

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

" ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS "

**Seminario de Investigación Administrativa**

Que para obtener el título de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a n

MIGUEL CALDERONI Y ACOSTA

VICTOR MANUEL CUEVAS LOPEZ

Dirigida por:

LIC. MANUEL CABRERA LOPEZ

---

México, D. F.

1977



8607



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

Director de Seminario  
Lic. Manuel Cabrera López

Con respeto y agradecimiento  
por su desinteresada colabo-  
ración en la presente inves-  
tigación.

A nuestros padres

A nuestra querida escuela  
con gratitud.

A nuestros maestros con  
respeto y admiración.

A nuestros hermanos.

# I N D I C E

	Página
Introducción	1
I Administración General.	3
II Análisis de Puestos.	10
III Valuación de puestos.	57
IV Datos Generales de la Organización	80
V Problema que se presenta con respecto a Administración de Sueldos y Salarios.	91
VI Caminos técnicos explicados en su orden cronológico, presentando a la vez diseños aplicados y resultados obtenidos.	94
VII Conclusiones.	121

## INTRODUCCION

El objetivo principal del análisis y valuación de puestos, es el determinar exactamente en que consiste cada trabajo, y ver la importancia de cada trabajo con relación a los demás que se efectúan dentro de la empresa y en esta forma llegar a la base de "pago igual a trabajo igual".

Es por este motivo que quiero enfocar este trabajo a la empresa privada en México, ya que considero que es precisamente ahí donde es necesario la aplicación correcta de la administración en todas sus fases para lograr la expansión armónica a la que toda empresa tiende.

Una de las áreas mas interesantes es la que estudia las relaciones humanas dentro de la empresa; esto es, ya que existe un factor decisivo dentro de la empresa, el factor humano. Cada persona es además de empleado, un ser humano provisto de necesidades y personalidad individual y por lo tanto trata de satisfacer muchas necesidades por medio de un trabajo determinado, así su actitud durante el trabajo esta condicionado por una serie de factores heterogéneos, ya que la empresa esta formada por un grupo de personas y es necesario crear para cada una de estas una situación particular.

Es por esto que es necesario dirigir nuestro interés al factor humano a la par de preocuparse por alcanzar la producción y las ventas máximas previstas para cumplir con los planes y objetivos establecidos.

Las empresas privadas cuentan con un departa

mento de personal cuyo objeto principal es el de proporcionar servicios que beneficien al personal. Para lograrlo, existen una serie de técnicas administrativas que permitan mantener la relación empleado y empresa.

Técnicas como selección de personal, capacitación y desarrollo de personal, políticas de administración de sueldos y salarios, incentivos, recursos humanos, etc.

Tenga a bien informar que todas las empresas, deben contar con un programa formal orientado a las necesidades particulares de la misma y a las personas interesadas para que se comprendan las responsabilidades que tienen las partes dentro del programa.

## ADMINISTRACION GENERAL.

El concepto de Administración General diremos que es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (Fernando Arenas 1971). Como se puede apreciar, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización o para llevar a cabo cualquier empresa; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a sus Recursos Humanos. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

Las organizaciones, a fin de poder funcionar necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización.

### Recursos

La organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos, a saber:

#### Recursos Materiales.

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, la materia prima, etc.

### Recursos Técnicos.

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

### Recursos Humanos.

No sólo el esfuerzo o la actividad humanas - quedan comprendidos en este grupo, sino también - - otros factores que dan diversas modalidades a esa - actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los Recursos Humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar o perfeccionar el empleo o el diseño de los Recursos Materiales y Técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

### Características de los Recursos Humanos

- 1.- No pueden ser propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona.
- 2.- La actividad de las personas en las organizaciones son como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo - la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma ya que los objetivos de la organización son valiosos y, concuerdan con los objetivos personales, los indi-

viduos pondrán a disposición de la organización los Recursos Humanos que poseen y su máximo esfuerzo, entonces, aparte de un contrato legal - de trabajo, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo que se anotó anteriormente.

- 3.- La experiencia, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles: se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ella prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y efectiva.
- 4.- El total de Recursos Humanos de un país o de una organización en un momento dado pueden ser incrementados. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades o intereses desconocidos o poco conocidos por las personas: para ello un auxiliar valioso en los tests psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas experiencias y nuevas ideas, etc. a través de la educación la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los Recursos Humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.
- 5.- Los Recursos Humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo no cualquier persona es cantante, un buen administrador o un buen matemático.

El conjunto de características que hacen destacar a la persona en esa actividad sólo es poseído por el número inferior del total. En este sentido se dice que los Recursos Humanos son es casos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo.

### El Mercado de Trabajo

Las organizaciones requieren energía humana para lograr sus objetivos y por tanto están dispuestas a tomarla a cambio de dinero, pues estos trabajadores (obreros, empleados, gerentes, profesores, enfermeras, etc.) necesitan fondos para satisfacer necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales y, por ende, están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen por dinero. En el momento que existen personas y organizaciones dispuestos a cambiar dinero y esfuerzo, surge el mercado de trabajo, sujeto hasta cierto punto a las leyes de la oferta y la demanda; sin embargo; no es éste un mercado común y corriente en que las fluctuaciones pueden variar sin ninguna cortapisa.

El mecanismo de operación puede semejarse al de otros mercados, pero con la característica de no poder rebasar de cierto límites mínimos y de que -

Administración de Recursos Humanos  
Fernando Areas Galicia  
Editorial Trillas  
México, 1974.

existen fuerzas para darle una estructura rígida. - Estas fuerzas son de índole legal, sindical o patronal.

### DEFINICION

La 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.

En virtud de que otros términos se emplean frecuentemente, y para diferenciarlos del concepto anotado en el párrafo anterior, se anotan a continuación una lista de ellos con sus contenidos:

#### Relaciones Humanas.

Cualquier interrelación de dos o más personas constituye una comunicación (Relación Humana). - Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes; - el invitado a una fiesta, entra en relación con otros individuos, este término se convierte en sinónimo de lo que Strauss (1964) denomina "Cortesía Industrial", tratar bien a los subordinados, jefes y compañeros.

#### Relaciones Industriales.

Este término queda reducido a la industria y evidentemente a organizaciones donde existen relaciones obrero-patronales, donde se requieren tam-

bién los Recursos Humanos.

### Administración de Sueldos y Salarios.

Lograr que todos los empleados y trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

En la Administración de Sueldos y Salarios - deberán basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes en encuestas de sueldos y salarios de los mercados de trabajo que afectan a la organización, tomando en cuenta los salarios mínimos legales o profesionales.

### Asignación de Funciones.

Asignar oficialmente a cada puesto las responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

### Determinación de Sueldos y Salarios.

Esta consiste en asignar y determinar los valores monetarios a los diferentes puestos, de tal forma de que sean fijados justamente y equitativamente con relación a otros puestos y diferentes posiciones dentro de la misma organización y también con relación a otros puestos similares en el mercado de trabajo.

### Calificación de Meritos.

Este consiste en evaluar mediante los méto--

dos y los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

### Compensaciones Suplementarias.

Es proveer incensivos monetarios adicionales a los sueldos para motivar a la iniciativa para un mejor logro de los objetivos fijados previamente.

## ANALISIS DE PUESTOS

### INTRODUCCION

A partir de este capítulo iniciaremos, sin abandonar el aspecto analítico y teórico, el estudio de diversas aplicaciones de algunos métodos que tienen por objetivo lograr que las organizaciones administran mejor los Recursos Humanos con que cuentan.

No es casual que la técnica de análisis de puestos aparezca como primer tema de estudio dentro de las aplicaciones. En opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el área de la administración de Recursos Humanos es el análisis de puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de allí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación de los Recursos Humanos.

¿Por qué es importante el análisis de puestos? Pensemos que todo elemento integrado a una organización requirió de reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo este la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de Recursos Humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisio

nes, departamentos o secciones que existan en la misma, pero estas siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto.

Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencias e iniciativa, puesto que las responsabilidades, las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para esto nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permita establecer comparaciones y, de ahí, diferenciaciones; es decir, se requiere un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí. Debe definirse con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quién lo ocupe, pues, para apreciar los méritos de la persona titular del mismo, existen otras técnicas que veremos más adelante. La conveniencia de utilizar el análisis de puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuales se señalan a continuación.

### CONCEPTO

Podemos decir que el análisis y descripción de puestos es una base importante de la planeación de la organización industrial, que a su vez es uti-

lizada para un manejo coordinado y eficiente de la empresa.

La descripción y análisis de puestos en la plataforma que sirve de punto de arranque a varias actividades básicas de la administración de personal. Es base fundamental de la selección de personal, porque el voto de personal se basa en ese análisis para conseguir y seleccionar al trabajador que más adecuadamente pueda llenar la vacante, sin necesidad de estar recurriendo en cada ocasión al jefe del departamento que haya solicitado al individuo. Es base fundamental de la orientación que el empleado debe recibir al ser contratado, por que ahí se especifican las características del puesto, y por lo tanto, le harán saber que se espera de él y cuales son los límites de su trabajo. También es indispensable en la valuación de puestos, ya que el valuador parte de los datos del análisis para determinar el valor que se debe asignar a cada factor que interviene en la valuación; y es bien sabida que para llegar a una estructura de salarios equilibrada, la valuación de puestos es el mejor método conocido hasta hoy. También nos sigue el análisis de puestos para efectos de promoción o cambios interdepartamentales del personal.

#### OBJETIVO:

El concepto de puesto. Es un requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va ser analizada: el puesto.

El trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstos y la organización misma de la

empresa. Se toman así, grupos de las mismas con undad funcional perfectamente definidas. Cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de "puesto".

Podríamos definir éste como "El conjunto de Operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Conjunto de Operaciones. Todo trabajador "ha ce algo" concreto y definido, sea en forma conti- nua, sea periódica o eventualmente. Estas operacio- nes constituyen por su materialidad el elemento más visible y apreciable del puesto.

Cualidades, responsabilidades y condiciones. Más para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físi- cas así como habilidades y conocimientos. Se engen- dra además en el trabajo un conjunto de responsabi- lidades que debe asumir. Y por último, el trabajo - se realiza dentro de un medio especial al que está- sujeto el trabajador durante sus labores. Todo ésto debe tomarse en cuenta para tener una idea completa y precisa de lo que es un puesto.

Nuevamente aquí encontramos que la ley cons- triñe a patrones y trabajadores a que precisen es- tos elementos impalpables de trabajo, al establecer en su artículo 113 Fracción II como obligación del- trabajador "ejecutar las labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Unidad específica de trabajo. Como las opera

ciones y requisitos de un puesto están ligados con-  
vista en la eficiencia de la producción y las posi-  
bilidades de la actuación humana normal, cada uno -  
de ellos forma una unidad específica, es decir, que  
difiere de otros puestos por la naturaleza, número -  
o estructuración de las operaciones que comprende, -  
o de los requisitos que supone.

Impersonalidad del puesto. Las operaciones, -  
cualidades, responsabilidades y condiciones de un -  
puesto, no son las del obrero concreto que lo ocupa  
en determinado momento, sino las que deben exigirse  
como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a -  
ocuparlo. Por eso, un mismo puesto puede ser desem-  
peñado por varias personas a la vez, ugr.; pueden -  
trabajar en una oficina varias mecanógrafas, muchos  
choferes en una línea de transportes, etc., etc., -  
que hacen exactamente lo mismo.

La determinación de la eficiencia y méritos-  
de los trabajadores concretos que ocupan los pue-  
tos, es objeto de otras técnicas.

La ocupación. El conjunto de operaciones y -  
características comunes a varios puestos que tienen  
entre sí íntima relación funcional. Así Ugr.: den-  
tro de la ocupación "mecánico", caben los puestos -  
de Tornero, Fresador, Esmerilador, Taladrista, etc.

La diferencia entre ocupación y puesto es la  
que se da entre el género y las especies que com-  
prende.

El título de puesto. Es el término con el -  
que se conoce y determina. Todo el conjunto de ope-  
raciones y requisitos complejos que integran un - -

puesto, tienen que designarse con una sola palabra, o a lo más, con unas cuantas. El título debe ser - por ello de tal naturaleza, que no comprenda, ni - más, ni menos elementos de los que forman el pues-- to.

Puede suceder que un mismo puesto sea conocido, en distintas empresas, y aún dentro de la misma, con nombres diferentes. Así, por ejemplo, "maquinista y Operador Mecánico" suelen expresar el mismo - trabajo. A veces, por el contrario al mismo título - se aplica a puestos diversos. Tal ocurre con el título de "Oficinista" que frecuentemente se aplica a labores muy diversas en diferentes empresas.

Por lo expresado es evidente que los títulos deben revisarse cuidadosamente para evitar confusiones.

### NECESIDADES:

Por que deben precisarse las labores. La Técnica conocida con el nombre de "análisis de Puestos" responde a una urgente necesidad de las empresas: Para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión - "lo que cada trabajador hace" y "las aptitudes querequiere para hacerlo bien".

- a). Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada - puesto. Tal cosa le será utilísima pues, por razón de sus funciones, necesariamente tiene sólo una visita de conjunto de-

los trabajos correctos.

- b). Los Supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distinguan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- c). Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las operaciones que los forman y los requisitos necesarios para hacerlos bien.
- d). Para el Departamento de Personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

La práctica seguida. Frente a ésta imperiosa necesidad existe una carencia casi absoluta de determinación de las labores.

La Ley no puede precisar los detalles de cada trabajo de los que se realizan a su amparo, porque son de número casi indefinido y existen variaciones fundamentales aún en los de mismo tipo, de una empresa a otra. Por eso nuestra Ley Federal del Trabajo en sus artículos 24 Fracción II y 47 Fracción III encomiendan esta función a los contratos - al exigir que en ellos "se determine el trabajo con

la mayor precisión posible" y que en los colectivos "se fijen la intensidad y calidad del trabajo".

Los contratos, por desgracia, se limitan ordinariamente a consignar "nombres de puestos en su tabulador, tratándose de los colectivos, o en alguna-cláusula en las individuales, dejando el contenido de los mismos a la apreciación, a la costumbre, a la imaginación, etc. situación que la Ley apenas tolera, pero que no desea, como aparece claramente - del texto del artículo 13.

Esta ausencia total de determinación de las labores:

- a). Origina incertidumbre sobre las obligaciones - que corresponden a cada obrero o empleado:
- b). Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo.
- c). Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero:
- d). Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.
- e). Facilita que se eludan responsabilidades ó que existan fuga de obligaciones:
- f). Obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empíricos y por lo mismo llenos de defectos:
- g). Entorpece la planeación y distribución de las labores:
- h). Dificulta el señalamiento de remuneración apropiados:

- i). Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo, etc.

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

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

Por ello es indispensable el auxilio de una técnica:

- a). Para recoger metódicamente los datos necesarios, con integridad y precisión.
- b). Para separar los elementos subjetivos del trabajo de objetivos y materiales, y ordenar ambos grupos.
- c). Para consignar por escrito en forma clara y sistemática los resultados del análisis.

### Necesidades Legales

La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 25, Fracción III, "establece que deberá tenerse por escrito el servicio o servicios que deban prestarse, - los que se determinarán con la mayor precisión posible", así mismo, el Artículo 47, Fracción XI, nos -

dice que" el Patrón podrá recindir el contrato de - trabajo, sin incurrir en responsabilidades al "deso- bedecer el trabajador al Patrón o a sus Representan- tes, sin causa justificada, siempre que se trate de trabajo contratado". Por último el Artículo 134 en- su Fracción IV marca como obligación de los trabaja- dores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuida- do y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lu- gar convenido".

Las tres disposiciones señaladas requieren - que se estipule con toda claridad y precisión cuál- es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las mo- dalidades del mismo, ya que de otra forma se carece- ría de base para regular entre contratante y contra- tado.

A pesar de esto, es frecuente encontrar con- tratos de trabajo en los que se da escasa importan- cia a la definición de funciones, ocupándose más - bien de aspectos que regulen la relación, olvidando la esencia de esta: es decir, se atiende a posibles causas de conflictos, en detrimento de la verdadera materia de trabajo.

### Necesidad Social

El hombre moderno pasa una parte considera- ble de su tiempo integrado al trabajo si a esto - - agregamos que las 8 horas diarias que destina a - - ello constituye un 50% de la vida que pasa en esta- do de vigilia, se. hará necesario reflexionar que - durante ese tiempo no puede renunciar a su persona- lidad, intereses, sentimientos, etc. y que, por lo- tanto, requerirá que su trabajo constituya una for-

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

### Necesidades de Eficiencia y Productividad.

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y una mayor productividad, se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización como antes se mencionó la existencia del análisis de puestos se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político, al que pertenezcan. Ejemplo de lo anterior lo podemos encontrar en lo expresado por el Director de una empresa yugoslava, al rendir un informe sobre sus actividades:

"Para llegar a nuestros objetivos, hay que establecer exactamente cuales son las aptitudes que debe tener cada obrero para cada puesto de trabajo, y no como ocurrió antes; que cada puesto, incluso los de mayor responsabilidad podían ser ocupados por ingenieros técnicos, obreros calificados e in--

cluso trabajadores con baja aptitud. Si en los puestos de trabajo no tenemos hombres que respondan completamente a esa exigencia, podemos estar seguros de que dicha labor no será racional, sino que, incluso puede causar perjuicios. Aquí no caben los compromisos, ya que están en coestión los requerimientos, cosa que exige un determinado puesto de trabajo. Si no existe un hombre como el que hace falta, entonces hay que detener el trabajo en este sitio, sé bien que entre nosotros habrá tales casos, pero nós obligará a encontrar a la persona que corresponda, no hay que plantear la cuestión de cuál será el monto de sus emolumentos, sino pensar que cada uno debe ser remunerado según merece. Justamente porque no hemos hecho esto, porque no hemos recompensado ni suficiente ni justamente a nuestros hombres; porque no los hemos estimulado bastante, ellos han tomado sin entusiasmo sus obligaciones, su responsabilidad y su puesto. No hay que basarse aquí en ciertos clamores infundados ni aceptar el criterio de algunas personas e ir al igualitarismo".

### Procedimientos de Análisis de Puestos.

Es necesario establecer una división entre tres consideraciones básicas dentro del conjunto de operaciones que forman el procedimiento; consideraciones anteriores, durante y posteriores al análisis.

#### 1.- Consideraciones anteriores al Análisis.

- a). Llevar a cabo una entrevista preliminar con el Jefe del área sujeta a estudio, exponer el propósito de la visita. El objetivo que se preten-

de alcanzar y el programa a desarrollar.

- b). Reconocimiento general del área sujeta a estudio; el analista solicitará la compañía del responsable del área, con el fin de recorrer físicamente el área recibiendo información general del departamento y de cada una de las secciones y puestos; al mismo tiempo el Analista deberá pedir ser presentado con los ocupantes de los diferentes puestos.

En caso de encontrar dos o más plazas en un mismo puesto, el Analista pedirá al Jefe del área - que designe, según su juicio, a la persona más apta en el desarrollo del puesto, con el fin de que sea ella la que proporcione la información al respecto.

## 2.- Consideraciones durante el Análisis.

- a). Llevar a cabo una entrevista con el ocupante del puesto, el Analista proporcionará información al ocupante del puesto, sobre el propósito de la misma, su alcance e importancia de su cooperación para el logro afortunado del objetivo fijado.
- b). El Analista interrogará al ocupante del puesto sobre la posición, funciones y responsabilidades del puesto, en base a las preguntas y datos insertados en la forma denominada cuestionario de análisis de puestos.

Siempre hay que tener presente el triple propósito de toda entrevista.

Dar Información  
Recibir información y

### Ganar un amigo

Por lo que al concluir el trabajo de obtención de la información el Analista deberá cerciorar se de No tener ni dejar duda alguna y por el contrario dejar certeza, confianza y amistad con la persona que ha sido entrevistada.

### 3.- Consideraciones posteriores al Análisis.

- a). Entrevistarse finalmente con el Jefe de área - donde el Analista someterá a su consideración - los resultados obtenidos de sus subordinados - con el fin de afinar o corregir errores y anomalías en la información obtenida; recabando al concluir la revisión la firma del Jefe o Responsable del área en cada uno de los cuestionarios de análisis; por último se agradecerá la cooperación prestada.

### Terminología Básica.

El uso de un lenguaje técnico adecuado es necesario para cualquier profesional. La Administración empieza a tener su propia terminología y conviene trabajar al respecto a fin de utilizar denominaciones aceptadas que faciliten la comunicación.

A continuación se presentan los términos más utilizados en esta técnica sin pretender establecer definiciones rígidas y por tanto inoperantes en un medio de cambios constantes.

### Análisis.

Metodología 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 formas que existen entre las mismas. Así pues, el Análisis de un puesto es un mé todo cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencia, habilidad, etc.) que - debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo - con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el puesto que se desenvuelve en la actualidad.

### Descripción del Puesto

Forma escrita en que se consignan las funcio nes que deberán realizarse en un puesto; esta se - puede presentar en forma genérica y analítica.

### Descripción Genérica

Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su - función como un todo.

### Descripción Analítica (específica)

Descripción detallada de las funciones que - se deben realizar en el puesto; su agrupación o cla sificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.

### Puesto

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

### Categoría

Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.

### Requerimientos

Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto; normalmente estos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.

### Denominación del Puesto

Término con el que se conoce el cargo, es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo.

### Clasificación de los Puestos

En la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios: por ejemplo, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones (oficinistas, operarios); con su jerarquía (directores, ayudantes); con características jurídicas (de planta, temporales, de confianza, sindicalizados, etc.).

### Ocupacion

Familia de puestos semejantes; por ejemplo, mecanógrafa, archivera, auxiliar de contabilidad, etc., se clasifican dentro de las "ocupaciones de oficinista". El troquelador, el prensista, el fresa

dor, etc. se clasifican dentro de "obreros" y así sucesivamente.

### Descripción

Distinguiremos en ella tres partes:

a). El encabezado contiene los datos de identificación del puesto, éstos se refieren a los siguientes puntos principales:

1.- Título del Puesto.

2.- Número o clave que se asigne al puesto del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.

3.- Ubicación; se expresará el departamento, sección, taller, nave, etc., en que se desarrolló el trabajo. Esto sirve para localizarlo y observarlo en caso necesario. Tratándose de Trabajadores que desempeñan sus labores fuera de la oficina o taller, se designará el lugar en que reportan, y donde están sus supervisores, documentos, etc.

4.- Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el Trabajador, tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.

5.- Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título de Funcionario a quién reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatos y los contactos permanentes que tienen dentro de la empresa y fuera de ella.

- 6.- Puesto que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyen el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores. Esto ayuda a establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.
- 7.- Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de substituciones temporales.
- 8.- Número de los trabajadores que desempeñan el puesto. Más no el nombre de los mismos, por las razones expresadas.
- 9.- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- 10.- Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.

b). La descripción genérica. Consiste en una explicación de conjuntos de las actividades del puesto, considerando como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve.

Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastará ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

c). La descripción específica. Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en párrafo separado, hacer posible, con numeración ordinal.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas ó eventuales.-

Cuando el trabajo está constituido por un proce  
só largo, es útil dividirlo en sus partes o eta  
pas principales.

Pueden también formarse grupos y sub-grupos ló-  
gicos o funcionales de las operaciones realiza-  
das.

Parece más aconsejable la numeración en orden -  
cronológico; pero si bien es relativamente fá-  
cil tratándose de trabajos manuales, no siempre  
lo es en la oficina, ni mucho menos en los de -  
supervisión o dirección, en éstos últimos es -  
preferible seguir un orden lógico, partiendo de  
las funciones más generales a la más concretas-  
comprendidas en ellas.

Pueden añadirse dibujos de las piezas manufactu-  
radas, esquemas de las máquinas empleadas, etc.,  
si con ésto se facilita la más clara intelligen-  
cia del trabajo.

Debe expresarse qué tiempo de la jornada, apro-  
ximadamente, se dedica a cada actividad, al me-  
nos en las continuas y periódicas.

Conviene terminar la descripción con una fórmu-  
la de suficiente generalidad, para que quede -  
comprendida cualquier actividad propia de ese -  
puesto, que pudiera escapar al analista.

¡Una descripción será buena si cualquiera que -  
la lea tiene una idea clara y completa del pues  
to!

## Entrenamiento de los Analistas

Una vez definido el método a utilizar, es necesario familiarizar a los Analistas con el mismo - y definir quienes intervendrán para la obtención de la información. Basicamente se ofrecerían dos alternativas:

- a). Analistas pertenecientes a la organización.
- b). Analista externo.

En el primer caso, el analista que forma parte de la Planta de la organización tiene como ventaja conocer ya la institución, sus problemas y sus elementos; por lo cual no afrontará ningún gran problema en establecer la comunicación necesaria. Por otra parte, una desventaja consiste en que al convertirse en parte integrante de la misma, puede integrarse a grupos que sienten simpatía o antipatía, preferencia o rechazo por otros, lo cual puede restar objetividad, que resulta muy necesaria para estos estudios. En el caso de analista externo, estos requerirán un período extra para familiarizar con la organización y su problemática, pero por otra parte podrán ser más objetivos en sus apreciaciones ya que resultan ajenos.

En adición, si son personas dedicadas a estas labores, tendrán otras experiencias aprovechables, aunque lógicamente el costo será mayor.

Motivación de los participantes en el estudio.

Podemos decir que todos los elementos que integran la organización participarán en una o en otra forma en la implementación del estudio.

Es por ello que resulta absolutamente necesario contar con una buena actitud de directores, empleados, obreros y sindicato para el buen logro de los objetivos que se pretenden cumplir en el establecimiento de los análisis de puestos. Si el personal no cuenta con la información ni ve las ventajas para sí y para la organización, puede entorpecer la realización de los análisis o, incluso, oponerse a ellos o hasta boicotearlos.

#### Participación del nivel de dirección.

Por la trascendencia del estudio, debe contarse con el total apoyo de la dirección; será necesario; pues, presentarle el proyecto plenamente definido, señalando las ventajas que pueden obtenerse de éste y su carácter de inversión, más que el de gasto, así como sus alcances y limitaciones.

#### De Gerentes y Jefes

Del apoyo que den los jefes y gerentes dependerá en gran porcentaje el éxito del estudio; por esto es conveniente presentar el proyecto ante ellos, aclarar las dudas que surgieron y solicitar sus opiniones.

#### Del Personal

Si el personal no está enterado de lo que se hará, es muy probable que surjan rumores, dadas las características del estudio, que pueden incluso llevarlo al fracaso; así mismo, debemos recordar que al análisis de puestos descansa básicamente en la información que se obtenga de quienes figuran como sus titulares. Si las respuestas no resultan espontáneas ni surgen en un clima propicio, los resulta-

dos, por tanto, no serán confiables y, así, el estudio carecería de valor. Por lo anterior, como parte del estudio, se debe incorporar al personal a una etapa de comunicación y motivación a fin de que esté enterado de todo lo concerniente a la actividad a desarrollar.

### Del Sindicato

Sin la anuencia del Sindicato podría ser muy difícil que el estudio llegara a buen fin; por ello debe buscarse su participación con la que, incluso, puede influir favorablemente en el personal.

### Recopilación de la información.

Esta parte forma el trabajo de campo, propiamente dicho, debiendo buscarse que el programa establecido se cumpla a plenitud en cuanto a citas, duración, etc.

Algunas recomendaciones para efectuar la entrevista.

- a). Preséntese, exponga brevemente el motivo de su visita, haciendo referencia a la información -- que por medio de la campaña motivacional debió recibir el entrevistado.
- b). Préstese a contestar, o bien a ampliar los puntos que desee el entrevistado a fin de lograr su confianza y buen estado de ánimo.
- c). Trate de seguir el orden de su cuestionario; sin embargo si considera que el cambiarlo ayuda a su resolución, hágalo así.
- d). Formule sus preguntas claramente; si es neces-

rio, adecue la pregunta a su entrevistado, mientras no cambie el sentido de la misma. Ayude a entender la pregunta, pero nunca ayude a contestarla.

- e). No sugiera ningún tipo de respuesta, pues estaría dejando sin valor la información recibida.
- f). Cuando exista una pregunta abierta no evite la respuesta hasta que haya verificado que es precisamente lo que quiere decir el entrevistado.
- g). Escuche con atención y muestre interés por lo que conteste el entrevistado; alientelo.
- h). No haga exclamaciones, gestos ni se ría de las respuestas que pudieran darle, pues estropearía el clima adecuado para la entrevista.
- i). Abstengase de hacer comentarios sobre el resultado del estudio, la valía del puesto, o bien hacer promesas sobre sus efectos.
- j). Asegurese de que el entrevistado pueda verificar su descripción antes de dar por terminada la entrevista.
- k). No olvide que esta técnica se refiere al puesto, no a la persona que lo ocupará. Se trata de analizarlo separadamente de su titular, pues pudiera ser el adecuado o bien superarlo o resultar por arriba de sus posibilidades.

Algunas reglas aplicables a la elaboración de descripciones de puestos.

- a). Trate de dar a la descripción un sentido lógico. Utilice para ello según lo juzgue convenien

te, criterios de importancia, frecuencia o bien los correspondientes a un proceso administrativo.

- b). Busque lo esencial de cada función o tema evitando caer en detalles innecesarios.
- c). Siempre que pueda emplee terminos cuantitativos y evite vaquedades. En vez de decir "Maneja sumas elevadas". Diga; "Maneja efectivo por valor de \$ 65,000.00".
- d). Siempre que pueda cuantifique el tiempo empleado en cada actividad, diga: "Recibe aproximadamente 10 pacientes entre las 8 de la mañana y las 12 del día". En lugar de: "Recibe pacietes por la mañana".
- e). Empiece cada frase con un verbo activo y funcional, "supervisa", "dicta", "anota", etc.

Análisis y evaluación de la información. Deberá ser realizado por los coordinadores del estudio; para ello requerirán experiencia en trabajo similares.

Como parte integrante del análisis, este tipo de estudios tienen la característica de que los jefes inmediatos del puesto analizado realizan una evaluación de lo obtenido; es decir, siendo el jefe responsable de la actividad de sus colaboradores, deberá tener una visión panorámica de su sección o departamento, así como de los puntos que pueden enriquecer, modificar o bien ratificar lo expresado por quién ocupe el puesto. Por medio de esto se llegará a la elaboración de análisis definitivo.

### Presentación del Estudio.

Una vez afinado y evaluado por los jefes de sección, departamento y divisiones, se procederá a hacer la presentación del mismo, que debe ir acompañado de las recomendaciones que se juzguen convenientes para mejorar la marcha de la organización.

### Actualización del Estudio.

Debido a los cambios característicos de las organizaciones resulta obvio que un análisis de puestos no puede ser vigente en forma indefinida; por otra parte, sería una lastima dejar en el olvido un estudio en el que se han invertido tiempo y esfuerzos y que puede redituar ventajas a la organización. Por ello es conveniente que se fijen plazos de actualización a fin de mantenerlo en posibilidad de usarlo permanentemente.

### Entrevista

En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

### Entrevista Psicológica

Es una situación interpersonal estructurada por medio del lenguaje, fundamentalmente es una conversación planeada por el entrevistador con el fin de dar a recibir algún tipo de información, es por lo tanto un medio de comunicación un intercambio de mensajes entre el entrevistador y el entrevistado.-

La entrevista no puede considerarse como un procedimiento científico; más bien podrá definirse como un arte. Sin embargo la Psicología la admite dentro de sus técnicas y ha de considerarse por lo tanto, como una técnica de intercomunicación mediante la cual las energías existentes en el entrevistado se aprovechan para fines determinados mediante un intercambio de mensaje (información, ideas, opiniones, apariencia interior, actividades, etc.). Así considerada la entrevista es el medio de comunicación más perfecto que se puede utilizar para intercambiar información ya que sólo en este medio están presentes físicamente ambos interlocutores, lo que permite llegar a un entendimiento personal más o menos positivo según las circunstancias, habilidad o arte del entrevistador.

### Características del Entrevistador

Teniendo siempre presente el importantísimo concepto de que una entrevista no puede consistir nunca en un mero sistema rígido y mecánico de formular preguntas para producir respuestas sino por el contrario de una intercomunicación activa y flexible en donde a través de un método específico se extraen sutilmente los datos que se persiguen.

### La Comprensión

El principal objeto es fomentar la comunicación y facilitarla. El entrevistador debe ser comprensivo porque éste va a permitirle sentir como propia experiencia aquello que los demás pueden estar sintiendo. El entrevistador deberá comprender y ser sensible a las distintas características socia-

les y educacionales de su entrevistado para poder - así comprender las diversas actitudes, formas de actuar, formas de hablar, de sentir y de pensar del - sujeto que tiene enfrente.

### Clases de Entrevista.

Las entrevistas podemos clasificarlas por su estructura y por su objeto.

Por su estructura las entrevistas pueden - ser:

- a). Libres.
- b). Dirigidas.

Por su objeto las entrevistas pueden ser:

- a). De selección.
- b). De nuevo ingreso.
- c). De salida
- d). De consejo

Para efectos de la Técnica de Análisis y evaluación de puestos diremos que las entrevistas estructuradas son las más convenientes.

### Entrevista Libre.

Se caracteriza por desarrollarse como una - charla amistosa, sin directrices previas, a través de la cual el entrevistador ha de ir observando en el entrevistado su actitud, sus reacciones, expresión, modales, juicios, opiniones, su historial, - etc. en este tipo de entrevista el entrevistador só lo actúa para situar la entrevista para estimularle, hablar sintetizado los puntos importantes de lo manifestado por el Entrevistado.

### Sus Ventajas

- a). Da más ventajas al Entrevistado.
- b). Le permite expresarse con más libertad.
- c). El entrevistador puede adaptarse mejor al entrevistado, teniendo en cuenta las diferencias individuales.
- d). Se obtiene más fácilmente un clima de confianza.

### Sus Inconvenientes.

- a). Exige más experiencia en el entrevistador.
- b). Pueden dejarse puntos importantes olvidados por ser una conversación asistemática.
- c). Se invierte mucho el tiempo porque en la conversación se hace más extensa y se suele divagar más.
- d). Es más factible que el entrevistador sea menos-objetivo y se deje influenciar por la simpatía o antipatía del entrevistado al ser llevada la conversación en términos más amistosos y espontáneos.

### Entrevista Dirigida

Consiste en una conversación planificada sobre una serie de factores que se han establecido previamente y que han de cubrirse sistemáticamente en el transcurso de la entrevista.

En ésta clase de entrevista el entrevistador interviene para llevar la pauta de los factores esenciales, previamente establecidos y sobre los

que se desea obtener información. El entrevistador desempeña por tanto un papel activo mientras que el entrevistado actúa en una forma más pasiva, limitándose a contestar las preguntas que se le hacen.

#### 4.) Sus Ventajas

- a). La preparación de la entrevista facilita al entrevistador la recopilación de datos.
- b). Es más sistemática.
- c). Es más breve (se divaga menos o nada)
- d). Es más fácilmente valorable e incluso sistemáticamente.

#### Sus Inconvenientes.

- a). La conversación es menos ágil.
- b). Se puede coartar la expresión del entrevistado ya que el entrevistador interviene mucho en la conversación y ha de hacer preguntas concretas.

La entrevista dirigida resulta demasiado - - fría, por otro lado la libre requiere un entrevistador de gran experiencia.

En general, teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen con la aplicación de ésta técnica en las empresas, nos permitimos aconsejar la utilización de la que podríamos llamar entrevista mixta, intermedia entre las dos, y que consiste en preparar un guión previo entre los puntos que más nos interesa tratar en la entrevista según su finalidad, pero dejando que la conversación sea lo más libre - y espontánea posible. El guión que no deberá mane-

jarse en presencia del entrevistado, servirá después para ordenar ideas y para que no se olvide ninguno de los puntos tratados en la entrevista; este método tiene la ventaja de sistematizar algo la entrevista, sin perder el clima de confianza, y que permite ser realizada por experimentadores poco experimentados.

### RECOPIACION DE DATOS

Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto pueden consumirse en los siguientes:

Observación directa. Permite recabar datos con intencidad y viveza. Pero usado en forma exclusiva, es de ordinario insuficiente, como ocurre en aquellos puestos en que existen actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación, así como aquellas constituidas por un proceso que abarca todo un día o más.

Durante la observación conviene tomar datos-escritos, pues, fuera de memorias privilegiadas, es imposible retenerlos todos.

Informes del trabajador. De lo dicho se deduce que la observación debe completarse con explicaciones, verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlos. Estos tienen especial importancia para la descripción de puestos, pues nadie como él conoce los detalles de su trabajo. Debe dejarsele que explique con amplitud, cuidando de que sólo lo haga ordenadamente, no debe preocuparse el analista por interrumpirlo para tomar anotaciones, pues ésto hace sentir al trabajador la impor-

tancia de sus informes.

Como una guía que permite al analista recoger los datos con integridad y precisión puede tenerse en cuenta estas interrogaciones:

- 1.- ¿Qué es lo que hace? (what)
- 2.- ¿Cómo lo hace? (how)
- 3.- ¿Con qué fin lo hace? (why)
- 4.- ¿Cuándo lo hace? (when)
- 5.- ¿Dónde lo hace? (where)

Informes de los Supervisores Inmediatos. Estos funcionarios deben completar los datos que escapan a la observación y a las explicaciones del trabajador. Pero su intervención principal consiste en revisar los elementos recogidos, y principalmente - los informes del trabajador y el Supervisor; cuando aparezca alguna contradicción o discrepancia entre ambos, hay que definirla antes de formular la descripción.

El supervisor tiene especial importancia para proporcionar los informes sobre los requisitos de la especificación de puestos.

Cuestionarios. Prestan la desventaja de estandarizar los datos que se buscan con lo que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen a un departamento o sección de otros. Estos elementos son frecuentes, ya que el trabajo es algo vital que escapa a medidas predeterminadas. Para análisis en el taller, es todavía menos apropiado, pues hay obreros que carecen de la capacidad necesaria para contestarlos adecuadamente.

La práctica más aconsejable. Lo ordinario es

usar de varios medios de recopilación al mismo tiempo: como una base que sirva al analista para interrogar a los trabajadores y supervisor el cuestionario presta una ayuda inmejorable, los informes de los primeros son utilísimos para la descripción; los del supervisor para la especificación y para asegurarnos: de la integridad y precisión de los elementos recogidos; la observación de viveza a todo los elementos que nos han sido proporcionados.

¡Nunca debe perder de vista quien analiza que no investiga trabajadores, sino puestos!

#### APLICACION Y UTILIZACION

Como se ha mencionado en diferentes puntos anteriores, las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas en virtud de que se conoce con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, de las que señalaremos algunas:

- a). Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b). Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c). Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d). Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e). Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f). Como parte integrante de manuales de organiza--

ción.

- g). Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- h). Para fines contables y presupuestales.
- i). Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industriales.
- j). Para posibles sistemas de incentivos.
- k). Para determinar montos de finanzas y seguros.
- l). Para efectos de planeación de Recursos Humanos. (Incluyendo la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro).
- m). Para efectos organizacionales.
- n). Para efectos de supervisión.
- ñ). Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- o). Como Técnica inicial de una mejor administración de Recursos Humanos.

### La Metodología del Análisis

A fin de llevar a cabo el análisis, se recomienda emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de Recursos Humanos, materiales o técnicos - de los que se disponga. A continuación se proponen algunos de los pasos que se podrían seguir para este efecto.

### Fijación de los Objetivos

Amplitud, enfoque, cobertura, etc., ya que - dependiendo de los objetivos que se pretendan se podrá diseñar el análisis y en general toda la acción.

### Establecimiento de un Programa de Acción

Puede incluir la elaboración de una ruta crítica.

Fijación del presupuesto respectivo.

Determinación del método a utilizar. Por lo que se refiere a la recopilación de la información, esta se puede captar mediante diversas formas.

#### Observación:

- a). Introspección del trabajo. Este análisis lo hace el interesado; escribe un informe y lo presenta para revisión, a su superior inmediato.
- b). Observación Natural. El analista observa a la persona en la forma en que esta realiza las actividades del puesto. No lleva registro alguno ni efectúa anotaciones. Escribe después un informe. Tiene la ventaja de requerir mucho tiempo y ser subjetiva.
- c). Observación controlada (método más riguroso de apreciación utilizando mediciones). El analista lleva registros cuidadosos. Es más objetiva que el anterior, pero tiene la desventaja de requerir, al igual que aquella, mucho tiempo. Algunas labores corren el riesgo de no ser observadas: por ejemplo un reporte que sólo se prepara

una vez al mes.

### Algunas Recomendaciones para Efectuar la Entrevista

Una vez que los analistas fueron indocotrina- dos y entrenados el proceso de análisis de puestos- puede iniciarse. Básicamente los pasos iniciales a- seguir son los siguientes:

1.- Antes de iniciar las entrevistas con el- empleado, el analista debe obtener una idea general de las operaciones involucradas en el área objeto - de análisis, de tal manera que esté desde un princi pio en posición de incomprendiendo las funciones de cada uno de los puestos.

Para lograr lo anterior, el analista puede - estudiar las cartas de organización, hojas de proce- sos, etc. o sostener entrevistas con el gerente del área para que éste le de una idea general de las ac tividades que se desarrollan en su departamento.

2.- Los analistas deben ser presentados a - los gerentes y supervisores, a medida que van pasan- do de un departamento a otro, efectuando los análi- sis de puestos.

3.- Los arreglos para la entrevista con el - empleado, deben hacerse siempre con el supervisor - inmediato, en ningún caso, es conveniente que el - analista inicie una entrevista sin autorización del supervisor.

#### Entrevistas de Análisis:

Para iniciar la entrevista, el analista debe procurar, establecer un reporte adecuado con el em-

pleado, antes de iniciar la entrevista formal.

4.- Antes de iniciar la entrevista con el empleado, el analista debe estudiar con detenimiento, la información o descripción que haya llenado previamente el empleado acerca de su puesto, a fin de que cuando vaya a la entrevista, conozca con suficiencia el contenido del puesto y esté en posibilidad de dirigir la entrevista y hacer preguntas con mejor conocimiento de causa.

Una forma que yo en lo personal utilizaba para iniciar la entrevista era recordar en forma breve al empleado, cual era la razón de mi entrevista, tratando de resaltar la importancia del programa y la importancia del análisis dentro del programa, terminando esa breve explicación proponía las bases en que pensaba llevar a cabo la entrevista, o entraba en materia según fuera conveniente.

El analista debe siempre mostrarse paciente y escuchar con interés las explicaciones o respuestas que hace el empleado, aún cuando la respuesta sea tonta, conocida, alargada, etc.

Es importante que el analista se asegure de obtener las respuestas adecuadas a cada pregunta y si no lo consigue, cambiar la pregunta, repetirla, plantearla de otra forma, etc. hasta estar seguro que la respuesta es adecuada.

Si el analista no entendió la explicación del empleado, o no está seguro de haber comprendido claramente, debe aceptar abiertamente no haber captado la idea y pedir que se le explique tantas veces como sea necesario, ya que ésto es mejor, que -

quedarse con una idea vaga o nula de lo que el empleado explica.

El analista debe abstenerse de hacer comentarios críticos sobre los métodos de trabajo, el empleado, o las demás personas, ya que éstas críticas no entran en su jurisdicción, y si pueden traer reacciones negativas al programa.

El analista debe evitar la formación de ideas preconcebidas acerca del contenido o nivel del puesto, y su mente debe siempre estar abierta a instrucción e información, antes, durante y después de la entrevista.

Debido a que generalmente los programas de análisis y valuación de puestos son actividad de Relaciones Industriales, el empleado tiende a aprovechar la entrevista para ejercer quejas u opiniones acerca de sus jefes de la compañía, etc. El analista debe evitar entrar en discusión de tales asuntos y concentrarse al puesto, su contenido y sus requerimientos.

Durante la entrevista, el analista debe tener nota de toda la información reelevante que percibe y no debe confiar a su memoria, también es conveniente que el analista recoja copias de todas aquellas formas, reportes, etc. que opera el empleado, de preferencia con datos reales.

Los analistas deben tratar de desarrollar facilidad para recordar caras y nombres y su relación con los puestos analizados, ya que ésto les ayudará a recordar detalles del puesto.

## Análisis de diferentes tipos de puestos:

Los diferentes tipos de puestos, como pueden ser puestos de Obreros, Oficinistas, Administrativos y Técnicos presentan diferentes características, tanto por el contenido en si de los puestos, como por el programa de valuación y hasta por las personas que los ocupan.

A continuación, planteo algunos consejos - - prácticos para el análisis de esos tipos de puestos.

### Puestos de operarios de fábrica:

#### Puestos a nivel obrero:

- 1.- Muchos de los puestos, y sobre todo los de producción son repetitivos y resulta relativamente fácil la parte del análisis correspondiente al que hace, ya que muchas veces el analista solo tiene que observar las actividades que reiteradamente realiza el operario.

Posiblemente requiere hacer algunas preguntas - al operario, para comprender las dificultades - de lo que está haciendo (como lo hace). Tal vez también requiera investigar otros aspectos con el operario como puede ser los errores que pudiera cometer, que probabilidades existen de cometerse, que consecuencias tendrían esos errores, etc.

Lo que si es definitivo desde mi punto de vista, es que este es el tipo de puestos más fáciles - de analizar ya que su contenido se conoce objetivamente, las condiciones de trabajo se perciben, los riesgos se observan, etc.

Por otra parte, en algunos casos, muy frecuentes, el operario no conoce en realidad una serie de datos y detalles de su puesto y es necesario obtenerla de otras fuentes.

- 2.- Existen otros tipos de puestos como los de mantenimiento, en que por el contrario, los trabajos que realiza el operario son muy variados.

En éste tipo de puestos, es donde considero se dificulta el análisis, ya que, solo a base de muchas y muy variadas preguntas, observaciones, etc. puede el analista darse una idea clara del tipo de trabajos que principalmente realiza el operario, las dificultades que este implica, la responsabilidad que tiene, etc. porque hay que sumar al problema de lo poco rutinario del puesto, la dificultad de comunicación con el operario.

- 3.- Es recomendable, sobre todo en puestos muy simples y que están relacionados entre si, analizar todos como uno solo, de tal manera que exista movilidad entre los operarios efectuando diferentes funciones hasta en un mismo día (Esto es factible, sobre todo en casos de líneas muy automatizadas).

#### Dificultades generales:

Cuando se inicia el análisis de un puesto por observación, es frecuente que el o los operarios se sientan molestos o se distraigan con la presencia del analista, personalmente llegué a tener casos de obreros que se negaban rotundamente a explicar o contestar algunas preguntas, por temor a consecuen-

cias imaginarias.

Muchas veces resulta difícil acercarse hasta el lugar de trabajo por problemas de espacio, por riesgos de accidente, etc.

El ruido de las plantas dificulta mucho la comunicación verbal.

El nivel de escolaridad de los operarios, ocasiona serios problemas para obtener información ya que en general yo me encuentro que tienden mucho a desbarrar con respuestas que no tienen ninguna relación con la pregunta.

Cuando los puestos que se analizan, son de producción, se puede ocasionar retrasos de producción que afectan a los intereses de manufactura y por lo tanto, es importante que el analista procure no distraer, o hacerlo al mínimo.

Otra barrera de comunicación que puede existir, es cuando el analista no está familiarizado con el "Argot" de la fábrica, ya que normalmente los operarios van adquiriendo y adoptando una serie de modismos relacionados con el trabajo de su especialidad, que sino se conocen, resulta difícil de entenderlos, sobre todo cuando se usan términos en otro idioma y que el obrero se acostumbra a escucharlos y los transforma casi a su antojo.

Chabras	----	Shot-blast
Los Pinales	----	Pin-Noles

Puestos de Oficinistas:

Los puestos de oficinistas son en mi concep-

to otro tipo de puestos sencillos de análisis y también en éstos casos como los de fábrica, existen - puestos cuyas funciones son repetitivas, o por lo - menos secuenciales y otros en que las funciones son variadas y no siguen una secuencia específica, sien - do éstos últimos los más escasos.

En éstos análisis, conviene iniciar la inves - tiguación, también por el inicio de la operación y - simplemente seguir la secuencia, hasta su conclu - sión.

Generalmente las funciones que implican és - tos puestos son fáciles de entender a primera vis - ta, ya que normalmente son funciones de compilación de información, clasificación, cómputo aritmético, - transcripción, distribución, archivo, mecanografía, etc. en que normalmente se requiere el uso de pocos conocimientos y casi ningún criterio personal.

Por supuesto que lo anterior no significa - que el analista no deba ser cuidadoso en su trabajo cuando analiza éste tipo de puestos, ya que precisa - mente, donde las cosas son más sencillas y existe - mayor similitud, es donde se requiere mayor aten - ción, para no caer en ideas preconcebidas y para po - der detectar diferencias.

Con lo anterior quiero decir que el analista debe cuidarse de caer en errores como brincar a con - clusiones, pasar por alto detalles importantes me - nospreciar actividades, etc. ya que existe mucha - tendencia a reacciones como "Ah, si, ésto lo hace - de ésta manera igual que el puesto sutano" o decir, "este es el clásico archivista solo que con éstas y aquellas variantes ... no tiene caso que lo entre -

viste o" Solamente voy a revisar estos puntos que - no están muy claros lo demás ya lo capté y no tiene caso perder el tiempo, etc.

Uno de los elementos básicos para entender y valorar la complejidad de éstos puestos, es obtener copias de todas y cada una de las formas que recibe, procesa o prepara el ocupante del puesto, de - preferencia con información real en su contenido, - ya que ésto permite ver objetivamente las dificultades que pueda implicar el entendimiento o interpretación de información recibida, el proceso de ésta información y la generación o transformación de datos, etc.

#### Puestos Administrativos:

Entiendo por puestos administrativos, aquellos en que se presentan funciones de dirección o - supervisión de personal, excluyendo de ésto a puestos Gerenciales o superiores en nivel.

En éste tipo de puestos, se presentan dos posibilidades.

- 1.- Puestos en que además de desarrollar específicamente varias funciones, ya sea técnicas o de tipo oficinistas, o cualesquier otro tipo, se desarrollan algunas funciones de dirección o supervisión de personal, pero siendo éstas últimas, funciones complementarias del puesto y no el fin principal del mismo (Jefe de grupo - Líderes - Seniors).
- 2.- Puestos en que la función principal es la de dirigir o supervisar las actividades de otras per

sonas, entendiéndose por supervisar, la distribución de trabajo, asignación de funciones, selección, entrenamiento y desarrollo del personal subordinado, administración disciplinaria y de sueldos de los subordinados, etc.

En ambos casos, habrá que hacer una distinción y análisis de las funciones técnicas, de ventas, de oficina, o manuales que personalmente realiza el ocupante del puesto, muy aparte del análisis de las funciones de supervisión que el puesto requiere.

No hago ningún comentario especial respecto al análisis de las funciones no administrativas, ya que a ése respecto ya hemos visto o veremos en forma específica las tácticas para su análisis.

Por lo que se refiere al análisis de las funciones de supervisión es muy importante que se determinen los siguientes elementos:

- 1).- Que número de personas supervisa en total.
- 2).- Cuantas de cada puesto o especialidad.
- 3).- Que nivel de especialización o calificación tienen los puestos supervisados.
- 4).- Que funciones realizan los subordinados.
- 5).- Que interrelación o diversificación -- existe entre las funciones de los subordinados.

Además de los anteriores elementos, se debe investigar:

- 1).- Que autoridad tiene para seleccionar a-

- su personal.
- 2).- Que autoridad tiene para conceder promociones o aumentos de sueldo a su personal.
  - 3).- Que responsabilidad tiene para entrenar y desarrollar a su personal.
  - 4).- Que autoridad tiene para aplicar acciones disciplinarias a su personal.
  - 5).- Que intervención tiene en la asignación de trabajos y calificación de méritos.

Lo anterior, debido a que en aquellos puestos que definimos como jefes de grupo, Líderes, Seniors, etc. las responsabilidades de supervisión, normalmente son limitadas a distribución final de trabajos, orientación de como hacerlos y revisión de como fueron hechos y la intervención selección, administración de sueldos, disciplina, etc. no existe oficialmente y por supuesto, lo más importante, es que entre los extremos, puede presentarse toda una gama de situaciones de mayor o menor grado de supervisión.

Una de las cosas más convenientes en el análisis de éstos puestos, es que, el analista antes haya analizado los puestos subordinados, o que por lo menos se haya familiarizado bastante con el contenido de éstos puestos, ya que de otra manera, tendrá la necesidad de casi analizar todos los diferentes puestos subordinados, para estar en buena posición de entendimiento de las funciones del puesto supervisor.

Debido a lo anterior, recomiendo que en primer lugar, sea un solo analista el que se haga car-

go de cada área organizacional de la Empresa siempre que sea posible y que en segundo lugar, se emiece siempre analizando los puestos de niveles inferiores y se vaya en orden progresivo de importancia, (Por supuesto, no siempre es obvio ese distingo de órden de importancia, pero no deja de ser factible hacerlo).

#### Puestos Técnicos:

Sin duda, el análisis de puestos técnicos es uno de los más difíciles, a menos, que se tengan analistas especializados o muy familiarizados con las diversas técnicas que se usan en la empresa.

Es una de las áreas más difíciles, porque el analista, que puede haber terminado su carrera de Administración de Empresas y tiene que analizar un puesto de Laboratorista por ejemplo, si no tiene una muy buena capacidad de comprensión, va a tener serias dificultades para entender y con mayor razón para transmitir el contenido del puesto y por ende el grado en que se presentan los factores de valuación.

También debido a lo anterior, es que conviene empezar siempre por los puestos más fáciles, e ir subiendo poco a poco, ya que así se podrá entender mejor el contenido de éstos puestos.

Las personas que ocupan este tipo de puestos, están en muy buena posición ante el analista, ya que mientras que ellos son expertos en determinando campo, el analista está apenas tratando de conocerlo y ésta ventaja puede ser utilizada por el ocupante del puesto, para desvirtuar con o sin inten--

ción, el contenido y dificultad de funciones, haciendo que estas parezcan mucho más complejas, quedándose con información clave, o exagerando el grado o cantidad de actividades.

En mi experiencia como analista, el puesto-- más difícil que me tocó analizar fué el de Programador en el dep. de Proceso Electrónico de datos. En donde me encontré por principio de cuentas sin tener una idea más que general, de lo que involucra esa actividad y además con un grupo de bichos raros, que utilizan un lenguaje totalmente apoyado y de índole altamente especializado.

Agregándose a lo anterior, las costumbres - que éstas personas adquieren para usar abreviaciones:

Por supuesto que éste para mi fué un caso extemo, pero quise mencionarlo para destacar las dificultades que presentan algunos puestos altamente - técnicos y especializados.

En general pienso que con un buen grado de - cultura general y capacidad intelectual normal, éstas dificultades pueden ser salvadas, para nuestros efectos ya que como antes expresé lo importante no es que el analista pueda desempeñar los puestos que analiza, sino que comprenda claramente su contenido y pueda también transmitirlo claramente.

Una de las principales barreras que hay que romper cuando se analiza éste tipo de puestos, es - la que el propio ocupante del puesto crea, un tanto por orgullo profesional y creo que en mayor grado - porque piensan que es ridículo que mientras que - - ellos han requerido de x número de años de educa---

ción especializada y número de años de experiencia, un iluso pasante de Relaciones Industriales o de Administración de Empresas pretenda en una sesión de dos o tres horas, aprender lo que a él le ha tomado tanto tiempo.

## VALUACION DE PUESTOS

### Introducción

Importancia de una estructura de sueldos y salarios.

El monto del sueldo o salario que debe pagarse a cada empleado, es un problema básico para cada empresa. Este problema no se limita a la determinación del salario actual, incluye también la retribución futura, la decisión del empresario tiene efectos de largo alcance, tanto para la Gerencia como para el Personal Empleado, casi cualquier empresa, grande o pequeña, sufre la misma dificultad en llegar a una solución congruente, equitativa y defendible.

La distribución equitativa de la nómina de una organización proporciona una de las mejores bases para obtener relaciones armoniosas y bien fundadas entre la empresa y empleados. Muchos otros aspectos de la administración de Personal y Relaciones Industriales, pierden su efecto o se vuelven completamente inútiles cuando la estructura de sueldos y salarios es criticable aún cuando el descontento del Personal puede originarse en muchas fuentes, dos principales son las retribuciones absoluta y relativa.

Salarios absoluto y relativo. Un empleado se preocupa por el valor absoluto de su salario y por la relación que éste guarda con el recibido por sus compañeros de trabajo. Se pueden generar disgustos y antagonismos en cualquiera de los dos aspectos. La empresa también se preocupa, por ambos, así como

del costo total de personal en la Organización.

Por salario absoluto se entiende la cantidad real en dinero que recibe el empleado por el trabajo que realiza, esta tarifa determina el nivel de vida del empleado, su posición económica en la comunidad y la cantidad de bienes y servicios que puede adquirir. Su deseo natural es obtener más y más dinero para mejorar su situación en cada uno de los aspectos mencionados. Aún cuando muchos trabajadores se den cuenta que hay limitaciones a la cantidad absoluta que pueden ganar, y la compañía pagar, puede originarse mucha intranquilidad si los salarios cubiertos son demasiado distintos a los pagados por otras empresas o si no guardan proporción con las utilidades que la organización obtiene la retribución absoluta es también de vital importancia para la administración, pues reconoce el descontento de los trabajadores en este aspecto, disminuye la eficiencia, daña la moral, aumenta la rotación de personal y destruye el espíritu de armonía y cooperación. Sin embargo, la administración tiene además, la responsabilidad de conservar un costo de nómina proporcionado a la relación ingresos-egresos, del aspecto de las utilidades y de la administración efectiva de la empresa como un todo.

La retribución relativa, es la obtenida por el empleado en relación con la ganada por sus compañeros de trabajo, un empleado puede estar satisfecho con su retribución absoluta, hasta saber que otro empleado de la misma compañía recibe un salario mayor a cambio de su salario comparable, aún cuando no existe diferencia real, ni en la cantidad de trabajo hecho, ni en la antigüedad de la otra -

persona en su puesto. Su salario es entonces bajo - en el sentido relativo, aun cuando no lo sea en el sentido absoluto. La Experiencia indica que un empleado es afectado tanto o más por su ingreso relativo, como por su ingreso absoluto sea suficiente - para satisfacer sus necesidades, el descontento - creado por los casos relativos, crea problemas a - aquellas resultantes de un nivel absoluto inadecuado.

Desigualdades en sueldos y salarios. En la - determinación y administración de salarios hay - otros factores que causan problemas. La estructura de salarios de cualquier organización ha contenido - en alguna época desigualdades en los salarios cubiertos a cada empleado. Los intentos realizados para corregirlas o disminuir su importancia por medio de un estudio sistemático, pueden no tener éxito - completo. Como son demasiadas las decisiones que - respecto a la determinación de salarios depende del juicio personal, son inevitables los errores.

Son ejemplos típicos de estos errores; (1) - valuación incorrecta del mérito o valor de un empleado, (2) favoritismo o discriminación hacia algunos empleados, (3) falta de cambios o cambios incorrectos en el salario cuando se asciende, transfiere o degrada a un empleado, (4) permitir que una - presión indebida de los jefes, sindicatos y empleados tengan influencia en la determinación de salarios y (5) valuación incorrecta del valor de un - puesto.

Con frecuencia es difícil para la administración valorar con exactitud la aportación de un empleado para su compañía, tanto si ésta decisión se-

basa en una calificación de méritos metódica, o en una opinión personal, los errores de juicio son frecuentes, por ejemplo, algunos empleados han desarrollado tal grado de habilidad, que la realización de su trabajo parece realmente simple y sencilla, aún cuando sea realmente difícil y compleja. Otros empleados hacen aparecer difícil aún el trabajo más simple, rodeado de un ambiente de dificultad engañosa. El valor de uno u otro trabajo puede ser entonces mal juzgado y el último pagado en mejor forma que el primero.

Al determinar el salario para un empleado en particular, deben tomarse en cuenta tanto el valor del trabajo para la organización como eficiencia con que es realizado. La valuación de puestos, intenta determinar el valor de cada puesto en relación con el valor de otros. Proporciona también una base para determinar las normas tendientes a suprimir otro tipo de desigualdades en los salarios mencionados antes. No valua o califica el valor del empleado en su puesto; con este objeto, se establecen programas de calificación de méritos. Sin embargo cuando las partes componentes de un puesto, han sido analizadas y valuadas y el superior está totalmente informado de ello, es menos fácil que cometer el error de estimar en exceso o en defecto la dificultad de un trabajo o ser engañado por el empleado que lo hace aparecer fácil o difícil.

Los miembros de la organización que tienen la responsabilidad de recomendar o suspender los aumentos de salarios, son frecuentemente acusados de favoritismo y discriminación. En algunos casos, indudablemente tales cargos son justificados. La im-

parcialidad completa es probablemente inalcanzable por la naturaleza humana; sin embargo las injusticias causadas por favoritismos o discriminación pueden ser reducidas en forma apreciable, con la adaptación de un buen programa de administración de sueldos y salarios. Un programa que determine el valor relativo del puesto y establezca controles que limiten, si es que no lo eliminan, el efecto completo del favoritismo y la discriminación. Por medio de un programa tal que los empleados no estarán sujetos en la misma proporción, a ser pagados de acuerdo con el grado de favor que sus respectivos jefes les dispensen. En la misma forma, ciertos grupos, como las mujeres, las minorías raciales, las sectas religiosas y los inválidos, estarán menos expuestos a sufrir un trato discriminatorio.

En cualquier organización suele presentarse la necesidad de mover un empleado de un puesto a otro. Por ejemplo, una vacante de un puesto de alta categoría da lugar a un ascenso; un empleado incapaz de realizar en forma adecuada un trabajo al que ha sido asignado, es degradado. El salario pagado a dicho empleado en particular, puede no estar adecuado al nuevo trabajo. Se crearán desigualdades en los salarios, a menos de hacer los cambios pertinentes.

Cuando la presión indebida de uno o más grupos o individuos provocan un aumento en los salarios, no porque exista un cambio real en el contenido del trabajo o en el valor de las responsabilidades del puesto, sino por la presión misma se crean desigualdades en los salarios, los Supervisores varían en el grado de agresividad y tenacidad que po-

seen. Algunos pondrán su mayor esfuerzo y determinación al tratar de obtener aumentos para sus subordinados, mientras que la protesta de otros será mínima, si se presenta alguna, al encontrar opción a sus recomendaciones. Consecuentemente, el jefe más tenaz puede obtener aumentos frecuentes para sus empleados, mientras que el supervisor menos firme puede dejar de obtener aumentos comparables en cuantía y número. Los empleados miembros de un sindicato, pueden beneficiarse más en los aumentos que aquellos no sindicalizados, por la fuerza y precisión adicionales que un grupo puede ejercer en la determinación de los salarios. En consecuencia, cuando una organización emplea trabajadores sindicalizados y libres, o cuando distintos sindicatos tienen grupos organizados en la misma, tales desigualdades pueden presentarse. Finalmente, los empleados independientes varían también en su habilidad para obtener aumentos para sí mismos. Algunos son insistentes y tenaces y con frecuencia toman la iniciativa. Otros toman una actividad pasiva y esperan que el aumento llegue y hacen poco o ningún esfuerzo adicional, cuando su primera petición es rehusada. Este será propuesto menos que el primero para tener aumentos. Uno de los obstáculos más grandes para obtener una buena administración de salarios, es la valuación incorrecta de los puestos mismos. Si fuera posible para alguna empresa librarse alguna vez de cualquier otro tipo de disenciones aún sería afectada por serios problemas de salarios si sus puestos son valuados incorrectamente. Esto provocaría pagos en exceso o en defecto, según el caso, puesto que la misma estructura de salarios no sería equitativa. Por lo tanto, no importa que tan buenas,

consistentes y justas sean las normas de la administración, que también sea juzgado el valor de cada empleado, a que grado se haya reducido el favoritismo y la discriminación, con que propiedad sean hechos y manejados los cambios por ascenso o degradación y hasta que punto sean ignorados las presiones indebidas, los empleados no pueden recibir la cantidad correcta sino se usa un estudio sistemático para determinar los sueldos y salarios.

No hay formula mágica que permita establecer las tarifas de retribución absoluta y relativa o que haga mínimas las desigualdades en los salarios discutidos antes. No existe tampoco una solución científica puesto que ningún asunto humano esta sujeto a leyes científicas exactas. Sin embargo, se ha desarrollado un tratamiento sistemático para los problemas de sueldos y salarios que afectan tanto a la administración como a los trabajadores y que proporciona una de las mejores soluciones conocida actualmente. Esta técnica se conoce como valuación de puestos.

### Definición de valuación de puestos

Definición de la valuación de puestos. Aunque pueden encontrarse muchas definiciones del término "valuación de puestos", existe un alto grado de similitud entre ellos, una definición tan completa y precisa como pueda encontrarse es la ofrecida en Industrial Job Evaluation Systems.

Valuación de puestos ... es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos.

tos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupos de puestos. También incluyen el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximos y mínimos para cada grupo de trabajo, con base en su valor relativo, la operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultante. La definición muestra que la valuación de puestos incluye algunos aspectos principales, tales como la obtención de los componentes de los puestos, su análisis, el ordenamiento de estos elementos en descripciones de puestos, el estudio de éstos, la valuación de los puestos por medio de algún método de tasación y, por último, el avalúo de los puestos de acuerdo con la valuación. Cada uno de estos aspectos, requiere un plan de organización, la selección del personal requerido para realizarlo, un programa de capacitación adecuado para asegurar la comprensión y el conocimiento de lo que hay que hacer y, finalmente, la ejecución de los muchos pasos detallados necesarios para completar el programa de valuación de puestos. Cada uno de estos procedimientos será discutido en capítulos subsiguientes.

Objeto de los programas de valuación de puestos. Las empresas que adaptan un programa de valuación de puestos, generalmente esperan alcanzar varios objetos. Algunos de los citados con más frecuencia son:

- 1.- Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los-

puestos.

- 2.- Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios de la compañía.
- 3.- Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otra compañía. Concurrentes al mismo mercado de mano de obra.
- 4.- Permitir a la administración medir y contratar con mayor precisión sus costos de personal.
- 5.- Servir de base para negociar con el sindicato.
- 6.- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
- 7.- Crear principios claros y técnicas imparciales que permiten al cuerpo de mando un tratamiento más objetivo de los salarios.
- 8.- Ayudar a la selección colocación, ascenso, - - transferencia, comparación de personal.
- 9.- Aclara funciones, autoridad y responsabilidad, lo que a su vez, ayuda en la simplificación - del trabajo, y eliminación de operaciones duplicadas.
- 10.- Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así la moral del personal y mejorando - las relaciones entre empresa y empleado. Aun - cuando la valuación de puntos ha sido desarrollar principalmente como ayuda, para determi-- nar el valor relativo de los puestos y para - proporcionar un tratamiento mas ordenado siste

mático y equitativo a los problemas de sueldos y salarios, su utilidad no se limita solamente a la estructura de tarifas, por la lista de objetivos. Es evidente que las empresas esperan que los planes, proporcionen servicios adicionales, en otros aspectos de la operación. En consecuencia, un sistema ordenado que determine los elementos de cada puesto, los ordene por escrito y valúe, proporciona generalmente una base más sólida para la práctica administrativa y de personal en general que la que posiblemente se obtenga cuando se siguen procedimientos menos precisos.

Limitaciones de los planes de valuación de puestos, aún cuando pueden enunciarse muchos objetivos en un programa de valuación de puestos, cualquiera de estos planes tiene sus limitaciones. Algunos objetivos incluyen expresiones cualitativas como "ayudar" o "reducir". Los favorecedores de la valuación de puestos, no establecen que el programa corregirá o eliminará completamente muchos problemas en la determinación o en la aplicación de salarios. Ni se asegura, tampoco, que la valuación de puestos es sustituto de la discusión de contratos colectivos, cuando existen relaciones sindicales. Sin embargo, como el sistema proporciona un tratamiento ordenado y sistemático de la determinación del valor relativo de los puestos, ayuda a reducir y hacer mínimos los errores y desigualdades. Por medio del sistema una organización se acerca más a su objetivo general de obtener un programa de sueldos y salarios uniforme, justo y consistente.

Necesidades de establecer la Valuación de Puestos.

### Necesidad Social.

Sin duda uno de los más grandes problemas que han tenido que afrontar las organizaciones a través del tiempo, ha sido el remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan. En las relaciones de trabajo se aprecia el gran conflicto que se presenta cuando se trata de fijar los salarios.

Dado el gran porcentaje de la población que encuentra su medio de vida mediante la prestación de servicios, a través de contratos de trabajo; la importancia del establecimiento de salarios justos resulta, evidentemente, de una gran trascendencia social, de acuerdo con lo mencionado en los puntos anteriores.

### Necesidad Legal.

El legislador, conciente de lo anterior, hizo aparecer en la fracción XXVII inciso B del artículo 123 Constitucional como condición nula que no obliga a los contrayentes, aunque se exprese en el contrato, aquella que fué "un salario que no sea remunerable a juicio de las juntas de conciliación y arbitraje".

El artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo establece que "para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salarios también iguales". La única forma de lograr esto es por medio de una adecuada técnica de subjetividad.

### Necesidades Económicas.

Por último siendo los salarios el principal canal de la distribución de la riqueza, es necesario estar seguro que tal diferencia se realiza, con el fin de evitar los problemas expuestos en los puntos anteriores. Por otro lado, contando con una estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado mayor de certidumbre.

### Relaciones con el Análisis de puestos.

Los modos utilizados en épocas anteriores para establecer los salarios fueron:

- a) Por mandato o por decreto.
- b) Con base de regateo.
- c) Por el criterio de un grupo.

En el primer caso, el establecimiento de un salario en forma autoritaria por el patrón, definitivamente daba como consecuencia muchísimos errores e injusticias que se convertían en conflictos laborales. Los salarios con base al regateo, parten de una base de inmoralidad de ambas partes: El que ofrece menos a sabiendas de que merece más, menosprecia el valor del trabajo; y al que pide más a sabiendas de que merece menos comete una deshonestidad. El tercer caso, o sea el salario establecido por un grupo, es indudablemente algo más avanzado; sin embargo no elimina las posibilidades de influencias personales. Por lo anterior llegamos a la conclusión de que siempre será necesaria la utiliza-

ción de una regla que nos permita medir adecuadamente los valores de los puestos con base en una comparación adecuada entre ellos.

El mismo artículo 86 De la Ley Federal del Trabajo, citado anteriormente, habla de una igualdad en el puesto, y la única forma de determinar esa igualdad o desigualdad es mediante el uso del Análisis de Puestos.

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

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

#### Responsabilidad en la Valuación de Puestos.

La responsabilidad principal de administrar un programa de valuación de puestos, normalmente recae en el departamento de relaciones industriales. Si una compañía es de tamaño suficientemente grande, una decisión de sueldos y salarios puede ser esta--

blecida dentro del departamento para que maneje la valuación de puestos, así como su análisis y la clasificación de estos. Si bien, los miembros de esta decisión, normalmente manejarán la mayoría de los detalles relativos a la valuación de puestos, incluyendo el trabajo de oficina, estadístico y analítica; frecuentemente la clasificación y las tarifas reales de los puestos son establecidas por un comité de valuación de puestos.

El comité de valuación de puestos, está generalmente compuesto de representantes del departamento de relaciones industriales y de los departamentos de operaciones. El uso de un comité permite que se determinen las tarifas para los puestos, sobre la base del criterio de un grupo, más bien que del criterio de un sólo individuo. La inclusión de personal de los diferentes departamentos, permite que el comité, esté compuesto de individuos familiarizados personalmente con la mayoría de los puestos que van a valuarse y que tienen un interés directo en los resultados del programa. La presencia de tales individuos en un comité, también ayudará a encontrar a los representantes de los departamentos cuyos puestos esten siendo evaluados, y que no se intente exagerar la importancia de estos puestos.

Uno de los requerimientos más importantes para el éxito de un programa, es la buena voluntad por parte de la administración para resolver problemas y controversias relativas a la valuación de puestos, en una forma justa y equitativa. El personal de cada nivel dentro de la organización, además, debe conocer a través de una comunicación efectiva, el hecho de que la compañía actúa sinceramen-

te en sus intentos para proporcionarles los salarios que tienen derecho a recibir. Solamente cuando los empleados y el sindicato están convencidos de que el sistema está sirviendo a sus mayores intereses, es posible que pueda alcanzarse la cooperación completa para el programa.

### Sistema de Valuación de Puestos.

El valor relativo de los diferentes puestos dentro de una compañía, puede ser valuado formalmente comparando uno con el otro o comparandolos contra un modelo o escala que haya construido para este propósito. Cada uno de estos dos métodos de comparación puede ser conducido sobre una base cuantitativa, valuando los puestos como un todo, y valuando cada factor por separado. Estas variaciones proporcionan un total de cuatro sistemas diferentes que pueden ser usados para la valuación de puestos. Estos sistemas, incluyen el establecimiento de rangos para los puestos, la clasificación de puestos, el sistema de puestos, y el sistema de comparación de factores.

Base de comparación.	Campo de acción de comparación	
		El puesto como un todo (no cuantitativo)
Puesto vs. Puesto.	(1) Sistema de establecimiento de rango para los puestos.	(4) Sistema de comparación de factores
Puesto vs. Escala	(2) Sistema de clasificación de Puesto.	(3) Sistema de Puestos.

Los 4 sistemas de valuación de puestos difieren considerablemente en términos de su uso popular.

Sistema para el establecimiento de rangos para los puestos.

El sistema más sencillo para la valuación de puestos en el establecimiento de rangos para los puestos o el sistema de ordenación por méritos, mediante el cuál los puestos se ordenan sobre la base de su valor relativo. Una técnica que se usa para establecer los rangos de los puestos, implica escribir las especificaciones para cada puesto sobre una tarjeta separada, y ordenar las tarjetas en base a la importancia de los puestos que representan.

La debilidad básica del establecimiento de rangos para los puestos es que no proporciona una medida no muy refinada para el valor de cada puesto; ya que las comparaciones se basan sobre la base de los puntos como un todo. Es bastante fácil que uno o más de los factores de un puesto introduzcan prejuicios para establecer el rango que el valuador da a dicho puesto. Además, el establecimiento de rangos, simplemente indica la importancia relativa de los puestos, pero no la diferencia en la importancia que puedan existir entre ellos.

Sistema de Clasificación de Puestos.

El sistema de Clasificación de Puestos o sistema de Graduación es más refinado que el sistema de establecimiento de rangos, en el hecho de que permite que los puestos sean agrupados y clasificados de acuerdo con una serie predeterminada de clases o grados de salarios. La descripción de cada

una de las clases de puestos constituyen la escala contra la cual se comparan las especificaciones de los diferentes puestos. El número de clases de puestos que se establece dentro de un sistema de clasificación particular, pueden variar desde tres o cuatro hasta más de una docena, dependiendo de las políticas de la compañía y del número y tipo de puestos clasificados. Al desarrollar diferentes clases de puestos, generalmente es necesario establecer grupos separados de diferentes clases para ocupar los puestos de oficina, de fábrica, de venta y de supervisión.

La ventaja principal de establecimientos de rangos, descansa en su simplicidad y, por consiguiente, es lo más adecuado para las necesidades de una organización pequeña. Una mayoría de los puestos que se valúan bajo el sistema de clasificación, caerán claramente en una de las clases de salarios establecidos. La naturaleza de algunos puestos, sin embargo, pueden originar que se traslapen entre dos clases de salarios, con el resultado de que los puestos no pueden ser colocados con presión completa en ninguna de las dos clases. Esta limitación, conjuntamente con el hecho de que el sistema no previene una valuación no muy refinada y las clasificaciones pueden estar influenciadas individualmente por las tarifas de los salarios ya existentes; posiblemente explique por que no se usan más extensamente. En situaciones donde los factores y el tiempo de un sistema más elaborado no se compensa, sin embargo, el sistema de clasificación de puestos en algunos casos puede ser de cierta utilidad.

## Sistema de Puntos.

El Sistema de Puntos, que es el sistema más ampliamente usado para la valuación de puestos, requiere de la existencia de un manual de puntos, que contenga una descripción de los grados y de los valores en puntos para cada factor, contra la cual se compara la especificación de cada puesto, factor - por factor, para determinar su valor en puntos. Estos totales de puntos proporcionan la base para determinar el valor relativo de cada puesto y para agruparlo en la clase de salario apropiado.

## Naturaleza del Manual de Puntos.

Una variedad de manuales de puntos han sido desarrollados por las compañías, las asociaciones - los industriales y comerciantes y por los consultores administrativos. Los manuales preparados por la National Metal Trades, La National Electrical Manufacture y La National Office Management Associations, se encuentran entre las más ampliamente utilizadas. Una compañía que busca usar estos manuales en su forma original o modificada, deben asegurarse de que es adecuado a las necesidades de los puestos particulares de la compañía y a sus condiciones de operación. Con objeto de que un manual sea completamente adecuado a sus necesidades muchas firmas que cuentan con los recursos suficientes, han encontrado preferible diseñar sus propios manuales. Si se desarrolla un manual original, normalmente deberán seguir ciertos pasos básicos para construir e implementar este. Estos pasos pueden incluir:

- 1.- Estudiar los puestos que serán evaluados

y determinar los factores y características que se usarán para medir el valor de los puestos.

2.- Determinar los grados o niveles necesarios para medir la presencia de cada factor en cada uno de los diferentes puestos.

3.- Preparar las descripciones para cada factor y para cada grado establecido por el manual.

4.- Asignar un factor de ponderación hacia los factores y hacia los grados de estos factores, en proporción a su importancia relativa de la firma particular.

#### Sistemas de Comparación de Factores.

El Sistema de Comparación de Factores, que fué desarrollado por Eugene Bengé en 1926, se parece al sistema de puntos en que permite que el proceso de evaluación de puestos sea llevado a cabo sobre una base factor por factor. Difiere del sistema de puntos, sin embargo, en que los puestos son evaluados comparando sus especificaciones con las de un grupo selecto de puestos clave dentro de la empresa, que sirven como escala para la evaluación de puestos. Así pues, en lugar de empezar con un punto establecido en escala, debe ser desarrollada una escala de comparación de factores como parte del proceso de evaluación de puestos. Los factores de habilidad, esfuerzo mental, esfuerzo físico, responsabilidad, y condiciones de trabajo son típicos de los que pueden comprender la escala de factores de comparación. Las especificaciones que cubren estos factores para los puestos que están siendo evaluados se comparan contra las especificaciones que cubren-

factores similares en los puestos clave que constituyen la escala. Si bien, los pasos reales que son seguidos por las compañías que utilizan el sistema de comparación de factores, pueden variar en ciertos aspectos, los siguientes son bastante típicos - para quienes usan tal sistema.

- 1.- Seleccionar los trabajos clave.
- 2.- Determinar el valor monetario para los factores de los puestos clave.
- 3.- Colocar por sus rasgos los puestos, con base en los valores monetarios para cada factor.
- 4.- Desarrollar la escala de comparación de factores para los puestos clave.
- 5.- Evaluar los puestos no clave contra la escala de comparación de factores.
- 6.- Agregar los puestos no clave a la escala conforme son evaluados.

#### Selección de los puestos clave.

El primer paso en el proceso de evaluación de los puestos clave que formarán la escala de comparación de factores. Estos trabajos clave deberán incluir puestos de diferentes niveles de dificultad. Los puestos seleccionados como puestos clave, deberán tener descripciones y especificaciones completas y concisas. La tarifa de salarios para estos puestos. Además, deberá ser consistente, tanto interna como externamente y no deberá estar sujeta a ningún proceso de quejas. Generalmente de quince a veinte puestos clave resultarán adecuados para el -

propósito de desarrollar una escala de comparación de factores.

Determinación del factor monetario para los factores de los puestos clave. Cuando los puestos clave han sido seleccionados, el siguiente paso es el de repartir los salarios existentes para cada puesto, entre los cinco factores que comprenden estos puestos. Esta repartición del salario, generalmente es preparada por cada miembro del comité de evaluación de puestos sobre una base independiente, a menudo, varias veces y a intervalos separados.

Clasificación de los puestos sobre la base de los valores monetarios de cada factor. El tercer paso consiste en clasificar los puestos sobre la base de cada uno de los factores, de acuerdo con la parte del salario que ha sido concedida a estos factores.

Desarrollo de la escala de comparación de factores para los puestos clave. El siguiente paso en el sistema de comparación de factores es el de construir una escala de comparación de factores y de colocar cada uno de los puestos clave en la escala, de acuerdo con el valor monetario asignado a cada uno de los factores.

Evaluación de los puestos no clave contra la escala de comparación de factores. La localización de los puestos clave en las escalas de comparación de factores y las especificaciones para estos puestos, proporcionan la guía contra la cual pueden ser evaluados otros puestos.

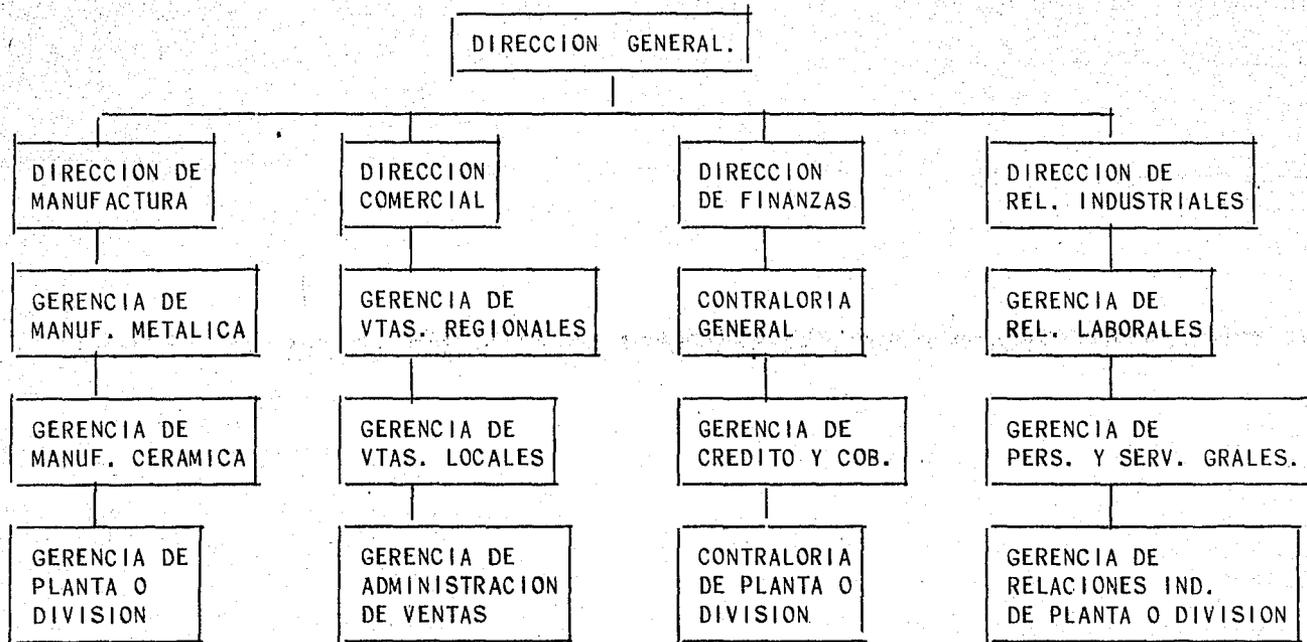
Adición de los puestos no clave a la escala-

conforme son evaluados. Conforme más puestos no clave se incorporen a la escala de comparación de factores, los puestos permanentes podrán ser evaluados más fácil y precisamente, y los puestos claves originales tendrán una tendencia a perder su significado y su identidad.

## DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACION.

La organización que es de institución privada ó iniciativa privada y constituida por una sociedad anónima de capital variable, dirigida en la mayoría por Recursos Humanos de nacionalidad mexicana. Esta organización se encuentra dividida en cuatro líneas de manufactura y pertenece a la Cámara de la Industria de la Transformación.

Las cuatro divisiones son manejadas y controladas desde las oficinas generales ó centrales que se encuentran en la Ciudad de México, en estas es donde se concentran las direcciones de cada área - por lo tanto los ejecutivos de mayor jerarquía y - por consiguiente se llevan a cabo las siguientes - funciones: pronósticos de ventas, programas de producción, estadísticas, procesamiento de datos, control de crédito, canales de distribución, auditoría, planeación de Recursos Humanos, administración de sueldos y salarios, toma de decisiones, etc.. A continuación citaremos un organigrama de la parte central de dicha organización y veremos una breve descripción de las funciones de cada puesto.



En la gráfica del organigrama general podemos observar que se cuenta con una organización administrativa muy completa ya que a la dirección general le reportan directamente las cuatro direcciones de área, así mismo las coordina y en las sesiones de trabajo se toman las decisiones y las políticas que deberán de repercutir en la organización.

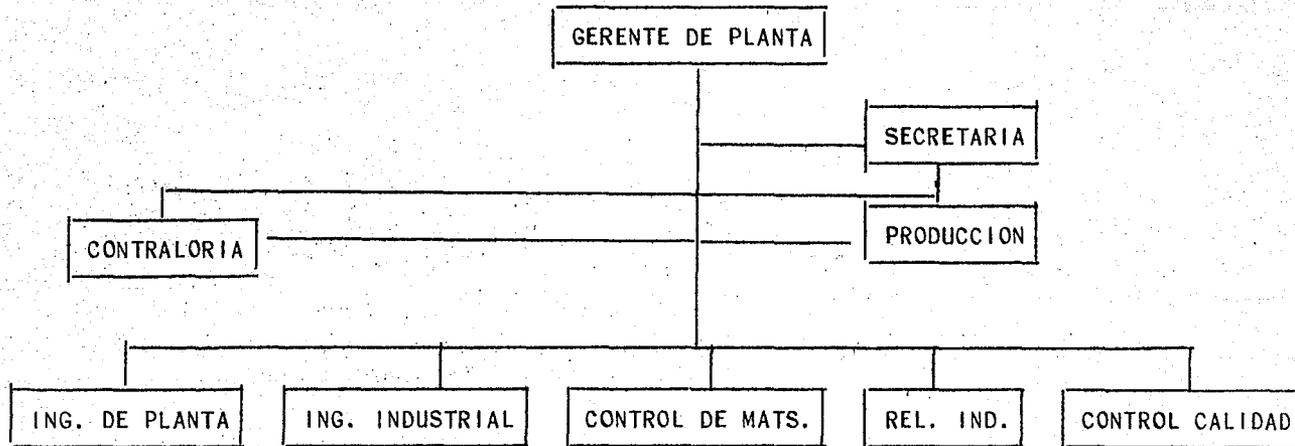
La Dirección de Manufactura es la que se encarga de controlar y coordinar las gerencias de manufactura metálica y cerámica principalmente, o sea, controla la producción haciendo una división cerámica y metálica, así mismo también controla a las gerencias de planta o división, y así mismo transmite las decisiones y fija las políticas para que a su vez las plantas o divisiones sigan el camino que les han designado, también asiste a las plantas para conocer los problemas que se suscitan y así tomar una decisión oportuna y veraz efectuando una supervisión mas estrecha.

Gerencia de Manufactura Metálica; esta es la encargada de controlar y supervisar toda la línea de producción metálica, vigilando y coordinando a ingeniería industrial, control de calidad, ingeniería de método e ingeniería de diseño, vigilando estrechamente el apego de estos departamentos a las políticas establecidas

Gerencia de manufactura cerámica: En las mismas condiciones que la Gerencia de manufactura metálica, nada más que en el área de cerámica.

Gerencia de planta o división; ésta gerencia tiene como función principal el coordinar y controlar las decisiones tomadas por la dirección de manu

factura, así mismo debe coordinar las funciones de las gerencias de la planta. A continuación veremos el organigrama de una planta o división.



**Contraloría:** Es el encargado de registrar todos aquellos movimientos contables de la planta, - así mismo se encarga de controlar y coordinar los - presupuestos, costos standard, nominas, inventarios, cuentas por pagar y entradas y salidas de materia--les.

**Producción:** Su función principal es de controlar y coordinar los programas de producción, verificar con las áreas de producción los problemas - que se presentan y el funcionamiento de los supervi--sores con respecto a los trabajadores y las maquina--rias.

**Ingeniería de Planta:** Es el departamento que se encarga de controlar y coordinar las áreas de - mantenimiento, ingeniería de diseño y el taller de - manufactura de herramientas, así mismo tiene a su - cargo la manufactura de nuevos productos y la cons--trucción y remodelación de la planta.

**Ingeniería Industrial.** Este departamento tie--ne como función el controlar y coordinar los estu--dios de tiempos y movimientos para implantar los - tiempos standard de cada operación en el proceso - los análisis de métodos de trabajo, la simplifica--ción del trabajo y la implantación y control de los insentivos.

**Control de Materiales.** Este departamento tie--ne como función principal el controlar y coordinar - el movimiento de materiales desde la colocación del pedido de compra, entrada al almacén, flujo del ma--terial en el proceso hasta la entrada al almacén de productos terminados, embarques, fletes y canales - de distribución.

Relaciones Industriales. La función de este departamento es llevar las relaciones obrero-patronales, administración de sueldos y salarios, interpretación del contrato colectivo de trabajo y del reglamento interior de trabajo, administración de recursos humanos y capacitación y desarrollo.

Control de calidad. La función de este departamento es controlar y coordinar los análisis de las materias primas, inspección de materiales en proceso y artículos terminados, esto con el objeto de checar que tengan las especificaciones de calidad requeridas.

Dirección Comercial. La función de esta dirección es coordinar las decisiones que ha tomado con respecto a; investigación de mercados, estadística de ventas, nuevos productos, administración de ventas y ventas en general.

Gerencia de Ventas Regionales. El objetivo de este departamento es coordinar las ventas en la República, esto mediante sucursales y relaciones con clientes distinguidos.

Ventas Locales: Este departamento tiene como función la supervisión directa con el objeto principal de vigilar el apego a las políticas de la compañía por parte de los vendedores y promotores locales, nacionales y de las relaciones de los distribuidores y clientes en general, también vigila estrictamente las existencias de los productos terminados controlando los stocks de mercancía.

Administración de Ventas: Es el encargado de controlar y vigilar el apego de las instrucciones -

fijadas por las políticas para todo lo relacionado con trabajo administrativo, esto es que controla la toma de pedidos, remisiones, facturación, y existencias.

**Dirección de Finanzas:** Esta dirección está encargada de controlar y coordinar las áreas de contraloría, contabilidad general, sistemas y procedimientos (IBM), crédito y cobranzas, presupuestos y costos, así mismo tiene a su cargo la planeación financiera, control de ingresos y egresos, análisis y evaluación de proyectos de inversión, control de costo de capital y rentabilidad del capital.

**Contraloría General:** Este departamento tiene como función principal controlar y coordinar las áreas de presupuestos y costos, así como los aspectos legales, aspectos fiscales y maneja la contabilidad general de la organización.

**Crédito y Cobranzas:** Está dedicado a vigilar las políticas de crédito que se les otorga a los clientes para la mejor y más rápida recuperación de la cartera, controla todo lo concerniente a la supervisión de un equipo especialmente capacitado para la cobranza.

**Dirección de Relaciones Industriales:** Es la encargada de coordinar a los departamentos de relaciones laborales, relaciones industriales, servicios generales y capacitación y desarrollo, así mismo implanta las políticas de administración de sueldos y salarios.

**Relaciones Laborales:** Esta gerencia tiene como función principal el controlar y coordinar las

relaciones obrero patronales de todas las plantas - de la organización, así mismo maneja las revisiones de los contratos colectivos de trabajo, a su vez su pervisa a los gerentes de relaciones industriales - de las plantas o divisiones.

Personal y Servicios Generales: El objetivo de esta gerencia es de poner en práctica las políticas fijadas por la dirección de relaciones industriales en lo concerniente a todos los servicios - que hay en la organización, tales como: correo interno y externo, carros y camionetas, propiedad de la organización, almacén y surtido de la papelería y coordinar el proceso administrativo del personal en las oficinas generales o centrales.

### Historia

La compañía tiene aproximadamente unos 10 a 12 años de vida en México, empezó con una Planta y después compró poco a poco las demás, así fue integrando su organización hasta llegar a integrarse en el mercado mexicano, de esta forma las necesidades de mecanizar la producción y de adquirir nueva y mejor tecnología fué en aumento cada día, así mismo - las necesidades de procesamiento de datos más veloz y efectiva se fueron incrementando. Podemos decir - que la organización ha prosperado, de una administración tradicional u organización informal a un - sistema de administración por objetivos, o sea que se han adaptado las técnicas administrativas más modernas y más convenientes, para las características de la organización.

Cuando la compañía empezó a funcionar conta-

ba con Recursos Humanos poco calificados en cuanto a su funcionamiento y por lo tanto había muy baja productividad.

Hablando de números había aproximadamente 300 personas trabajando para la organización y ahora cuenta con una población de 2,000 personas aproximadamente, incluyendo obreros y empleados. La mano de obra se ha hecho más efectiva o calificada y por lo tanto ya ha aumentado la productividad.

### Objetivos

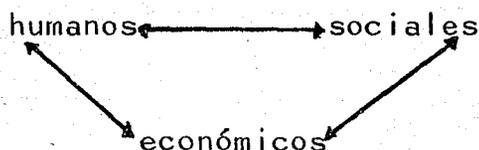
Los objetivos que persigue esta organización son principalmente; de tipo sociales, humanos y económicos.

**Objetivos Sociales:** Este tipo de objetivos que persigue la organización son principalmente satisfacer las necesidades del mercado. De esta forma cumple con su propósito de participar en el mercado mexicano.

**Objetivos Humanos:** Este tipo de objetivos que persigue la organización son principalmente satisfacer el mercado de trabajo dentro de sus posibilidades, esto es que otorga fuentes de trabajo a los mexicanos y así mismo entrenamiento, adiestramiento y capacitación, para que el personal pueda desarrollar a satisfacción, dentro de este objetivo la organización busca básicamente satisfacer sus necesidades tanto económicas como sociales y culturales.

**Objetivos Económicos:** Los objetivos económicos que persigue la organización se satisfacen pos-

teriormente a los objetivos humanos y sociales, de esta forma se hace un ciclo de objetivos institucionales.



### Recursos

Teniendo una idea genérica de la organización en cuanto a delegación, ahora podemos hablar sobre los Recursos con que cuenta: Recursos Físicos: La organización tiene aproximadamente 10 años trabajando en México, su mercado o ramo en el cual participa es en la producción y venta de equipos para baños, la distribución en cuanto a divisiones es la siguiente: La Central o Matriz donde se manejan todas las decisiones, se coordina la implementación y se lleva el control, de aquí partimos para localizar las divisiones, las cuales son cuatro; sanitarios, azulejos, calentadores y calefactores y accesorios metálicos. Dentro de sanitarios tenemos 2 Plantas, una en México y otra en Monterrey, en azulejos tenemos una Planta en Monterrey, en calentadores y calefactores tenemos una Planta en México, y por último, en cuanto a accesorios metálicos contamos con una Planta en el Estado de México. En todas y cada una de las Plantas se cuenta con sus oficinas que es donde se ejecutan y se coordinan las decisiones tomadas por las direcciones.

Recursos Materiales: En cuanto a recursos ma

teriales se tiene una distribución física de equipos de oficina muy completa la cual satisface las necesidades tanto del personal como de trabajo, en cuanto a maquinaria se tiene el equipo necesario para extraer la producción requerida y a la vez la distribución de la maquinaria se ha ido mejorando poco a poco. En cuanto a materia prima siempre se ha contado con los proveedores indicados.

Recursos Humanos: Esto es uno de los aspectos que la organización ve con más importancia, así mismo se tiene el control de dichos Recursos y se aplican muchas técnicas administrativas para dicho control y a su vez se tiene una Gerencia de Capacitación y Desarrollo la cual hace constantemente programas de entrenamiento y adiestramiento para el personal a todos los niveles, de esta forma se ha visto que el personal se ha ido integrando más hacia la organización.

## PROBLEMA QUE SE PRESENTA CON RESPECTO A ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

La organización por medio de sus representantes, captaron un gran problema, el cual estaba causando inquietud entre todo el personal, estas inquietudes a su vez hacían que el medio ambiente de la organización fuera muy desconfiable y tenso, por esto mismo el trabajo se realizaba con mucha incertidumbre.

A continuación mencionaremos algunas características de tipo social y técnicas que predominaban en el ambiente organizacional, tales características son básicas de una administración tradicional u organización informal.

- 1.- Descripción específica de puestos.
- 2.- Definición de puestos.
- 3.- Rotación de personal.
- 4.- Remuneración del Trabajo.
- 5.- Evaluación de las funciones de cada puesto.
- 6.- Ambiente organizacional Tenso.
- 7.- Gráfica de Sueldos y Salarios comparada con el mercado de trabajo.

1.- Descripción específica de puestos. No existía en la organización una descripción por escrito de cada puesto y por lo mismo no había una integración completa en el funcionamiento de los departamentos, así mismo en cuestiones de: aumentos -

de salarios, cambios de puesto, disminución de cargas de trabajo, etc., no se podían analizar por falta de las mismas.

2.- Definición de los puestos. No existía una definición del trabajo, en cada puesto y por lo mismo en los departamentos, por esto mismo la Administración de cada departamento se encontraba en una situación de desorganización o de Administración informal.

Hablando de desorganización o Administración informal desde el punto de vista de que, o existía exceso de personal en los diferentes departamentos o faltaba; así mismo, con las cargas de trabajo, unos tenían mucho y otros poco, por estas causas no había simplificación en trabajo, y este se efectuaba según las características y necesidades del mismo y no según el plan de trabajo previamente definido y simplificado.

3.- Rotación de personal. Esta era muy alta y se debía a que el personal de nuevo ingreso en la organización adquiría la experiencia y capacidad necesarias para su trabajo dentro de la misma, posteriormente dejaban de colaborar en la empresa por distintas causas, tales como: baja remuneración, falta de reconocimiento, deficiencia en el procesamiento de datos, etc.

4.- Remuneración del trabajo. Dentro de la organización la remuneración era muy pobre, una de las causas era que no existía la descripción específica de cada puesto y por lo cual tampoco un análisis y valuación de puestos. Los salarios en general eran muy bajos y por esta situación existía una in-

conformidad general por parte de los empleados y - así como consecuencia tenían baja eficiencia productividad, cooperación y creatividad.

5.- Valuación de las funciones de cada puesto. No existía la Valuación de las funciones en los puestos, y por lo mismo no se podía especificar el salario equitativo para cada puesto y todos los que integran la organización.

6.- Ambiente Organizacional tenso. El medio-ambiente en la organización era tenso y desconfiable, la causa de esto era que no existía una definición del trabajo para cada empleado, ellos no sabían que trabajo tenían que desarrollar concretamente y a efecto de esto ellos no depositaban su confianza y entusiasmo en el trabajo. Esto trajo como consecuencia que el ambiente dentro del trabajo no fuera verdadero sino falso y así el personal transformaba su personalidad y tomaba una actitud falsa y desinteresada. El espíritu combativo del personal quedaba disminuido y así el trabajo se realizaba rutinario y monótono.

7.- Gráfica de Salarios Comparada con el mercado de trabajo. En la organización nunca se había llevado a cabo una encuesta de salarios y por lo mismo no había una gráfica de salarios comparada con el mercado de trabajo, por esto mismo en ocasiones los sueldos de la organización no se comparaban con los de otras organizaciones similares.

## CAMINOS TÉCNICOS EXPLICADOS EN SU ORDEN CRONOLOGI-- CO, PRESENTANDO A SU VEZ DISEÑOS APLICADOS Y RESULT-- TADOS OBTENIDOS.

Tomando en cuenta que ya hemos presentado a la organización, y que ya se tiene idea de la administración que se persigue, ahora mencionaremos los caminos técnicos que se utilizaron para abordar el problema con respecto a la administración de suel-- dos y salarios.

Cuando los representantes de la organización se percataron del problema se reunieron para acordar las técnicas administrativas que tenían que utilizar para abordar dicho problema: De esta forma se acordó implantar un programa de análisis y valoración de puestos, el cual tendría que diseñar la Dirección de Relaciones Industriales. Ya diseñadas las formas se llevaron a discusión para determinar sus ventajas con respecto a las necesidades y características de la organización. Cuando fueron totalmente aprobadas se contrató personal para que se desarrollara el programa de análisis y valuación, a este personal se le dió un entrenamiento con la finalidad de objetivizar más el programa. Así mismo se habló con los gerentes y supervisores para que estos estuvieran de acuerdo con el programa que se iba a desarrollar y hablaran con sus subordinados para informarles del programa y así que cooperaran con el mismo.

Tomando en cuenta las teorías de los maestros Fernando Areas Galicia y Manuel Reyes Ponce, con respecto a la Administración de Recursos Humanos y específicamente a las técnicas de Análisis y

Valuación de puestos, abordaremos los caminos técnicos que utilizamos y diseños de las formas que se aplicaron:

Caminos Técnicos:

- a) Descripción de funciones.
- b) Factores de Valuación.
- c) Valuación.
- d) Manual de valuación.
- e) Tabulación de sueldos.

Diseños Aplicados.

Descripción de funciones.

Las formas de descripción de funciones que se utilizaron se le entregaban al encargado de cada puesto a analizar para que la llenara en los términos que especificaba, esta forma es la siguiente.

### DESCRIPCION DE FUNCIONES

La finalidad de este cuestionario es recabar información sobre las funciones y obligaciones de su puesto, la cual será básica para el buen éxito de los programas de valuación de puestos, promociones y transferencias, selección, capacitación y desarrollo de personal.

Nombre actual del puesto \_\_\_\_\_ Depto. \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Localidad \_\_\_\_\_

Enuncie y describa qué funciones realiza usted en el desarrollo de su trabajo; siguiendo el siguiente orden para elaborar su explicación.

1. Qué es lo que hace? Enuncie qué y describa en qué consiste.
2. Cómo lo hace? Se refiere a la descripción de la función.
3. Para qué lo hace? Se refiere al objeto que tiene la función.
4. Cuánto tiempo en horas o minutos tarda en hacerlo?
5. En caso de que sea alguna situación especial. Donde lo hace?

\_\_\_\_\_ o \_\_\_\_\_

1. FUNCIONES DIARIAS

Tiempo aprox.  
en horas.

- 2 -

Continúa Funciones Diarias

Tiempo aprox.  
en horas.

III. FUNCIONES ACTUALES

IV. Supervisa Ud. personal? Si ( ) No ( )

Número de Empleados

P U E S T O

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Cómo verifica Ud. el trabajo de su personal?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Qué porcentaje de su tiempo ocupa en la supervisión de sus subordinados?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Nombre del supervisor Inmediato \_\_\_\_\_

Vo.Bo. \_\_\_\_\_

Esta forma pasaba a poder de los analistas - para que la analizarán y así tomarón idea de las - funciones del puesto, en esta se investigaba y analizaba todas y cada una de las funciones, formas o papeles de información, condiciones de trabajo, instrucción, experiencia, etc.. Cuando el analista comprendía bien estos factores y características del - puesto, elaboraba una descripción generica y una - descripción específica.

#### FACTORES DE VALUACION.

Las formas de factores y subfactores de va-luación que se utilizarón se le entregaban al supervisor o jefe inmediato del encargado del puesto a - analizar para que esta la elaborara, dicha forma es - la siguiente:

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Puesto \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Marcar la definición que a su juicio corresponde o se asemeje -  
 más al puesto que se investiga.

I. Complejidad de Funciones

- A. Trabajo que requiere algún juicio en la aplicación ( )  
 de reglas y procedimientos establecidos y tomar de  
 cisiones que influyen en la calidad y utilidad de  
 los resultados.
- B. Trabajos de funciones y naturaleza simples en el ( )  
 que el empleado tiene poca libertad de elección o  
 acción.
- C. Trabajo en el que el empleado requiere el uso de ( )  
 un poco de juicio para tomar decisiones menores ba  
 sadas en procedimientos y normas establecidas y  
 que pueden influir en grado menor en la calidad y  
 resultado del trabajo.
- D. Trabajo que requiere juicio para la aplicación de ( )  
 procedimientos establecidos, mismos que se basan  
 en políticas generales, pudiendo escoger en diver  
 sos métodos o modificar alguno a fin de afrontar  
 situaciones especiales.
- E. Trabajo que se basa en normas objetivas y políti-- ( )  
 cas de trabajo general que requiere el uso de jui  
 cio independiente para analizar problemas importan  
 tes y aplicar hechos, principios o técnicas para  
 la resolución de los mismos.
- F. Trabajo en el que el empleado requiere tomar deci- ( )  
 siones simples basadas en procedimientos y normas  
 claramente establecidas y que influyen más en el  
 cómo desarrollar determinado trabajo que en los re  
 sultados del mismo.
- G. Trabajo que requiere el uso de un alto grado de ( )  
 juicio independiente a fin de analizar problemas  
 generales importantes de la Compañía, elaborar, su  
 gerir y aplicar procedimientos y políticas que  
 afectan funciones interdepartamentales.

II. Supervisión Recibida

- A. Trabajo desarrollado bajo supervisión continua. ( )
- B. Trabajo desarrollado independientemente, reportan do al supervisor por lo menos una vez diariamente sin ser verificado el resultado de su trabajo pos teriormente. ( )
- C. Trabajo de supervisión en que unicamente se repor tan los resultados generales del mismo y no la - planeación y métodos escogidos. ( )
- D. Trabajo individual o de supervisión en que el em pleado es responsable del desarrollo de trabajos variados y que solo reportan resultados pero en - que ocasiones recibe gufa en la planeación del - mismo. ( )
- E. Trabajo desarrollado independientemente reportan do el empleado al supervisor regularmente por lo menos una o dos veces diarias siendo verificados sus resultados por chequeos posteriores o indirec tamente por su relación con otros puestos. ( )
- F. Trabajo individual o de supervisión en que el em pleado es responsable de desarrollar trabajos se mirutinarios que duren uno o varios dfas. ( )
- G. Trabajo desarrollado sin supervisión continua, pe ro frecuentemente verificado y guiado. Requiere - previa autorización para modificar algún método - o sistema. ( )

### III. Efecto de los Errores

- A. Trabajo en que por su naturaleza existe la frecuente posibilidad de cometer errores de consecuencias moderadamente serias y que por tanto requiere un considerable grado de atención y cuidado. ( )
- B. Trabajo de mayor importancia en que existe la frecuente posibilidad de cometer errores de consecuencia considerablemente serias y pueden causar graves daños económicos o al buen nombre de la Compañía. Existe poca oportunidad de detectar los y muy poca o ninguna de corregirlos, sino a través de un costo extremo en todos aspectos. ( )
- C. Trabajo especializado o técnico de considerable importancia donde existe la frecuente posibilidad de cometer errores que por su naturaleza son difícilmente descubiertos, y que pueden resultar de consecuencias sumamente serias como pérdidas de material, retrasos de programas o molestias en grado mayor de clientes o empleados, a pesar de que pueden ser disminuidos por acciones futuras de superiores. ( )
- D. Trabajo que requiere un cuidado elemental a fin de evitar errores que son fáciles y rápidamente descubiertos y que su costo no pasa de la corrección del mismo. ( )
- E. Trabajo que requiere cuidado y atención continua para evitar errores de consecuencias moderadamente serias siendo los mismos por lo general fácilmente detectados y su costo puede significar el repetir trabajos posteriores y la demora por tanto de un programa. ( )
- F. Trabajo que requiere atención normal a fin de evitar errores que son fácilmente descubiertos, para que puedan llegar a afectar el trabajo de otras personas dentro del departamento y que por tanto el costo del mismo implica la corrección de otros trabajos. ( )
- G. Trabajo que requiere extrema atención y cuidado por la constante oportunidad que existe de cometer errores de importancia que signifiquen además de su corrección, gastos adicionales o molestias para clientes o empleados. ( )

IV. Contactos con Otros

- A. Trabajo que implica algunos contactos con personas de otros departamentos o de fuera, ya sea por teléfono o personalmente limitado a aspectos rutinarios como recabar o suministrar información simple. ( )
- B. Trabajo en que el frecuente contacto con personas dentro o fuera de la Compañía tratando aspectos variados, es parte regular de sus labores, de forma que para realizarlo adecuadamente requiere un buen conocimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos. ( )
- C. Trabajo que implica contactos de menor importancia generalmente limitado al trato con compañeros y supervisor inmediato. ( )
- D. Trabajo en el que el trato con personas de la Compañía o de fuera es el más importante de sus funciones y que incluye el manejo de negociaciones o ajustes importantes. ( )
- E. Trabajo que por su naturaleza implica el trato con personas de la Compañía o de fuera, a fin de manejar, acordar o ajustar asuntos de mayor importancia para la Empresa. ( )
- F. Trabajo que implica contactos frecuentes con personas de otros departamentos o de fuera en aspectos semirutinarios y por tanto requiere conocimientos de normas y procedimientos de la Compañía, o trabajo en que la apariencia y conducta de la persona puede reflejar en el nombre de la Empresa. ( )

V. Datos Confidenciales

- A. Nada ( )
- B. Trabajo que implica el uso de información confidencial misma que si fuese revelada podría resultar - en una considerable pérdida financiera o en serias consecuencias dentro de la Compañía.
- C. Trabajo que implica el uso de información confidencial misma que si fuese revelada podría resultar - en una considerable pérdida financiera o problemas serios para la supervisión de la Compañía. Autoridad para revelar algo de información confidencial- a personas fuera de la Compañía, a su propio criterio.
- D. Trabajo que implica el uso de información confidencial, misma que si fuese revelada entorpecería en- un grado menor los negocios de la Compañía, buena- voluntad, o moral de los empleados. No tiene auto- ridad para revelar información.
- E. Trabajo en que el empleado además de su responsabilidad de supervisión, usa en alto grado de información confidencial misma que si fuese revelada podría resultar en serias consecuencias fuera de la- Compañía.
- F. Trabajo que implica el uso de información confidencial, misma que si fuese revelada haría algo de da ño, pero no considerables a los negocios de la Compañía, buena voluntad y moral de empleados y costos. Autoridad para revelar información confidencial menor al personal de la Compañía a su propio - criterio.

Las formas de factores de valuación llenas - por el supervisor, pasaban a poder de los analistas, las cuales las analizaban para poder tener más criterio con respecto al puesto y así hacer una valuación en forma más objetiva.

La forma de valuación del puesto la llenaban los analistas y es la siguiente:

IDEAL STANDARD, S. A. DE C. V.  
VALUACION DE PUESTOS DE EMPLEADOS

PUESTO \_\_\_\_\_

CLAVE \_\_\_\_\_

SECCION \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

GERENCIA \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_

FACTOR	VALUACION :			
	SUP.	INICIAL	REVISADA	FINAL
1.- INSTRUCCION				
2.- EXPERIENCIA				
3.- COMPLEJIDAD				
4.- SUPERVISION RECIBIDA				
5.- EFECTO DE ERRORES				
6.- CONTACTO CON OTROS				
7.- MANEJO DE DATOS CONFIDENCIALES				
8.- CONDICIONES DE TRABAJO				
9.- DIRECCION DE OTROS				
TOTAL				

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

ANALISTA

NOMBRE _____	FIRMA _____	FECHA _____
--------------	-------------	-------------

REVISADA

NOMBRE _____	FIRMA _____	FECHA _____
--------------	-------------	-------------

AUTORIZADA POR

NOMBRE _____	FIRMA _____	FECHA _____
--------------	-------------	-------------

Esta forma la llenan los analistas, anotando primeramente el resultado obtenido en la forma de factores y subfactores de valuación que llenaba el supervisor, o jefe inmediato, posteriormente elaboran su valuación bajo su criterio, para esto tomaban el manual de valuación que es el siguiente.

1. I N S T R U C C I O N

Este factor mide la educación o capacitación previa que requiere la persona para desarrollar las funciones del puesto.

<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
A. Instrucción equivalente a la enseñanza de secundaria o carrera comercial.	9
B. Instrucción secundaria o carrera comercial más un año de estudios especiales o hasta un año de preparatoria.	14
C. Instrucción preparatoria o vocacional.	20
D. Instrucción hasta un año de universidad.	26
E. Instrucción hasta tres años de universidad.	33
F. Estudios profesionales completos.	42

## II. EXPERIENCIA

Este factor mide el tiempo necesario promedio para que una persona normal con la instrucción asignada en el factor anterior, adquiriera los conocimientos necesarios acerca de las funciones de su puesto y de la Compañía para que pueda desarrollar eficientemente su trabajo.

Considera por un lado la experiencia anterior y por otro el tiempo necesario que debe ocupar el puesto a fin de interiorizarse con las funciones del mismo.

PREVIA	EN EL PUESTO				
GRADO	I	II	III	IV	V
A. Hasta tres meses	10	12	X	X	X
B. Más de tres meses	11	14	X	X	X
C. Más de seis meses	13	16	19	X	X
D. De 13 a 24 meses	16	19	24	30	X
E. De 25 a 36 meses	20	24	30	36	44
F. De 36 a 60 meses	25	30	36	42	49
G. Más de 5 años	31	37	43	49	55

- I. Hasta un mes
- II. De 2 a 6 meses
- III. De 7 a 9 meses
- IV. De 10 a 12 meses
- V. De 13 a 18 mese

### III. COMPLEJIDAD DE LAS LABORES

Este factor mide el grado de dificultad de las labores que se de sempeñen. Se considera por esto el grado en que las decisiones - tomadas y las acciones realizadas se basen en su originalidad, - iniciativa o juicio independiente, o en su caso en las polfticas o procedimientos establecidos.

En otras palabras mide lo que se requiere de la persona que ocupa el puesto, en capacidad para entender las órdenes que se le - encomienden, reconocer las aplicaciones de los principios fundamentales y ejercer juicio a fin de aplicar los conocimientos antes adquiridos.

GRADO		PUNTOS
A	Trabajos de rutina altamente reiterativos de funcio <u>nes</u> y naturaleza simples en el que el empleado tiene muy poca libertad de elección o acción.	13
B	Trabajo rutinario o reiterativo en el que el emplea <u>do</u> requiere tomar decisiones simples basadas en pro <u>cedimientos</u> y normas claramente establecidas y que influyen más en el como desarrollar, determinado - trabajo que en los resultados del mismo.	17
C	Trabajo rutinario o estandarizado en el que el em--pleado requiere el uso de un poco de juicio para to <u>mar</u> decisiones menores basadas en procedimientos y normas establecidas y que pueden influir en grado - menor en calidad y resultado del trabajo.	23
D	Trabajo semirutinario o diversificado que requiere- algún juicio en la aplicación de reglas y procedi--mientos establecidos y tomar decisiones que ínflu--yen en la calidad y utilidad de los resultados.	32
E	Trabajo que requiere juicio para la aplicación de - procedimientos establecidos, mismos que se basan en polfticas generales, pudiendo escoger en diversos - métodos o modificar alguno a fin de afrontar situa <u>ciones</u> especiales.	46

GRADO	PUNTOS
F Trabajo que se basa en normas objetivas y políticas de trabajo general que requiere el uso de juicio independiente para analizar problemas importantes y aplicar hechos, principios o técnicas para la resolución de los mismos.	67
G Trabajo que requiere el uso de un alto grado de juicio independiente a fin de analizar problemas generales importantes de la Compañía, elaborar, sugerir y aplicar procedimientos y políticas que afectan funciones interdepartamentales.	96

IV. SUPERVISION RECIBIDA

En este factor se considera la intensidad de supervisión recibida en los diferentes puestos, en lo que se refiere al grado de independencia para desarrollar sus labores, tanto en los métodos como en los objetivos y la forma y eficiencia en que el trabajo sea revisado o inspeccionado.

<u>GRADO</u>		<u>PUNTOS</u>
A	Trabajo desarrollado bajo supervisión continua.	3
B	Trabajo desarrollado sin supervisión continua, pero frecuentemente verificado y guiado. Requiere previa autorización para modificar algún método o sistema.	4
C	Trabajo desarrollado independientemente, reportando el empleado al supervisor regularmente por lo menos una o dos veces diarias, siendo verificados sus resultados por chequeos posteriores o indirectamente por su relación con otros puestos.	6
D	Trabajo desarrollado independientemente, reportando al supervisor por lo menos una vez diariamente sin ser verificado el resultado de su trabajo posteriormente.	10
E	Trabajo que dure uno o varios días, pero que frecuentemente recibe guía en la planeación del mismo.	13
F	Trabajo individual o de supervisión en el que el empleado es responsable del desarrollo de trabajos variados y que solo reportan resultados pero en que en ocasiones recibe guía en la planeación del mismo.	15
G	Trabajo de supervisión en que únicamente se reportan los resultados generales del mismo y no la planeación y métodos escogidos.	20

### V. EFFECTOS DE LOS ERRORES

Bajo este factor se mide la responsabilidad que implica el trabajo para prevenir errores, en cuanto a las posibilidades que existen de cometerlos, el cuidado que se requiere para evitarlos o detectarlos y el costo de los mismos en caso de no ser descubiertos de inmediato.

<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
A Trabajo que requiere un cuidado elemental a fin de evitar errores que son facil y rapidamente descubiertos y que su costo no pasa de la corrección del mismo.	3
B Trabajo que requiere atención normal a fin de evitar errores que son facilmente descubiertos, para que puedan llegar a afectar el trabajo de otras personas dentro del departamento y que por tanto el costo del mismo implica la corrección de otros trabajos.	4
C Trabajo que requiere cuidado y atención continua para evitar errores de consecuencias moderadamente serias siendo los mismos por lo general facilmente detectados y su costo puede significar el repetir trabajos posteriores y la demora por tanto de un programa.	7
D Trabajo en que por su naturaleza existe la frecuente posibilidad de cometer errores de consecuencias moderadamente serias y que por tanto requiere un considerable grado de atención y cuidado.	9
E Trabajo que requiere extrema atención y cuidado por la constante oportunidad que existe de cometer errores de importancia que signifiquen además de su corrección, gastos adicionales o molestias para clientes o empleados.	12
F Trabajo especializado o técnico de considerable importancia donde existe la frecuente posibilidad de cometer errores que por su naturaleza son dificilmente descubiertos, y que pueden resultar de consecuencia sumamente serias como pérdidas de material, retraso de programas o molestias en grado mayor de clientes o empleados, a pesar de que pueden ser disminuidos por acciones futuras de superiores.	16

GRADOPUNTOS

- G Trabajo de mayor importancia en que existe la frecuencia considerablemente serias y pueden causar graves daños económicos. 20

## VI. CONTACTOS CON OTROS

Este factor mide la extensión de trato con terceros que implica el puesto, la forma de establecer los contactos, el nivel organizacional de las personas con quien trata y la importancia y dificultad de los asuntos que maneja.

<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
A Trabajo que implica contactos de menor importancia generalmente limitado al trato con compañeros y su supervisor inmediato.	2
B Trabajo que implica algunos contactos con personas de otro departamento o de fuera, ya sea por teléfono o personalmente limitado a aspectos rutinarios como recabar o suministrar información simple.	3
C Trabajo que implica contactos frecuentes con personas de otros departamentos o de fuera en aspectos semirutinarios y por tanto requiere conocimiento de normas y procedimientos de la Compañía, o trabajo en que la apariencia y conducta de la persona puede reflejar en el nombre de la empresa.	5
D Trabajo en que el frecuente contacto con personas dentro o fuera de la Compañía, tratando aspectos variados, es parte regular de sus labores, de forma que para realizarlo adecuadamente requiere un buen conocimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos.	8
E Trabajo en que el trato con personas de la Compañía o de fuera es el más importante de sus funciones y que incluye el manejo de negociaciones o ajustes importantes.	12
F Trabajo que por su naturaleza implica el trato con personas de la Compañía o de fuera, a fin de manejar, acordar o ajustar asuntos de mayor importancia para la empresa.	15

## VII. DATOS CONFIDENCIALES

Este factor considera el grado en que el trabajo normal implica acceso a información confidencial, el grado o importancia de dicha información en cuanto a las consecuencias para la Compañía - en caso de que fuese revelada y la autoridad que se tiene para - dar información confidencial a terceros.

<u>GRADO</u>		<u>PUNTOS</u>
A	Nada.	0
B	Trabajo que implica el uso de información confiden- cial, misma que si fuese revelada entorpecería en- un grado menor los negocios de la Compañía, buena- voluntad o moral de los empleados. No tiene autori- dad para revelar información.	2
C	Trabajo que implica el uso de información confiden- cial misma que si fuese revelada, haría <u>algo de da- ño, pero no considerables</u> a los negocios de la Com- pañía, buena voluntad y moral de empleados y cos- tos. Autoridad para revelar información confiden- cial menor al personal de la Compañía a su propio- criterio.	3
D	Trabajo que implica el uso de información confiden- cial, misma que si fuese revelada podría resultar- en una pérdida financiera o problemas serios para- la supervisión de la Compañía. Autoridad para reve- lar algo de información confidencial a personas - fuera de la Compañía, a su propio criterio.	6
E	Trabajo que implica el uso de información confiden- cial, misma que si fuese revelada podría resultar- en una considerable pérdida financiera o en serias consecuencias dentro de la Compañía.	9
F	Trabajo en que el empleado, además de su responsa- bilidad de supervisión, usa un alto grado de infor- mación confidencial, misma que si fuese revelada - podría resultar en serias consecuencias fuera de la Compañía.	11

### VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Este factor considera las condiciones físicas que existen en el área donde se desarrollo el trabajo, así como la extensión en que dichas condiciones hagan desagradable el sitio de trabajo, en relación con la intensidad y frecuencia con que se presenten elementos físicos incómodos.

<u>GRADO</u>		<u>PUNTOS</u>
A	Trabajo normal de oficina bien acondicionado.	2
B	Trabajo en el que en ocasiones se presentan algunos factores desagradables leves.	3
C	Trabajo en el que frecuentemente se presentan algunos factores desagradables leves o trabajo en el que existe necesidad de viajar hasta por un mes al año aproximadamente.	5
D	Trabajo desarrollado a la interperie en clima templado estando expuesto a los elementos del mismo o trabajo desarrollado en climas extremosos dentro de una oficina no bien acondicionada, o trabajo en que se requiere viajar tres meses al año aproximadamente.	7
E	Trabajo en el que continuamente se está expuesto a algunos elementos desagradables en grado considerable o trabajo en que se requiere viajar hasta de 4 a 6 meses al año aproximadamente.	8
F	Trabajo desarrollado en condiciones en que existen gran cantidad de elementos desagradables en un grado extremo o trabajo que requiere viajar de 6 meses al año o más.	10

**IX. RESPONSABILIDAD POR LA DIRECCION  
DEL TRABAJO DE OTROS**

Este factor mide la dirección, instrucción y entrenamiento que se da a terceros que el puesto involucro, el nivel respecto al tipo de personal y al volumen o extensión de la misma.

NATURALEZA DE SUPERVISION	EXTENSION DE SUPERVISION				
	I	II	III	IV	V
<b>G R A D O</b>	b-1 hasta 2 personas	C-3 De 3 a 5 personas	d-6 De 6 a 10 personas	e-10 De 11 a 15 personas	f-15 De 16 personas
A (1) Nada.	X	X	X	X	X
B (3) Supervisión ocasional.	7	8	10	12	15
C (6) Supervisión Inmediata de funciones rutinarias.	9	10	11	13	16
D (12) Funciones semi-rutinarias.	12	13	15	17	20
E (20) Variedad de funciones <u>sen</u> cillas.	16	17	19	21	24
F (30) Funciones especializadas.	20	21	24	26	28
G (42) Funciones altamente cali-ficadas.	24	26	29	31	33

PUNTOS ASIGNADOS A LOS  
FACTORES

F A C T O R	G R A D O						
	A	B	C	D	E	F	G
I INSTRUCCION	9	14	20	26	33	42	
II EXPERIENCIA							
III COMPLEJIDAD DE LABORES	13	17	23	32	46	67	95
IV SUPERVISION RECIBIDA	3	4	6	10	13	15	20
V EFECTOS DE LOS ERRORES	3	4	7	9	12	16	20
VI CONTACTOS CON OTROS	2	3	5	8	12	15	
VII DATOS CONFIDENCIALES	0	2	3	6	9	11	
VIII CONDICIONES DE TRABAJO	2	3	5	7	8	10	
IX DIRECCION DE OTROS							

Este manual de factores y puntas, fué elaborado con nueve factores que a su vez se subdividen en su sub-factores, y estos tienen valores o puntos. Cuando se valuaba un puesto se tomaba como base el análisis para que de esta forma se escogiera al subfactor que más se acomodara a las características del mismo y así nos diera un valor o punto, - de esta forma se continuaba hasta determinar los valores o puntos de los nueve factores y así mediante la suma de estos nos arrojaría un total, el cual es pasado a un tabulador para que nos mostrara la categoría en que se encontraba, estas categorías muestran un sueldo mínimo, medio y máximo para cada una. El tabulador lo encontramos de la siguiente forma.

## TABULADOR DE SUELDOS

			MINIMO	MEDIO	MAXIMO
CAT.	I	de 0 a 56	3,250.00	4,065.00	4,875.00
CAT.	II	57 a 65	3,720.00	4,650.00	5,580.00
CAT.	III	66 a 76	4,440.00	5,550.00	6,660.00
CAT.	IV	77 a 90	5,130.00	6,415.00	7,700.00
CAT.	V	91 a 104	5,960.00	7,455.00	8,945.00
CAT.	VI	105 a 120	6,880.00	8,600.00	10,320.00
CAT.	VII	121 a 138	7,900.00	9,885.00	11,860.00
CAT.	VIII	139 a 159	9,235.00	11,545.00	13,850.00
CAT.	IX	160 a 185	10,525.00	13,155.00	15,785.00
CAT.	X	186 a -	12,785.00	15,985.00	19,180.00

## RESULTADOS OBTENIDOS.

Los resultados que se obtuvieron del estudio del análisis y valuación de puesto en la organización son los siguientes:

- a) Se agruparon los puestos en sus categorías correspondientes, esto es que cada puesto esta en una categoría, la cual nos indica el sueldo que puede alcanzar.
- b) Se cuenta con una definición y descripción de cada puesto en la organización, o sea que de antemano se conocen las funciones que desempeña el personal que ocupa los puestos.
- c) Ha disminuído la rotación de personal en grado considerable, de esta forma la organización cuenta con personal capacitado y de confianza.
- d) Se ha incrementado la remuneración del personal, de acuerdo a la categoría en que se encuentra.
- e) El ambiente organizacional está en mejores condiciones para la realización del trabajo.
- f) Los programas de aumento de sueldo se formulan de acuerdo a las políticas de aumento, y también a las encuestas de sueldos y salarios que se efectúan en el mercado de trabajo.
- g) La organización en los departamentos es más eficiente, gracias a la definición de los puestos que nos ha proporcionado una idea clara de la división del trabajo.

## C O N C L U S I O N E S

La organización ya cuenta con todo su personal agrupado en diferentes categorías, estas nos de terminan los rangos en sueldos a los que pueden aspirar, por esto mismo la organización ya puede elaborar un programa de aumentos de sueldos, según las políticas de administración de sueldos que se hayan fijado gracias a este programa de análisis y valuación.

Las políticas de administración de sueldos y salarios que se fijaron son: Para el personal obrero sólo se incrementará ese salario por revisión de contrato, por modificaciones en los salarios mínimos profesionales de acuerdo a lo estipulado por la ley y por reclasificación según cambio de puesto y categoría. Estos se manejan con una forma específica, la cual la debe autorizar el gerente de relaciones industriales y la gerencia de la planta, ya autorizada se archiva en el expediente de el afectado y una copia para el departamento de Contraloría (no minas). Para el personal empleado los aumentos de sueldo pueden ser por: Ajuste, mérito, inflación y promoción.

Los aumentos por ajuste son cuando, una persona que cubre un puesto determinado y que su sueldo no ha alcanzado el mínimo que marca su categoría, su jefe inmediato debe promover un aumento para lle varlo al mínimo, este puede ser como máximo hasta el 20%, si aun con este máximo no llega se le debe programar aumentos cada 3 meses hasta que alcance el mínimo.

Los aumentos por mérito son de acuerdo a su-

rendimiento en el puesto, estos se otorgan entre los 12 y 18 meses de acuerdo a su calificación, que puede ser mediocre, regular, satisfactorio y muy satisfactorio. Cuando son mediocres el aumento es a los 18 meses, regular a los 16 meses, satisfactorio a los 14 meses y muy satisfactorio o excelentes a los 12 meses.

Los aumentos por inflación o generales por alza en el costo de la vida se deben otorgar a todo el personal cada año y fluctúan entre un 8% y un 15% según la situación inflacionaria del país.

Los aumentos por promoción son cuando a una persona que ocupa un puesto se le promueve a ocupar otro de mayor categoría se le debe dar un aumento del 20% cuando cumpla su período de prueba.

Para todo aumento que se otorga al personal se debe elaborar una forma específica llamada proposición de aumento, y otra llamada movimientos en el personal, estas formas cuando ya son autorizadas se deben archivar en el expediente del afectado y en el de control de personal. Así mismo también se deben mandar copias para el departamento de Contabilidad (nóminas), con el fin de que se elabore el movimiento correspondiente.

Los expedientes que se tienen de cada persona obrero o empleado son de control interno y son en los que se archivan todos los movimientos, aparte de estos se debe tener un expediente por cada puesto que se analizó y evaluó. De esta forma se conocen las especificaciones de cada puesto y esto nos sirve para la selección de personal, promociones, reanálisis y revaluación, etc..

Los programas de aumentos de sueldo se fijan cada año y con base a las políticas de administración de sueldos, así mismo se deben evaluar para saber el incremento en la nómina anual, de esta forma la organización puede presupuestar la inversión en la nómina del personal empleado.

Los programas de aumentos de sueldo se deben elaborar por departamentos y los debe conocer cada responsable de los mismos, de esta forma el responsable sabe de los aumentos para sus subordinados y no podrá tratar de darlos antes, pero sí modificar la fecha para meses después según su juicio con respecto a el funcionamiento de sus subordinados.

El tabulador de sueldos se debe modificar cada año según el incremento al costo de la vida, esto debe ser cuando se otorgue el aumento por inflación o general.

Todos los movimientos de sueldos y salarios los debe manejar y controlar el departamento de personal o Relaciones Industriales.