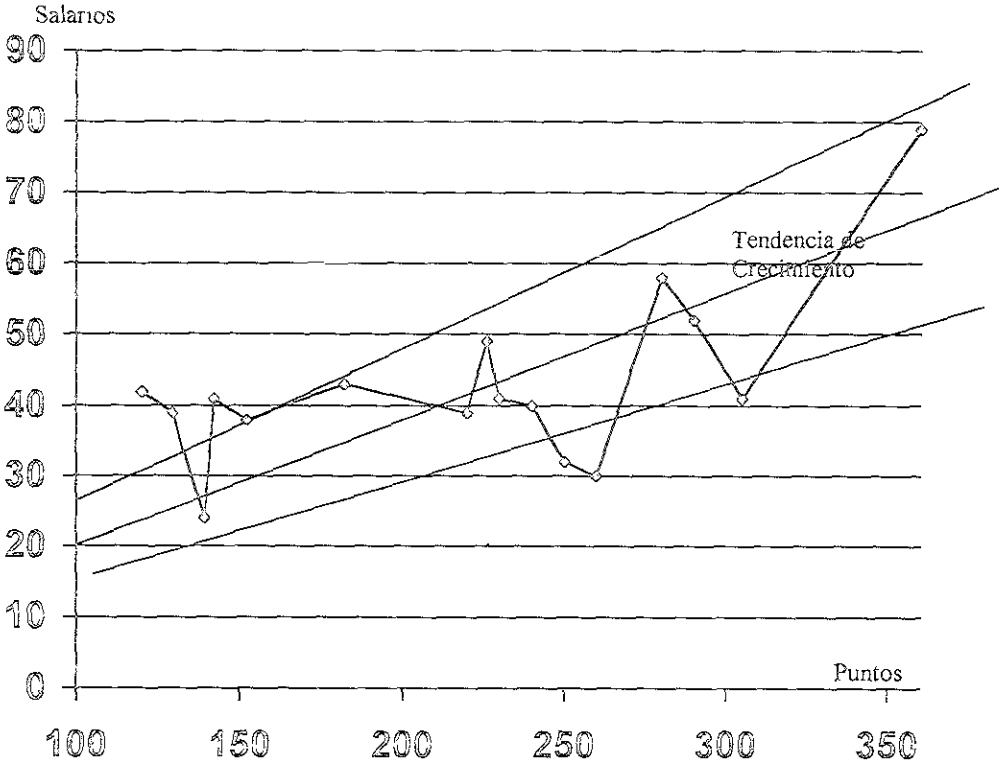


Figura 2. Márgenes máximo y mínimo de salarios* en función de la tendencia de crecimiento.

V. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA VALUACION DE PUESTOS.

En la valuación aplicaca en Incorec, S.A. de C.V., se tomaron como base 12 puestos que fueron parte de tres áreas de la empresa: Gerencia de Administración y Contable, Gerencia de Finanzas y la Gerencia de Control.

Al elaborar la valuación tomando en cuenta los factores y subfactores de mayor interés y utilidad para este estudio, se obtuvo una puntuación que manifestó diferencias considerables en relación al salario que cada puesto percibe ya que se puede observar en la hoja de comparación de los valores en puntos y salarios que el salario fue acordado ó manipulado de acuerdo a otras razones lo que favorece solo a algunos puestos, pero no podríamos llamarlos así ya que la calificación o el otorgamiento de dicho salario es dado en relación a la persona que lo ocupa lo que anula toda posibilidad de la existencia de un estudio de valuación en años atrás. Lo que ha perjudicado el poder obtener un nivel aceptable del recurso humano dentro de la empresa, ocasionando ciertos problemas de descontento entre el personal que ocupa el puesto con menor retribución de salario que otros, que con menor carga de trabajo obtienen un mejor salario.

COMPARACIÓN DE VALORES EN PUNTOS Y SALARIOS
 DE LOS PUESTOS VALUADOS EN INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA RIO
 ESCONDIDO DE COAHUILA, S.A. DE C.V.
 CON EL SISTEMA DE VALUACION POR PUNTOS.

NOMBRE DEL PUESTO	VALOR EN	SALARIO
	PUNTOS: X	(POR DIA) Y
Departamento Sistemas	223	\$ 24,550.
Departamento de Promoción y Desarrollo	248	24,550.
Departamento de Precios Unitarios	260	27,740.
Departamento de Compras	264	27,740.
Departamento de Control Presupuestal	268	26,564.
Departamento de Recursos Humanos	278	31,332.
Departamento Técnico	293	38,841.
Departamento de Servicios Generales	298	38,841.
Departamento de Residencia de Obra	299	38,841.
Departamento de Concursos y Contratos	340	32,450.
Departamento Tesorería	351	26,564.
Departamento Contabilidad	<u>372</u>	<u>32,450.</u>
T O T A L	<u>3494</u>	<u>\$ 370,463.</u>

CALCULO REALIZADO PARA HALLAR LA TENDENCIA RECTILINEA
DE CRECIMIENTO

EMPRESA: INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA RIO ESCONDIDO DE
COAHUILA, S.A. DE C.V.

TOTAL X 3,494

TOTAL Y 370,463

N° DE PUESTOS 12

$$C = \frac{Y}{X} = \frac{370,463}{3,494} = 106$$

$$X2 = \frac{X}{N} = \frac{3,494}{12} = 291$$

$$Y2 = \frac{Y}{N} = \frac{370,463}{12} = 30,872$$

X1 < X2 (Arbitraria 223)

$$Y1 = Y2 - C (X2 - X1) =$$

$$30,872 - 106 (291 - 223)$$

$$30,872 - 106 (68)$$

$$30,872 - 7,208$$

$$Y1 = (23,664)$$

Puntos para trazar la línea recta central.

$$X2 = 291$$

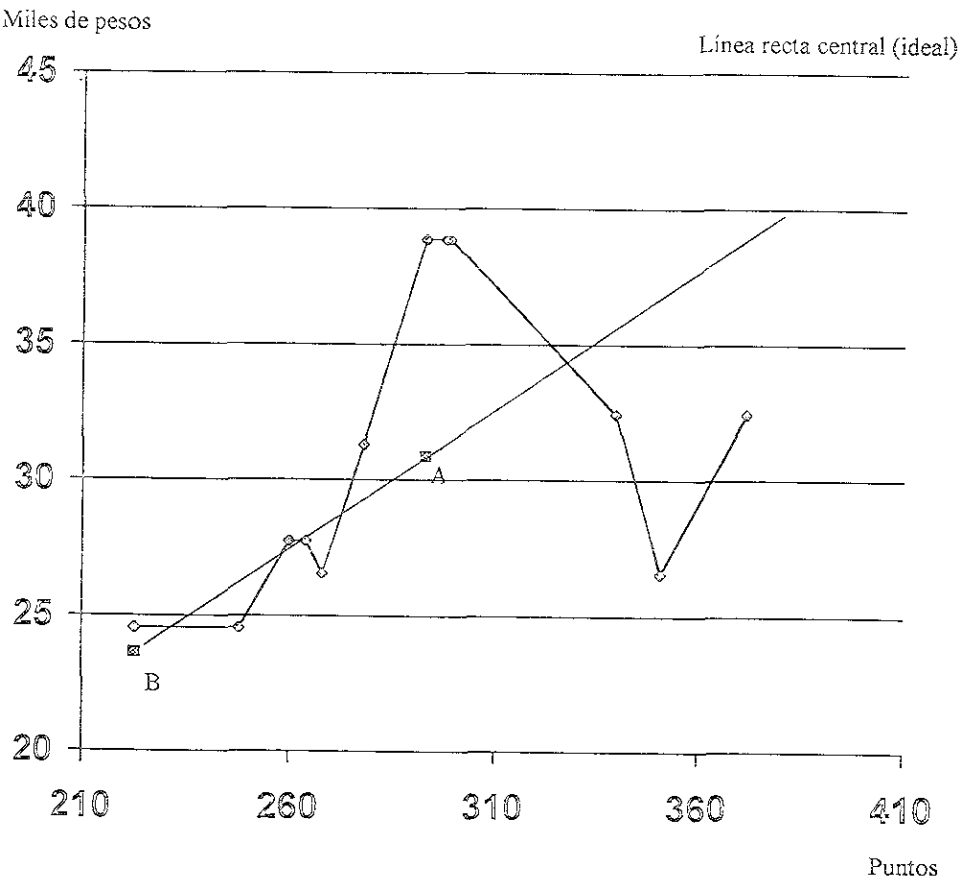
$$X1 = 223$$

$$A \quad Y2 = 30,872$$

B

$$Y1 = 23,664$$

Gráfica de Dispersión de Puntos y Salarios para una Valuación de Puestos en Inmobiliaria y Constructora Río Escondido de Coahuila S.A. de C.V.



GRADO DE PUESTOS.

Puntos	
Máximo en puntos	372
Mínimo en puntos	223
Diferencia	<u>149</u>

Se hacen seis (6). grados de puestos.

$$\frac{149}{6} = 25 \quad \text{puntos por cada grado.}$$

Salarios	
Máximo Salario	38,841.
Mínimo Salario	<u>24,550.</u>
Diferencia	<u>14,291.</u>

$$\frac{14,291}{6} = 2,382$$

Se obtiene la presente tabla. (Escala definitiva de Valuación).

GRADO	PUNTOS	SALARIOS
1	223-248	24,550-26,932.
2	249-273	26,933-29,314.
3	274-298	29,315-31,696.
4	299-323	31,697-34,078.
5	324-348	34,079-36,460.
6	349-373	36,461-38,842.

VI. CONCLUSIONES

El Análisis y Valuación de Puestos realizado en la presente, demostró el gran aislamiento que existe entre las empresas mexicanas del sector público y las del sector privado, la diferencia radica en la escasa planeación y organización, ya que existen problemas que se han convertido en vicios y males que no solo afecta la funcionalidad de cada una sino también repercute en todo el sistema en el que se basa el sector público.

El sistema mexicano se basa en empresas del sector público y en una minoría en las del sector privado. Mencionaremos la que fue objeto de este estudio, INCOREC, S.A, DE C.V., empresa paraestatal de participación mayoritaria que tiene como cabeza de sector a la Secretaría de Energía, empresa que es creada sin bases sólidas de carácter administrativo lo que por naturaleza repercute en la Administración de los Recursos Humanos, originando puestos no de acuerdo a las necesidades del organismo sino que en base a las conveniencias y acomodos de funcionarios y directivos de la empresa.

La empresa después de 16 años de funcionamiento y con base en este estudio mostró desde su comienzo la ausencia de un área de recursos humanos la cual fue superficialmente creada para cubrir requisitos impuestos por el sector así como por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

Los puestos y asignaciones de actividades fueron creadas con relación a las necesidades inmediatas de la empresa, los nombres y funciones no reflejan lo que en los puestos se desempeña ni el valor real de éstos ya que se maneja de acuerdo a Tabuladores Autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y éstos son manipulados por conveniencias recíprocas de los funcionarios y directivos de la empresa.

Un análisis y valuación de puestos se hace necesario en gran parte de estas empresas, aún cuando en algunas ya existe, no es aplicado correctamente o es olvidado por falta de interés o por miedo a su aplicación y entendimiento. Con su correcta aplicación se podrá obtener una mejor colaboración del personal en el funcionamiento de la empresa.

Por lo anterior mencionado, es de considerarse la falta en este tipo de empresas de un Licenciado en Administración de Empresas, quien podría ayudar considerablemente a mejorar el esquema tradicional impuesto por la necesidad inmediata de operación. Ya que, con la presencia de un técnico en este tipo de estudios ayudaría a obtener estándares de Planeación y Organización que se reflejaría no solo en el presente inmediato sino que también en un futuro no muy lejano.

BIBLIOGRAFIA

Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia - Editorial Trillas
Décimo Tercera reimpresión Junio 1983.

Administración de Personal
Raymundo Amoro Guzmán - Editorial Limusa 1981.

La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la
Empresa Moderna.
Samuel Romero Betancoort - Cía. Continental Febrero 1982.

Ley Federal del Trabajo Enero 1999.
Ediciones Fiscales ISEF

Manejo de Personal y Relaciones Industriales
Dale Yoder - Cía. Continental Febrero 1982.