UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

"IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS EN UNA EMPRESA MEDIANA."

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P R E S E N T A

YOLANDA ESTRADA GARCIA

MEXICO, D. F. 1973

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

"IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS EN UNA EMPRESA MEDIANA."

TESIS PROFESIONAL

YOLANDA ESTRADA GARCIA

MEXICO, D. F. 1973

IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS EN UNA EMPRESA MEDIANA

I N D I C E

Introducción 1

I.- EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

1.- La motivacion del factor humano 4

2.- Objetivos 9

3.- Areas que comprende 12

II.- LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

1.- Su necesidad 17

2.- Determinación de los puestos 21

3.- La responsabilidad de la administración de sueldos 22

III.- OBJETIVOS DE LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE ANALISIS Y VALUACION

1.- La apropiada jerarquización de los puestos 29

2.- Disminución de rotación 31

3.- Base de motivación al personal 33

4.- Mercado de trabajo 33

IV.- LA IMPLANTACION DEL SISTEMA 35

1.- El analisis del puesto 37

2.- La valuación de los puestos. Métodos. Ventajas y desventajas. Determinación del método más adecuado. RAzones 71

3.- Escala de sueldos. Su fijación 104

4.- Clases de grupos de sueldos 112

5.- Comunicación al personal y directivos 118

6.- Mantenimiento del sistema 118

V.- LA ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS

1.- Su utilidad 121

2.- Procedimiento 122

VI.- CONCLUSIONES 134

BIBLIOGRAFIA

I N T R O D U C C I O N

En los últimos 35 años, la pequeña y mediana industria ha cobrado un lugar de primer orden en la economía mexicana, perfilándose -- como uno de los pilares en que descansa nuestro desarrollo industrial. En efecto, existen miles de empresas cuyo capital contable no excede de los 15 millones de pesos y que constituyen una gran - fuente de trabajo. Es por este motivo que quiero enfocar este estudio a la empresa mediana en México, porque considero que ahí es donde es necesaria 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 más interesantes para tratar es aquella que estudia las relaciones humanas en la empresa. El factor humano es decisivo en el éxito de una organización. Cada persona es, además de un empleado, un ser provisto de necesidades y personalidad individual que trata de satisfacer muchas de estas necesidades por --- medio del desempeño de determinado trabajo. Su actitud ante el --- trabajo está condicionado por una suma de factores heterogéneos.- Sólo el hecho de considerar la empresa como un grupo de personas es crear paracada una de ellas una situación particularísima.

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.

La mayoría de las empresas de tipo medio cuentan actualmente con un Departamento de Personal cuyo objetivo es el de proporcionar -

servicios que beneficien al personal. Para lograrlo, existen una serie de técnicas administrativas, que permiten mantener una armoniosa relación entre el empleado y la empresa.

Técnicas como la selección óptima de personal, la capacitación, la administración de sueldos y salarios, la calificación de méritos, el inventario de recursos humanos, etc.

Es mi interés por ello, el dirigirme al Jefe de Personal de este tipo de empresas para presentar la Técnica de Administración de Sueldos y Salarios siriviendo como una herramienta que tiene como fin el lograr la justa retribución para los empleados y los obreros en una empresa.

Uno de los problemas que se presentan actualmente, quizá el más agudo para muchas empresas, es el de la fijación de los salarios. Una encuesta realizada entre los directivos de un gran número de empresas, muestra que el problema de la remuneración está considerado entre los 3 primeros problemas más difíciles de solucionar. La administración de sueldos y salarios es un método que puede resultar valioso para la empresa; útil para los directivos, y , si está bien aplicado, como base motivacional para el empleado. Si se aplica con el fin de obtener la justa retribución por el trabajo realizado y para guardar una relación equitativa entre puesto-sueldo, tengo a bien afirmar que todas las empresas incluso las más pequeñas, 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.

Dentro de este estudio, en primer término se mencionarán los objetivos y políticas del Departamento de Personal que es donde se-

iniciará y desarrollará el sistema; estudaremos las areas que comprende y se explicarán en forma general otras técnicas aplicables para un resultado óptimo en el área. Posteriormente se definirá - lo que es la administración de sueldos, los objetivos a lograr en su implantación dentro del Departamento con el fin de señalar los beneficios que se obtienen en la aplicación de esta técnica.

Por último se explicarán los pasos necesarios para contar con el sistema. Hablaremos del mercado de trabajo y las encuestas regionales, todo esto con el fin de comprobar que esta técnica auxiliará en el logro de uno de los principales objetivos de la Empresa; La coordinación del factor humano.

CAPITULO I

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Un famoso hombre de negocios, el cual dirige actualmente varias empresas de gran importancia en México, decía en un discurso: - "Si todos los departamentos de una empresa desaparecieran excepto uno y tuviera la necesidad de decidir cual sería éste, diría sin lugar a duda que el Departamento de Personal, ya que con -- éste podría formar la Empresa nuevamente".

En efecto, las funciones que el Departamento de Personal tiene que desempeñar dentro de una empresa son precisamente - - - - - las relacionadas al factor humano, factor sin el cual no se posible que exista el primer paso para su funcionamiento.

La mayoría de las empresas de mediana magnitud en México, no -- han quedado atrás en el conocimiento de las nuevas ideas, conceptos y técnicas administrativas y se han convencido que es necesario contar con un Departamento de Personal, formado por personas competentes que lleven a cabo un programa detallado de funciones con el fin de proporcionar un adecuado servicio a la empresa. -- La función de personal no es solamente contar con un control administrativo de los datos generales de todos y cada uno de los - individuos que trabajan en una empresa, o bien estar al pendiente del pago oportuno al Instituto Mexicano del Seguro Social ó - de los impuestos. Es algo más que eso. El Departamento de Personal tiene como finalidad principal el de asesorar a la Dirección

en la efectiva utilización de los recursos humanos en una empresa. Esto implica una serie de funciones y tareas de las que hablaremos más adelante. Para lograr que los recursos humanos dentro de una organización sean aprovechados al máximo, nuestra primer tarea es la de conocer al ser humano y con éste sus necesidades.

Frederick Herzberg[1] expone en su teoría que para que la Dirección de una empresa logre aprovechar 3 ó 4 veces más el rendimiento y la capacidad del personal que la integra, se necesita enfocar el problema hacia la motivación. Para este gran hombre de negocios existen dos clases de necesidades que deben ser cubiertas en cada uno de los individuos para lograr así de ellos su plena satisfacción personal, que en último término beneficia grandemente a la organización. Estas necesidades son: las necesidades de mantenimiento y las necesidades de motivación.

Las primeras son aquellas enfocadas a la naturaleza misma del ser humano, y no a sus facultades superiores; constituyen una estructura o plataforma previa a las necesidades de motivación.

Los segundos se refieren a los aspectos superiores del hombre que al satisfacerlas le producirán una genuina motivación.

Es necesario cubrir las necesidades de mantenimiento para poder sobrevivir y es necesario satisfacer las de motivación para poder encontrar el significado positivo del trabajo.

Las necesidades de mantenimiento pueden dividirse en 6 grandes grupos:

a) Necesidades Físicas
b) Necesidades Sociales
c) Necesidades de Status
d) Necesidades Económicas

1 F. Herzberg. Apuntes curso de motivación. Ed. Cía. Nestlé. 1971

e) Necesidades de Seguridad

f) Necesidades de Orientación.

a.-Las necesidades físicas serán las primeras en aparecer. La empresa deberá cubrir éstas en la medida de sus posibilidades; - ubicación de la empresa, edificios, luz, ventilación, temperatura aislamiento de ruido, equipo y reglas de trabajo. tiempos para comer, descanso, etc.

b.-Una vez cubiertas las necesidades físicas se cubrirán las sociales: Grupos de trabajo, grupos de comida, reuniones informales, festejos, paseos, excursiones y deportes, creación de intereses de grupo.

c.-Las necesidades de status se refieren, como lo apunta Douglas-Mc.Gregor, al propio prestigio, necesidades de que se reconozca la categoría que merece, de buen nombre, estimación y respeto-por parte de las personas del medio donde el individio se desenvuelve. El empleado o trabajador desea una posición definida, un título para su puesto, una clasificación de trabajos -- para crear en él la satisfacción de poseer un status dentro de la empresa.

d.-Dentro de las necesidades económicas, se encuentran las remuneraciones, incrementos automáticos, utilidades, seguridad social, descuentos, etc.

e.-El empleado tendrá también la necesidad de seguridad; poder -- contar con lajusticia que espera de la empresa, que leyes, ---

objetivos y políticas, serán cumplidos; poder tener un diálogo franco y abierto para expresar aquello que no le parece.

f.- Necesidades de orientación, disponer de instrumentaciones de trabajo y sus reglas; reuniones de grupos, discusiones, contar con manuales, cartas, boletines, etc.

El autor expone que estas necesidades de mantenimiento son -- determinadas por un grupo y dan lugar a uniformidad en la ad-- ministración, no motivan solamente, describen el ambiente en- el que se desarrolla el trabajo.

Es necesario cubrir las necesidades de mantenimiento para poder sobrevivir pero para poder encontrar el significado positivo del trabajo y de la vida misma, habrá que satisfacer las necesidades de motivación.

Entre las necesidades de motivación encontramos el desarrollo, logro, responsabilidad y reconocimiento, las cuales deberán trabajar simultáneamente para lograr una verdadera motivación.

A. Desarrollo.- El ejecutivo debe percatarse que si logra el continuo desarrollo en sus subordinados por medio de programas de entrenamiento, libros, cursos, universidades, etc., éstos percibirán en mayor grado su trabajo y lo desempeñaran mejor y se sentirán beneficiados.

Cuando un jefe invita a un subordinado a leer un libro y después lo comentan juntos se está propiciando el crecimiento de ambos. Es necesario el desarrollo en todo el personal de una empresa para evitar así caer en la obsolescencia.

B.-Logro.- Por lo que hace a esta segunda necesidad se puede decir que se refiere a los resultados que el mismo ejecutante desea y necesita ver por sí mismo. La gente quiere saber qué es lo que produce su acción, su esfuerzo, su participación. No se conforma con hacer, requiere complementar su proceso de realización conociendo cuales fueron sus logros. Le interesa conocerlos oportunamente no tiempo después. El enterarse pronto de ellos si les motiva.

C.-Responsabilidad.- El empleado necesita tener responsabilidades para que le interese el trabajo y para sentirse comprometido. El principio de la responsabilidad es formar parte de un plan. Se crea conciencia de ella cuando los integrantes de una empresa participan en la fijación de objetivos. Un objetivo impuesto no se logra plenamente y además deja insatisfechos a los subordinados. Es por ello necesario conferir responsabilidad para lograr así la motivación.

D.-Reconocimiento.- El empleado encontrará motivante el que le faciliten por lo que desarrolla no solo en eventos relevantes, sino del reconocimiento diario hacia su labor. Es importante no caer en el error de supervisar siempre lo negativo ni ignorar que es una necesidad humana el otorgar reconoci---

miento diario hacia su labor. Es importante no caer en el -- error de supervisar siempre lo negativo, ni ignorar que es -- una necesidad humana el otorgar reconocimiento al esfuerzo -- del empleado.

Esta teoría ha servido para enfatizar aún más la importancia de la función de un departamento de personal ya que es función de éste el lograr se aplique ésta y otras teorías que servirán para mejorar el aspecto humano y lograr con ello mayores resultados.

Es por ello que los objetivos y políticas del Departamento de Personal deberán ecaminarse hacia el logro de motivar al elemento humano de la empresa, basándose en las metas de la misma.

1.-OBJETIVOS DE LA FUNCION DE PERSONAL

Al establecer los objetivos de esta función es necesario hacer-- hincapié en que existen conceptos generales sobre objetivos los - cuales se pueden perseguir en cualquier empresa, pero al tratar- de especificar más cada uno de éstos, es necesario partir de las políticas y objetivos particulares de cada empresa. Nuestro programa deberá estar basado en las reglas de la Compañía. Sin em-- bargo se hombrarán algunos de los objetivos principales de la -- función de personal. Estos pueden ser:

1.-Asesorar la coordinación de los recursos humanos en la empresa.

2.- Aplicar las técnicas más avanzadas en el area de personal.

3.- Cubrir con personal capaz cada uno de los puestos vacantes.

4.- Mantener la adecuada relación personal-empresa.

5.- Capacitar al personal para contar con individuos capaces en cada uno de los puestos.

6.- Proponer estudios de promociones.

7.- Lograr adecuadas relaciones de trabajo entre los empleados.

8.- Proporcionar servicio de reclutamiento y sellección de personal, entrenamiento y capacitación , administración de sueldos y salarios, seguridad industrial, etc., como asesoría para la obtención de mejores resultados.

2.- AREAS QUE COMPRENDE

Aún cuando es necesario hacer un análisis de las necesidades de la empresa para poder definir las funciones que absorberá el departamento de personal, se tipificará una de mediana magnitud.

Partes Integrantes de un Departamento de Personal

Debido a las necesidades de una empresa que cuenta con un número entre 350 a 500 empleados y obreros, se puede decir que las áreas a cubrir serán las siguientes:

A.- Reclutamiento y selección.

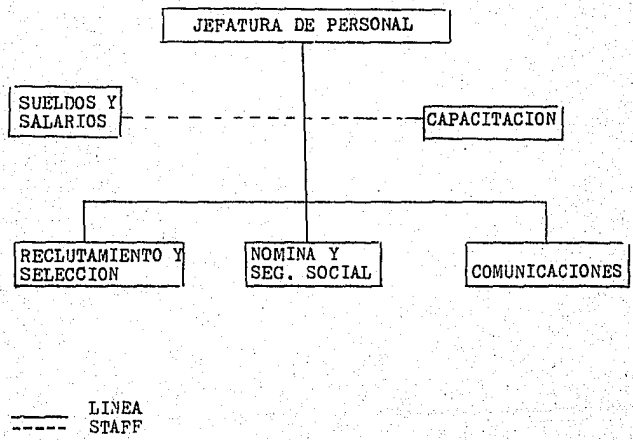
B.- Capacitación.

C.- Comunicaciones.

D.- Nómina y seguro social.

E.- Sueldos y salarios.

En términos gráficos, el organigrama funcional del departamento se representa de la siguiente manera:



A. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.-

Se considera una de las áreas principales en el Departamento; su actividad está muy bien definida, tiene bajo su responsabilidad: el proveer a la empresa de personas capacitadas para desempeñar un trabajo específico.

Las vacantes tienen lugar por renuncia; promoción de algún empleado o bien por la creación de un nuevo puesto. Cuando dentro de algún departamento sucede alguno de los tres conceptos antes mencionados, el jefe de este departamento da conocimiento al jefe de personal para que la sección encargada de selección, active sus diferentes fuentes de reclutamiento para cubrir la vacante a la mayor brevedad posible. Al contar con varios candidatos se les indica llenar una hoja de solicitud donde se asentarán datos como: nombre, edad, domicilio, estado civil, escolaridad, experiencia en trabajos anteriores y referencias.

Una vez que haya sido llenada, el candidato tiene una entrevista con la encargada de la sección en donde se ampliarán los datos que ha asentado en su solicitud. Basado en esta plática, sí el Jefe de la sección lo considera afín con el puesto que se va a cubrir, se le aplican los exámenes psicotécnicos con el fin de conocer objetivamente las capacidades, aptitudes, intereses y características del solicitante; exámenes que pueden dirigirse para la medición de capacidades como la intelectual abstracta, analítica, etc. y habilidades como la númerica ó verbal.

Cuando se tiene el perfil del candidato con los resultados obtenidos en las pruebas psicotécnicas, se elabora un reporte de tipo gráfico, que junto con la solicitud de empleo se presenta al Jefe del Departamento donde existe la vacante. Normalmente se presentan varios candidatos. Cuando varios candidatos han tenido resultados satisfactorios en los trámites antes mencionados y si el Jefe del Departamento acepta que es la persona adecuada, dá su aprobación para así continuar con la investigación sobre las referencias de trabajos anteriores.

Para obtener información directa sobre la trayectoria de trabajo se envían por correo las hojas de solicitud de informes a las empresas en las que el solicitante ha prestado sus servicios. Estas contienen datos acerca de la conducta observada por el solicitante durante el tiempo de trabajo.

El objeto de la encuesta socioeconómica es confirmar todos los datos que se han obtenido por medio de las entrevistas efectuadas y los datos anotados en la solicitud; así como recabar y verificar la información de tipo confidencial que se obtiene mediante el contacto directo con las empresas en donde el solicitante prestó sus servicios.

Otro requisito que se hace indispensable en algunas empresas es el del exámen médico, por lo tanto se los somete a un exámen clínico que realiza un doctor titulado con prestigio y honestidad en el desempeño de su profesión.

Al quedar completo el expediente del candidato y no haber resultado ningún inconveniente ni en las referencias de trabajo, encuestas y exámen médico, se fija la fecha de su ingreso a la Empresa.

Generalmente, hasta aquí termina la labor de esta área del Departamento de Personal, labor que puede ser complementada con estudios de rotación, ausentismo, etc.

3.- CAPACITACION

La función de todo Departamento de Personal es lograr la utilización efectiva de los recursos humanos de que dispone una Empresa; para ello es necesario desarrollar al individuo al máximo y para lograrlo deberá existir una sección dedicada a entrenar y capacitar a los miembros de la organización.

Los pasos a seguir para la capacitación son:

1.- Detectar las necesidades de educación.
2.- Fijar objetivos a corto y largo plazo.
3.- Utilizar los métodos más eficientes.
4.- Descifrar el contenido de los programas de entrenamiento (teorías y prácticas).
5.- Evaluar la educación impartida con el fin de conocer los logros obtenidos por esta capacitación.

Las necesidades de capacitación provienen del análisis y valuación de los puestos así como de la calificación de los que desempeñan esos puestos.

La capacitación está considerada como una herramienta para evitar problemas que surgen en el desempeño de determinado trabajo. Con-ésta se espera aumentar la eficiencia y la productividad así como reducir problemas disciplinarios e inconformidades.

C. COMUNICACIONES

Esta afea cubrirá varias de las necesidades mencionadas anterior-mente. Abarca la creación de grupos sociales, grupos deportivos,- la edición del boletín ó periódico, folletos de orientación, el - manual de bienvenida. Tendrá bajo su cargo la organización de --- festejos y el control de la biblioteca.

En esta afea se incluye también el control de prestaciones al personal como pueden ser, uniformes, alimentación, descuentos en tiendas y almacenes, atención médica, caja de ahorro y todas las prestaciones con que cuenta una compañía.

D. NOMINA Y SEGURO SOCIAL

Esta área está destinada para la elaboración de controles de nómina y movimientos de personal. Se encarga de realizar oportunamente todos los trámites que marca la Ley del Seguro Social y de registrar los empleados en el Registro Federal de Causantes.

Por otra parte se supervisan en esta afea, los expedientes o tarjetas de todo el personal en sus asistencias, faltas con o sin goce de sueldo, vacaciones, incapacidades, controles de enfermos y pagos hechos por este concepto por el Seguro Social.

Formulación de liquidaciones del IMSS. Control de Subsidios que otorga a los empleados enfermos. Tramitación de las prestaciones que se otorgan al personal. Por último podemos agregar los controles de archivos del personal de la Compañía.

E. SUELDOS Y SALARIOS

Esta área de personal ocupará todo Capítulo aparte pues además de considerarse como una de las áreas más importantes, este estudio va encaminado a ella. Es por este motivo que solamente mencionará los puntos a saber dentro de esta área.

La administración de Sueldos y Salarios tiene como finalidad primordial el estudio de remuneraciones y promociones en una empresa. Para lograr el objetivo es necesario cubrir los siguientes pasos: Elaboración de los análisis de cada uno de los puestos de la empresa. La valuación de los mismos. La selección de los puestos tipo para el trazo de la curva de sueldos. La comparación de esta curva con el mercado de trabajo. Elaboración de encuestas regionales de sueldos. Controles de programas de valuación. La calificación de mérito como complemento a la valuación del puesto. Estudios de promociones. Todo esto encaminado a la elaboración del inventario de recursos humanos de la empresa.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

1.- SU NECESIDAD.

En la época actual, lo que se remunera es mucho más la función que el trabajo. De ahí la importancia de las técnicas de valoración de puestos que permiten una apreciación sistemática del valor del puesto de trabajo en función de las aptitudes y de la experiencia que requiere, del nivel de responsabilidad que encierra, de los esfuerzos que pide y de las condiciones que les son propias.

La búsqueda de un método equitativo y preciso de valoración es importante. Permitirá evitar muchas tensiones y malentendidos en el interior de la empresa, que no solo tienen su razón de se en el nivel de los salarios, sino en motivos ligados a nociones de justicia y respeto a la dignidad humana. Será la base también para la aplicación correcta de energía humana, al descubrir cualidades en el individuo que le permitirán un mayor acierto en otra labor. Se Analizarán los beneficios que se pueden obtener con este sistema.

La jerarquización del Personal.- Para organizar el personal, es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de ella.

Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel de categoría que le corresponde respecto de los demás. Quien ocupa una situación superior o inferior a la que es debida de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no sólo da lugar a trastornos en éstas, sino que implica una injusticia que necesariamente origina descontentos y dificultades.

La jerarquización de los puestos requiere, pues, la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

La importancia relativa o valor de un puesto depende de muchos elementos difíciles de apreciar por su complejidad y sutileza, la mayoría de los cuales están en relación con la influencia que el trabajo tiene sobre la producción.

LA JERARQUIZACION Y EL SALARIO

La importancia del trabajo debe reflejarse en el monto del salario que por él se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden, y dentro de él una distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 86, precisando un principio constitucional, establece que "para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual". La afirmación del principio de la proporcionalidad que debe existir entre las labores y la remuneración que por ellas se paga, es clara y explícita.

Más en la vida industrial moderna, en virtud de la extensión, complejidad y movilidad del personal, se ha perdido de vista todo elemento valorativo directo del trabajo. Sucede entonces que, en vez de que el salario refleje la importancia del puesto, ocurre precisamente lo contrario: el puesto se jerarquiza o se valúa en razón del salario que por él se paga.

Pero el monto de la retribución del trabajo no siempre corresponde a la importancia de éste por varias razones. Las principales son:

a) Los favoritismos.
b) La presión sindical para proteger ciertos trabajadores.
c) La falta de un conocimiento exacto de la importancia de los puestos.
d) La fijación por cálculo de lo que debe pagarse en un puesto nuevo.
e) La escasez de un tipo determinado de trabajadores.
f) La fuga imperceptible de obligaciones de un puesto.

Estas causas y otras más, elevan indebidamente algunos salarios, rompiendo la estructura jerárquica que debe existir en las labores, desorganizando al personal con detrimento de la eficencia de de sus servicios y creando injusticias con peligro de la paz en la empresa.

Es pues indispensable buscar un medio adecuado a las complejas necesidades de nuestra industria moderna que establezca en forma -

técnica el valor o importancia de los puestos de una empresa.

La importancia del sueldo o salario deriva de las siguientes consideraciones:

a) Para el trabajador, es lo que substancialmente lo dirige al trabajo, aunque no siempre sea necesariamente lo que él busca en primer lugar. Condiciona además la vida adecuada del empleado y obrero.

b) Para la empresa, es un elemento de importancia en el costo de producción. No en toda clase de industrias tiene la misma importancia: en algunas puede alcanzar un porciento muy alto del costo y en otras reducirse. De ordinario esta reducción depende de la capitalización y maquinización de la empresa.

c) Para la sociedad, es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Según el nivel de la misma, puede ascender a un porciento mayoritario, o comprender una porción menor, pero siempre importante de la población, vive del salario.

d) Para la estructura económica de un país, siendo el salario esencial, de alguna manera, al menos en el contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes del régimen actual, la forma en que se manejen los sistemas de salarios, condicionará la estructura misma de la sociedad.

e) Para la práctica profesional. Las políticas y técnicas de sueldos y salarios son de las que tienen más amplia e inmediata aplicación.

2. DETERMINACION DE LOS PUESTOS

Como ya hemos visto, la jerarquización de los puestos en una ---- empresa es es_encial pero para jerarquizarlos primero necesitamos determinarlos.¿Que es un puesto? Sería la primera pregunta a plantear para poder definir correctamente esta delimitación.

Se entiende por Puesto a un conjunto definido de tareas, deberes- y responsabilidades que en condiciones específicas de trabajo, -- constituye la labor ordinaria de una persona.

Diversas personas pueden ocupar un puesto idéntico, aún en diferentes departamentos si el contenido del trabajo de estas personas implica la ejecución de tareas similares y si requieren porenue, una preparación, una experiencia y características personales similares. El ejemplo más claro de esta situación lo constituye el de las mecanógrafas, quienes de manera casi universal -- realizan un trabajo similar.

Sin embargo no todos los puestos son tan fáciles de tipificar a- simple vista, y así encontramos que puestos a los que se les denomina igual pueden acusar enormes diferencias entre sí. Por -- ejemplo el de los auxiliares de oficina y por contraste puestos de diferente denominación que en contenido resultan semejantes.

Estas situaciones de confusión no identificada, son causa primaria de arbitrariedades que dan origen a injusticias en la asignación de sueldos, por una falsa o insuficiente apreciación de los

elementos connotativos de los puestos..

Estos elementos son precisamente los que permitirán enjuiciar críticamente cada puesto dentro de una organización, a efecto de establecer su valor relativo. El valor del puesto dependerá fundamentalmente de:

- Grado de habilidad que demanda la ejecución de las labores del puesto.
- Esfuerzo que es necesario desplegar para la realización del trabajo.
- Condiciones del ambiente en que el trabajo se lleva a cabo.

Para apreciar la intensidad en que estos elementos aparecen en cada puesto, es preciso emplear una técnica de análisis de puestos, mediante la cual se cumplan los siguientes pasos:

1.- Se recoja información acerca del trabajo del puesto.

2.- Se ordene esa información.

3.- Se consigne por escrito, de manera que en un documento quede descrito el contenido del puesto.

3. LA RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

La Administración de los sueldos y salarios es un método de administración que puede resultar valioso para una empresa, útil para

el directivo y, cuando menos, reconfortante para el empleado. Si ha de cumplir estos propósitos, todas las empresas, incluso las más pequeñas, deben contar primero con un programa formal de sueldos y salarios. El programa debe ser orientado a las necesidades de la empresa particular y toda persona interesada debe comprender sus responsabilidades dentro de él.

PROPIETARIOS, DIRECTIVOS Y EMPLEADOS

La compensación de los empleados representa una parte sustancial de los costos totales de operación de cualquier empresa. La manera como controle una compañía estos costos de sueldos y qué tanta productividad de los empleados se obtenga en función del peso del salario pueden ejercer un importante efecto sobre el éxito de cualquier empresa. Para la empresa cuyos costos de sueldos representan un porcentaje considerable de los costos totales y para la empresa cuyos productos son los servicios de personas, los costos de sueldos y la productividad pueden ser los elementos cruciales del éxito o el fracaso.

En forma semejante, el éxito de cada directivo depende, en parte, de los costos de sueldos y de la productividad de los empleados en su propio departamento. Los ejecutivos están también personalmente interesados en la administración de los salarios puesto que son empleados que trabajan por un salario. Esta implicación personal debe servir como una constante advertencia, incluso para el ejecutivo más orientado hacia la empresa, de que el "precio" de

los servicios de los empleados representa tanto el ingreso de los empleados, como una parte del costo de realización de los negocios. Para el empleado, este precio evalúa su experiencia y su esfuerzo, y determina el estándar de vida de su familia.

El programa de sueldos y salarios de la empresa es, por consiguiente, tan importante para los empleados como para los ejecutivos y propietarios. Cuando los objetivos de los tres tienden a estar en conflicto, el programa puede representar un medio de resolver los problemas de sueldos, de tal forma que se equilibren los intereses de cada grupo.

PROBLEMAS DE REMUNERACION DE LA EMPRESA

Aún cuando los problemas de remuneración pueden variar considerablemente en diferentes compañías, e incluso en diferentes departamentos de una misma compañía, ciertas áreas básicas de problema son comunes a la mayor parte de las operaciones. El reconocimiento de éstas áreas de problema, por parte de la dirección, es el primer paso para su solución.

Un problema que existe en cualquier empresa es el que se refiere a las relaciones de sueldos dentro de la compañía. La comparación de su remuneración con la que reciben sus compañeros de trabajo no es solamente la cosa más natural que realizan los empleados, sino también la más fácil comparación de ingresos que pueden hacer. Donde crean que existen desigualdades, tenderán a suponer que están percibiendo un salario inferior, pueden sospechar favo-

ritismos y, generalmente, perderán la confianza en el programa de remuneraciones de la empresa, independientemente de su verdadero - nivel de remuneración.

Los empleados son también susceptibles respecto a la remuneración recibida por un trabajo comparable en otras compañías. Generalmente su conocimiento de la paga en otros lugares es impreciso, pero si tienen la impresión de que su propia paga es baja, probablemente se presentará un serio desinterés de los empleados. Este problema no es sólo un importante factor en las actitudes de los empleados, sino que afecta también la capacidad de la compañía para atraer y retener el número y tipo de personas requeridas para su operación efectiva. Además, ya que los niveles de remuneración relativos afectan los costos relativos, pueden tener efecto sobre la capacidad de la compañía para competir efectivamente en el mercado - de los productos.

La remuneración del trabajo sobresaliente constituye otro importante problema de paga para empleados y ejecutivos. Las personas que trabajan más competentemente que otras, esperan en general, una mayor paga. A menos que la obtengan, es muy probable que su deseo de hacer un trabajo más eficiente se vea aminorado o destruido del -- todo.

Finalmente, existe un amplio rango de problemas de remuneración -- que, esencialmente, son de naturaleza administrativa:

- El establecimiento de políticas, procedimientos y prácticas que

ayuden a los ejecutivos a resolver sus inmunerables problemas cotidianos de remuneración y a obtener rápidas respuestas a problemas que caen fuera de la autoridad.

- La comunicación de la información sobre remuneraciones a los supervisores y empleados, para promover la comprensión y obtener una razonable aceptación del programa de sueldos de la compañía.
- El mantenimiento de un adecuado equilibrio entre los sueldos base, los pagos extraordinarios, los beneficios marginales, la paga por el tiempo no trabajado y diversas formas de pagos indirectos a los empleados.
- El mantenimiento de los registros adecuados y otros datos que los ejecutivos necesitan para realizar decisiones inteligentes sobre los sueldos.
- La conformidad con los diferentes requisitos legales.

A menos que la compañía resuelva estos problemas realísticamente encontrará constantes insatisfacciones y descontento en los empleados, los cuales pueden dar como resultado una baja productividad y una mayor deserción. La baja productividad, particularmente entre los empleados profesionistas y ejecutivos, puede ser difícil de medir porque no se manifestará necesariamente en reacciones evidentes sino que puede adoptar la forma más sutil de indiferencia, indolencia, politiquería o simplemente resistencia manifiesta. Si estos problemas llevan a una mayor deserción, es probable que sean los empleados más efectivos de la compañía los que la abandonen, porque

típicamente son más suceptibles a las desigualdades en la remuneración y son los más capaces de obtener acomodo en otros sitios.

EXPLOTACION DE LAS OPORTUNIDADES

La resolución de los problemas de remuneración de la empresa, frecuentemente representa un objetivo limitado. Las soluciones generalmente implican la inversión de tiempo y dinero para evitar problemas, corregir errores pasados o satisfacer las situaciones de momento. Ciertamente, el primer objetivo de cualquier programa de análisis y valuación debe ser el de evitar los problemas;por desgracia, muchos programas no logran siquiera esta limitada finalidad.

Pueden establecerse prácticas de sueldos y salarios, de tal manera que no sólo eviten problemas eliminando las dificultades, sino que también hagan contribuciones positivas al incremento de la -- productividad y a la efectividad de los empleados, o al logro de - otros fines de la empresa.

NECESIDAD DE UN PROGRAMA FORMAL

La misma complejidad de estos problemas de la remuneración, usualmente necesita de un programa de sueldos y salarios, razonablemente formalizado, Un programa formal, aunque difícil de definir, se caracteriza por el establecimiento de estándares que sirven para orientar o controlar las decisiones de remuneración individual. - Tales orientaciones se hallan "formalizadas", en el sentido de que se encuentran predeterminadas y anotadas por escrito. Por supuesto, no representan un sustituto del juicio humano, pero pueden contri-

buir a decisiones más consistentes, más adecuadas y menos subjetivas.

CAPITULO III

OBJETIVOS DE LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE ANALISIS Y VALUACION

1. LA JERARQUIZACION APROPIADA DE LOS PUESTOS

Cuando el trabajo de un obrero o empleado se juzga erróneamente superior al de otros, es inevitable la tendencia a subordinar éstos al primero. Y cuando este fenómeno se repita varias veces en una empresa, provoca una serie de pequeños desajustes que, en su conjunto, entorpecen el funcionamiento de la negociación, lesionando su acción productiva.

Una correcta jerarquización de los puestos, favorece por el contrario la organización y la eficiencia de las empresas.

Jerarquización de los salarios.-

El análisis y la valuación de puestos, por sí sola, no aprecia la justicia en el monto de los salarios absolutos, pero señala las injusticias en los salarios de base ; no determina cuánto debe pagarse a un trabajador, sino que sólo indica si lo que se paga guarda la debida relación con lo que reciben los demás.

Pero como acertadamente hace notar Barboud, la injusticia en el pago de los salarios de base , da lugar a más conflictos que la misma injusticia en los salarios absolutos, porque, en el primer caso, el término de comparación está a la vista por tratarse de la misma unidad de trabajo, lastimándose con ello más intensamente la dignidad del lesionado.

Una técnica complementaria de la valuación de puestos, la encuesta regional de salarios, ayuda a corregir la injusticia en los salarios absolutos, acercando éstos a los promedios que se pagan en otras empresas similares.

Estructura de salarios y el establecimiento de políticas.-

La línea de salarios, que se construye como resultado de la valuación de puestos, permite conocer en forma tangible si éstos ascienden con rapidez, o por el contrario su aumento es casi imperceptible al aumentar su categoría, si hay desproporción en los salarios pagados de un departamento a otro, etc.

En una administración empírica de personal, las empresas fijan los salarios, arrastradas por las circunstancias, en vez de orientar y dirigir conscientemente dicha fijación.

El análisis y la valuación de puestos permite afrontar, con bases objetivas, como es la línea de salarios, las circunstancias que puedan sobrevenir y resolver los problemas relativos con un criterio pre-establecido.

La posición de un trabajo nuevo.-

En un sistema empírico, al crearse un nuevo puesto, ni la empresa ni los trabajadores tienen elementos objetivos y seguros para fijar su posición y su salario. Su remuneración se establece sin base técnica, por puras apreciaciones subjetivas. La valuación de --

puestos permite en cambio, establecer desde un principio y en forma segura, la colocación y el salario que deben senalarse al nuevo puesto.

Ajuste permanente de salarios

Quizá sea el beneficio menos aparatoso, pero el más apreciable. Un sistema de valuación de puestos bien administrado, permite hacer ajustes de salarios cada vez que ellos se requieran evitando que se acumulen injusticias y descontentos que, en conjunto provocan intenso malestar y hasta un rompimiento de la armonía que debe existir entre el personal y la empresa.

Si los trabajadores intervienen en el plan, se acostumbrarán a considerar la importancia de su trabajo, de acuerdo con los datos de la valuación, con lo que disminuyen automáticamente los descontentos con motivo del pago de salarios.

2. DISMINUCION DE ROTACION

La rotación de personal es un problema agudo en la empresa mexicana.

Se puede decir que las causas de rotación en una organización se deben a :

a) Proposiciones de mejoramiento en otra empresa.

b) Insatisfacción en las labores desarrolladas.

c) Insatisfacción en la remuneración.

d) Insatisfacción por las condiciones de trabajo.

e) Inadaptación.

f) Causas inevitables como son enfermedades, accidentes, cambios de lugar de residencia, retiro ó muerte.

Una excesiva rotación es perjudicial ya que puede economicamente compararse con verdaderos capitales que salen por las puertas de la empresa, debido a lo que en potencia significa cada persona y los gastos que ha causado su preparación, la formación del que lo sustituya y el tiempo perdido en los -- programas establecidos, supone que en conjunto se invierten cantidades muy considerables,

Si se aplica un adecuado sistema de administración de sueldos y salarios, se logra:

1.- Atraer y retener al personal.
2.- Sueldos y salarios justos para el trabajo desarrollado.
3.- Relación equitativa y proporcional de las remuneraciones.
4.- Motivación al empleado.
5.- Mantenerse dentro del mercado de trabajo.

Si se analizan las causas de rotación anteriormente expuestas, sería posible solucionar algunas de ellas como son: Retener al personal si se cuenta con un programa de remuneraciones al nivel del mercado de trabajo; la insatisfacció en la remuneración aún cuando el individuo nunca estará satisfecho plenamente del sueldo que devenga, pero si es posible aminorar esta insatisfacción con sueldos que sirvan para cubrir sus necesidades.

3. BASE DE MOTIVACION AL PERSONAL

Decía Dostoiewsky[1] en su libro La Casa de los Muertos: "Si quisiera reducir un hombre a la nada, no tendría más que dar a su trabajo un sentido de inutilidad".

En efecto, el hombre por su naturaleza después de sus necesidades primarias, tiene otra serie de necesidades como se explica en el primer capítulo. Necesita sentirse útil, saber que su trabajo servirá como una parte de todo el complicado engranaje que es una empresa. Su espíritu de logro se vería minado si descubre que su labor no sirve para los fines de la empresa ó peor aún que perjudica a la misma. Y el primer punto básico para emprender esa motivación será que exista un escrito sobre sus labores, donde se asiente la importancia del puesto y sus funciones, la relación que tiene con los demás puestos, el lugar jerárquico que ocupa para saber cuál será su línea de promoción, etc.

No todas las actividades, de un modo genérico, tienen el mismo valor y significado. Dentro de cada profesión, las tareas no presentan dificultades ni exigen el mismo esfuerzo. De aqui la necesidad de establecer paralelamente una escala de sueldos que reconozca estas diferencias, logrando así un estímulo para el personal. Si éste conoce y confía en el sistema que existe será una base más para su motivación ya que respaldará su confianza hacia la Empresa.

4. MERCADO DE TRABAJO

Dentro de la aplicación de un sistema de sueldos y salarios se incluye la elaboración de encuestas sobre remuneraciones en otras

[1] F. Dostoiewsky. La Casa de los Muertos. Ed. Novaro. 1967.

empresas, con el objeto de atraer y conservar a los empleados deseables, la escala de sueldos y salarios debe estar en linea con los de la comunidad.

Uno de los procedimientos más confiables en la mayor parte de los casos es llevar a efecto una encuesta de sueldos abarcando a organizaciones similares, comparar los sueldos con la compania sujeta a estudio, ajustar la estructura para hacer frente al mercado tan cerca como sea posible y tomar en cuenta los otros requisitos de la empresa con objeto de mantener el monto de las remuneraciones comparables.

Uno de los objetivos del plan de remuneración deberá ser el estar dentro del mercado de trabajo ya que una estructura inadecuada podria provocar dificultades para conseguir personal calificado y retener a los mejores elementos humanos con que se cuenta ya que solamente los peores tendrian problemas para obtener una mejor remuneración. Si la empresa se sitúa por encima de la estructura del mercado, probablemente ocurriendo en este caso que cuente con buen personal, pero tal vez a un alto costo que bien puede llegar a afectar la situación de competencia en sus costos.

Una vez que se han asentado los objetivos a perseguir con la implantación del sistema, se definirán los pasos a seguir para lograr que esta herramienta de la administración logre un optimo resultado.

CAPITULO IV

LA IMPLANTACION DEL SISTEMA

La implantación del sistema tendrá que basarse en los objetivos fijados y planearse de tal forma que cumpla con éstos y los fines propuestos.

La primera pregunta será: ¿Quiénes iniciarán el plan? Uno de los objetivos del Departamento de Personal es el de proporcionar y estudiar la justa remuneración al personal. El sistema de Análisis y Valuación es una herramienta que ayuda a lograr este objetivo. Es por ello que el Departamento más indicado para llevar a cabo el plan, es el de Personal, ya que es ahí donde se conocen a fondo los problemas suscitados con la justa retribución por el trabajo.

La primera tarea a la que hace frente el individuo o grupo a cargo del plan, es el análisis de los distintos pasos necesarios para construir el "Sistema de Análisis y Valuación y de Puestos." Este Análisis deberá establecer lo que se llevará a cabo, como puede ser realizado y cual será el personal adecuado para su realización.

Una vez que estos puntos estén claramente definidos, será necesario:

a. La determinación de las áreas de la organización que serán incluídas en la valuación de puestos, tales como trabajos de fábrica, oficina, de ventas.

b. Determinación de la clase de puestos que dentro de cada área se incluirán si es hasta el nivel operativo solamente, hasta el de supervisión o hasta el de ejecutivo.

c. Realización del análisis de puestos para obtener los datos de los mismos y preparación de las descripciones de los puestos con los datos obtenidos.

d. Selección del sistema de calificación que se utilizará y la valuación de los puestos.

e. Fijación de la escala de sueldos que se utilizará.

f. Determinación de las clases o grupos de puestos.

g. La comunicación al personal y directivos de la compañía.

h. Determinación de la organización y de los procedimientos necesarios para el mantenimiento y control del plan.

i. Realización de las encuestas de salarios para determinar los salarios corrientes.

Después de analizar los pasos principales, las personas a cargo del plan serán preparadas para seleccionar al personal necesario para llevar a cabo los distintos procedimientos.

En este punto, quienes dirigen el programa deben decidir el tipo y grado de participación de los empleados que consideren deseables. En la mayoría de las organizaciones se limita a la ayuda del analista de puestos en el análisis y en la preparación de las descripciones de los puestos, aúncuando la representación en el comité consultivo existe en algunas compañías.

Después de seleccionar este personal, deben prepararse planes de capacitación que les permita realizar sus funciones.

Con un plan de organización en mente, con las principales funciones y pasos conocidos, la compañía se encuentra lista para proseguir con la instalación en sí.

1. EL ANALISIS DEL PUESTO

El primer paso para llevar a cabo el sistema es elaborar los análisis de los puestos existentes en la compañía. Es necesario para ello el contar con la carta de organización actualizada de la empresa para poder localizar todos y cada uno de los puestos. El primer punto será el de limitar junto con los jefes de cada Departamento las funciones en forma general.

El análisis de puestos es el conjunto de información relativa a un trabajo específico, es decir, la enumeración detallada de las funciones o trabajos necesarios para que el individuo cumpla con su cometido y sea parte esencial para el logro de los fines establecidos por la Empresa. Es el paso más importante, ya que todo el programa se basa en él. La valuación de puestos no puede ser más precisa que los hechos en los cuales se basa.

Es necesario determinar la clase de puesto que dentro de cada área se incluirá y delimitar los niveles de organización que abarcará.

Una vez delimitados los puestos, conviene identificarlos de una - manera precisa, teniendo en cuenta para cada uno, las indicaciones siguientes:

- Denominación del puesto, es decir, nombre que se le dá en la empresa.
- En su caso, otras denominaciones dada al mismo puesto.
- Número de personas que ocupan bajo cada denominación y calificación profesional que tienen.

Una de las características esenciales del análisis del puesto es que sea llevado a cabo en forma impersonal y objetiva, es decir, no debemos guiarnos por la persona que ocupa el puesto, sino solamente por las labores que deben desarrollarse dentro del mismo.

Los elementos que permitirán enjuiciar críticamente cada puesto -- dentro de una organización, a efecto de establecer su valor relativo son;

- Grado de <u>habilidad</u> que demanda la ejecución de las labores del - puesto.
- <u>Responsabilidad</u> que implica el desempeño del trabajo.
- <u>Esfuerzo</u> que es necesario desplegar para la realización del trabajo.
- <u>Condiciones del ambiente</u> en que eltrabajo se lleva a cabo.

Mecánica del Análisis.

Para apreciar la intencidad en que estos elementos aparecen en --

cada puesto, es preciso emplear una técnica de análisis de puestos, mediante la cual se cumplan los siguientes pasos:

1.- Se recoja información acerca del trabajo del puesto.
2.- Se ordene esa información.
3.- Se consigne por escrito, de manera que en un documento quede -- descrito el contenido del puesto.

La Colección de Información

Esta es la fase primera de un análisis de puestos. Tiene la importancia básica de todo primer paso.

De su correcto cumplimiento derivará la exactitud de los pasos siguientes.

Necesitamos buena información y su obtención, deberá lograrse a --- través de una acción sistematizada y de personal idóneo, razonablemente calificado.

La acción sistematizada se refiere al cómo vamos a tratar de obtener la información.

Típicamente, pueden utilizarse tres medios:

a) Observación directa.
b) Cuestionarios.
c) Entrevista.

a) Observación directa.- Supone la presencia de un analista de ---

puestos en el área de trabajo y su personal observación de las labores que realiza el individuo ocupante del puesto.

Este método está condicionado a lograr buenos resultados cuando se trata de puestos con actividades repetitivas , altamente mecanizadas y dentro de lapsos (un día, una semana, un mes) que puedan contener las posibles variaciones normales de trabajo.

b) Cuestionarios.- Supone la libre acción de la persona que llena el cuestionario, bajo control de sus respuestas a cargo de su superior inmediato.

Cuando se logra una respuesta inmediata, es muy buen sistema, ágil, expedito y de resultados rápidos.

El utilizar un cuestionario para la elaboración del analisis del puesto exige una buena estructuración de cuanto se ha investigado y una muy clara redacción, a nivel de comprensión elemental.

Su empleo es insustituible cuando hay una dispersión geográfica del personal.

c) Entrevista.- Supone un diálogo entre el analista y la persona ocupante del puesto,perfectamente estructurado, cuidadoso y ordenado lógicamente.

Bien resuelto, este método ofrece una gran riqueza informativa y la ventaja de una oportuna aclaración de cuantos puntos lo requieran.

En este caso la combinación de los tres métodos es la más recomendable.

La entrevista, por ejemplo, responde, a los lineamientos de un cuestionario que va resolviéndose, punto por punto, en el sitio mismo del trabajo y mediante un diálogo fácil, natural y sujeto a previsiones generalmente contenidas en las guías de entrevista elaboradas al efecto.

La técnica de la entrevista, se desarrolla en tres puntos principales:

a) Como se prepara
b) Como se desarrolla
c) Como se sumariza

a) COMO SE PREPARA

1.- Ante todo, debe precisarse con toda exactitud lo que se desea obtener por medio de ella.

2.- Se debe comprobar si no existen otros medios de investigación más útiles para el caso.

3.- Debe prepararse un cuestionario para la conducción de la entrevista, ya que ayuda grandemente a conducirla con orden, y a no olvidar los aspectos básicos.

4.- La preparación del local y del ambiente, no depende de nosotros en la mayoría de los casos, pero por lo regular conviene realizarla en un local aislado.

Se debe realizar en el momento en que se considere que el entrevistado contará con más tiempo, aunque para -- ello tengamos que diferirle, esperar, etc.

5.- Anuncio de la entrevista. En las entrevistas para obtener datos conviene anunciar su objetivo, pues de esta - manera permite al entrevistado recabar información, --- arreglar sus papeles de consulta, etc.

b) COMO SE DESARROLLA

1.- Se debe comenzar por explicar el objeto de la entrevista y los beneficios que se esperan de ella, tratando de destacar aquellos puntos que pueden interesar al entrevistado. En nuestro caso señalar al entrevistado que se podrán mejorar condiciones de trabajo en la empresa, evitar problemas, etc.

2.- Crear un ambiente de plena confianza entre entrevistador y entrevistado. Esto se obtiene garantizando ante todo, la discreción y el uso de los datos exclusivamente para el objeto señalado.

3.- Debe comenzarse la entrevista con las preguntas más sencillas. Estas facilitarán la contestación de las siguientes.

4.- Debemos permitir que el entrevistado exponga los hechos a su modo.

5.- Debe formularse solo una pregunta cada vez.

6.- Debe anotarse todo dato u observación importante, de otra forma se nos escaparía.

7.- Escuchar con atención e interés: sólo interrumpir para -- ampliaciones o aclaraciones o cuando la entrevista se -- desvie del tema fundamental.

8.- No dar sensación de que tenemos prisa.

9.- Si la entrevista se alarga y encontramos que el entrevistado muestra cansancio, podemos introducir una anécdota, etc.

10.-No contradecir.

11.-Aplicar nuestra observación a todos los detalles secundarios: seguridad en sus respuestas, actitud de la persona, etc.

12.-Evitar las preguntas capciosas.

13.-Garantizar en lo posible de que hemos preguntado todo lo que deseabamos saber. (Es molesto tener que repetir la entrevista).

c) <u>COMO SE SUMARIZAN</u>

1.- Inmediatamente de terminar la entrevista con el fín de - que no se nos escapen datos de observación, hacer un re-- sumen de nuestras impresiones personales. Este resumen debe hacerse por escrito.

2.- Deben distinguirse los hechos de las interpretaciones, tanto del entrevistado como del entrevistador.

a) La que el entrevistado nos dice que ocurrió.
b) Lo que él opina sobre esos hechos.
c) Lo que nosotros opinamos sobre lo que nos dijeron.

3.- Tratar de comprobar las respuestas siempre que sea posible.

Las partes principales de que consta un análisis de puesto son tres:

a) CARATULA.- Donde se incluye el nombre del puesto, su ubicación dentro de la organización, a que puestos superiores reporta, cuáles son los contactos que por naturaleza misma -- del puesto debe mantener interna y externamente; delimitar el número de personas bajo sus órdenes y en algunas ocasiones los bienes y el equipo que requiere el puesto para su - ejecución.

b) DESCRIPCION DEL PUESTO.- El objetivo principal es el de establecer cuáles son las tareas designadas al puesto. Este - punto del análisis es el más laborioso y de él depende la - correcta realización del análisis; es necesario pues, que estén perfectamente delimitadas las funciones y redactadas de tal manera que exista una comprensión completa del mismo, y no exista confusión o duplicidad con respecto a otros análisis de puestos. La descripción del puesto consta de la descripción genérica que es el resumen de las actividades del puesto y la descripción específica donde se determina de una manera analítica el conjunto de actividades diarias, periódicas y eventuales para el correcto desempeño del puesto.

Tal descripcio'n para ser eficaz debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué hace el ocupante del puesto?; ¿Cómo lo -- hace?; ¿Cuándo, dónde, porqué y con qué lo hace?

Cada frase debe comenzar con un verbo activo que describa la acción ejecutada. Se deberán emplear los términos más precisos que sea posible para describir exactamente las operaciones efectuadas y no utilizar términos vagos. Además, si es posible, debe complementarse la descripción de la tarea especificando cantidades, pesos y medidas involucradas en la ejecución del puesto.

Asimismo, se deberá valorar cada una de las tareas cuantitativamenta, indicando el porcentaje de tiempo necesario para la ejecución de la tarea. Ejemplo: Folea los asientos contables conforme al mes y número que le corresponden, en el espacio indicado. Tiempo aproximado: 1hora 35 Min.

c) ESPECIFICACION DEL PUESTO.- La tercera y última parte del - análisis del puesto es la especificación donde se delimitan los elementos que permitirán establecer el valor relativo del puesto.

El Lic. Agustin Reyes Ponce[1] considera cuatro factores principales que abarcan los puntos a calificar en un puesto. Estos - son:

1.- Habilidad que demanda el puesto para su ejecución.

2.- Responsabilidad implicada.

3.- Esfuerzo necesario.

4.- Condiciones de trabajo donde se desarrolla.

1 Agustin Reyes Ponce. Apuntes de Administración de Sueldos y Salarios. 1969.

Estos factores se dividen a su vez en sub-factores para facilitar la valuación. Los responsables de la aplicación del sistema deberán definir cuales serán los sub-factores que se utilizarán, basándose en el tipo de puestos que analizarán y valuarán. Estos pueden ser:

1.- Factor Habilidad:

Sub-factores

a) Conocimientos teóricos necesarios

b) Experiencia previa

c) Experiencia en el puesto

d) Grado de decisiones

e) Iniciativa

2.- Factor Esfuerzo:

Sub-factores

a) Esfuerzo físico

b) Esfuerzo mental

c) Esfuerzo visual

3.- Factor Responsabilidad:

Sub-factores

a) Responsabilidad en trámites

b) Responsabilidad en supervisión

c) Responsabilidad en dimensión

4.- Factor Condiciones de Trabajo:

Sub-factores

a) Riesgos de enfermedades y accidentes

b) Medio ambiente

Los sub-factores antes enumerados no pretenden ser todos los que se puedan utilizar para la calificación del puesto. Sin embargo, son los más comunes y compañías que han practicado el sistema utilizándolos han tenido resultados satisfactorios. Sin embargo, si las necesidades de la empresa implican aplicar otros sub-factores, como responsabilidad en equipo, posición, contactos, etc., puede hacerse ya que el fin principal es el de servir de herramienta o ayuda para la correcta valuación.

Una vez explicadas las tres partes fundamentales de un análisis de Puesto se presenta a continuación un cuestionario machote y análisis de puesto que se elaboraron tomando como base el cuestionario de la entrevista que se llevó a cabo con el ocupante del puesto de Perforista y del puesto Asistente del Departamento Programación Evaluación y Control en una compañía ubicada en la Ciudad de México, a fin de ejemplificar lo anteriormente expuesto.

CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTO

OFICINAS CENTRALES FECHA:_____

I.- CARATULA

NOMBRE DEL PUESTO:_____

UBICACION:

Dirección:_____

Departamento:_____

Sección:_____

NUM. DE EMPLEADOS EN EL PUESTO:_____

JORNADA NORMAL DE TRABAJO:

Lunes a Viernes de_____ a _____

Qué puesto ocupa su JEFE INMEDIATO:_____

Quién más le dá órdenes?

PUESTO:

_____ para _____
_____ " _____
_____ " _____
_____ " _____

CONTACTOS PERMANENTES:

Internos:

_____ para _____
_____ " _____
_____ " _____
_____ " _____

Externos:

_____ para _____
_____ " _____
_____ " _____

PUESTOS EN LINEA DE PROMOCION:

Inmediato inferior_____

Inmediato superior_____

II.- DESCRIPCION GENERICA

(Pregunta: Qué hace, para qué lo hace? Trate de definir brevemente).

_____

_____

_____

_____

_____

DESCRIPCION ESPECIFICA

A.- ACTIVIDADES DIARIAS:
(Pregunta: Qué, cómo, por qué, dónde, cuándo y con qué).

B.- ACTIVIDADES PERIODICAS:
Actividades repetidas a intervalos no regulares. Especificar la periodicidad al comienzo de la actividad

C.- ACTIVIDADES EVENTUALES:
Ocasionales o con intervalos muy irregulares.

OBSERVACIONES:

_____

_____

_____

_____

III.- ESPECIFICACION DEL PUESTO

FACTOR HABILIDAD

A.- CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

Los conocimientos teóricos necesarios para ocupar el puesto - son los equivalentes a: _____

_____

Requiere además conocimientos especializados de: _____

_____

EXPERIENCIA PREVIA:

Requiere haber ocupado anteriormente, el puesto de : _____

_____

Fuera _____ ó Dentro _____ de la Empresa durante _____ Aproximadamente.

B.- EXPERIENCIA EN EL PUESTO:

Se considera que a los _____ de ocupar el puesto, debe -- desempeñarlo con eficiencia en condiciones normales.

C.- GRADO DE DECISIONES:

El trabajo exige seguir una rutina SI _____ NO _____

Debe tomar decisiones SI _____ NO _____

	Constantemente	Normalmente	Eventualmente
Rutinarias:	_____	_____	_____
Importantes:	_____	_____	_____
Difíciles:	_____	_____	_____
Trascendentales:	_____	_____	_____

Ejemplos.

1.- _____

2.- _____

3.- _____

D.- INICIATIVA:

_____ a) El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo.

_____ b) Exige sugerir métodos y mejoras para su trabajo.

_____ c) Exige pensar mejoras, métodos y procedimientos para varios puestos.

_____ d) Tiene como parte escencial parcialmente la creación de nuevos sistemas, métodos y procedimientos.

_____ e) El puesto está dedicado total y escencialmente a las labores de creación de formas, métodos, etc.

FACTOR ESFUERZO

E.- ESFUERZO FISICO:

El puesto implica:

1.- Manejar máquina calculadora _____ % de la jornada.
" sumadora _____ % " " "
" de escribir _____ % " " "

OTRAS: _____

2.- Caminar un _____% de la jornada.

3.- Cargar objetos hasta de _____Kg. por una distancia de _____ metros.

En cuanto a Requisitos Físicos supone:

Edad: _____ Presentación: _____ Otros: _____

Sexo: _____ Edo. Civil: _____ _____

F.- ESFUERZO MENTAL:

El puesto requiere atención concentrada un _____% de la jornada, para _____

_____

y atención refleja en _____% de la jornada para _____

& _____

G.- ESFUERZO VISUAL:

a) Esfuerzo visual de poca consideración
b) " " " mediana consideración
c) " " intenso durante un _____% de la jornada
d) " " " " la totalidad de la jornada.

FACTOR RESPONSABILIDAD

H.- RESPONSABILIDAD EN TRAMITES:

Un error o descuido de su parte en los trámites a su cargo, repercutiría en:

1) Su propia labor en: _____

2) La labor de:

a) Otras personas de su Departamento

_____ en _____

_____ en _____

_____ en _____

b) De otros Departamentos

_____ en _____

_____ en _____

_____ en _____

En razón de sus contactos permanentes, tiene a su cargo trámites con:

I.- RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION:

Ninguna: _____

Supervisa a _____ Empleados cuyos puestos son:

_____

_____

_____

E indirectamente a: _____

_____

J.- RESPONSABILIDAD EN DISCRECION:

Tiene acceso a datos de:

a) Estadísticas de Ventas -_____ b) Cobranzas _____

BIBLIOTECA CENTRAL
U. N. A. M.

b) Clientes y descuentos_____ f) Compras _____
c) Sueldos de Empleados _____ g) Planes Ventas _____
d) Planes de Publicidad_____ h) Otros _____

Una indiscreción sería de gravedad _____ para la Empresa.

FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO

K.- RIESGOS DE ENFERMEDADES Y ACCIDENTES:

El empleado está expuesto a contraer enfermedades tales como:

_____

en la ejecución de su trabajo, y,

accidentes en:

El manejo de máquinas_____

Accidentes de tránsito_____

L.- MEDIO AMBIENTE:

Está expuesto a:

Ruido _____ Olores desagradables ____

Polvo _____ Vapor ó humedad _____

Humos _____ Cambios bruscos de temperatura_____

PUESTO:	PERFORISTA
UBICACION:	OFICINAS
División:	Administrativa.
Departamento:	Procesamiento de Datos.
Sección:	Contabilidad.
NUM. DE EMPLEADOS EN EL PUESTO:	3
JORNADA NORMAL DE TRABAJO:	De Lunes a Viernes de 8;30 a 17:00 hrs.
JEFE INMEDIATO:	Jefe de la Sección Contabilidad.
OTROS JEFES:	Gerente del Departamento de Procesamiento de Datos. Sub-Jefe del Departamento de Procesamiento de Datos.
EMPLEADOS A SUS ORDENES:	Ninguno.
CONTACTOS PERMANENTES:	
Internos:	Departamento de Contabilidad Departamento de Personal.
Externos:	Ninguno
PUESTOS INMEDIATOS:	
Inferior:	No existe en línea de promoción
Superior:	Jefe Sección Contabilidad
ANALIZO:	Y. Estrada
REVISO:	Lic. Soto
AUTORIZO:	Lic. Maldonado

México, D. F. a 2[illegible] de Septiembre de 1972.--

DESCRIPCION GENERICA

Es responsable de la correcta perforación de tarjetas, de Contabilidad.

DESCRIPCION ESPECIFICA

A.- ACTIVIDADES DIARIAS:

1.- Recibe todos los asientos de diario y el resumen de cobranzas del Departamento de Contabilidad.

2.- Folea los asientos conforme al mes y número que le corresponda en el espacio indicado.

3.- Lee y analiza el texto del asiento de diario y lo perfora en la tarjeta.

4.- En la misma tarjeta perfora lo correspondiente a:

a) Fecha correcta: mes, día y año.

b) Número de Comprobante.

c) Número de asiento basándose en el resumen de cobranzas y al resto del asiento del día.

d) La línea de previsión de tesorería que copia de los asientos y de la cobranza del día.

e) Número de cuenta.

f) Localidad

g) Ocupación

h) Empleado o producto

i) Perfora una X si el asiento es un crédito y deja un espacio si es cargo.

j) Perfora el importe de cada renglón del asiento.

5.- Una vez que perfora todas las tarjetas del día que varían de 500 los primeros días del mes a 2,000 tarjetas, las pasa al operador para que se operen en la máquina 360.

6.- Recibe del operador todas las tarjetas con su listado correspondiente.

7.- Entrega al Departamento de Contabilidad el listado y todos los asientos de diario y resúmenes de cobranzas (comprobantes).

8.- Una vez revisado el listado en Contabilidad lo recibe y corrige en las tarjetas todos los errores que se marcaron en la lista.

9.- Entrega las tarjetas perforadas y corregidas al Encargado de Informes de Contabilidad.

B.- ACTIVIDADES PERIODICAS:

Quincenalmente:

1.- Pasa por el cliché de contabilidad las tarjetas de fondo de ahorro que le entrega la Encargada de Nómina y cambia los datos en la tarjeta conforme a los movimientos que hubo en este aspecto.

Bimestralmente:

1.- Perfora las altas de personal para el informe de la declaración del Seguro Social.

Anualmente:

1.- Perfora en las tarjetas de Contabilidad lo correspondiente a cierre de libros

C.- ACTIVIDADES EVENTUALES:

1.- Realiza cualquier otra actividad similar o conexa con su puesto que le sea encomendada por su jefe.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

A.- CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

- Los conocimientos téoricos necesarios para ocupar el puesto son los equivalentes a: Primaria, Secundaria, Curso de Perforista I.P.M. y tener conocimientos de Contabilidad.

B.- EXPERIENCIA PREVIA:

Se requiere una experiencia previa de como mínimo 1 año en el puesto de perforista fuera de la Empresa.

C.- EXPERIENCIA EN EL PUESTO:

Se considera que después de 2 meses el empleado podrá desarrollar su trabajo eficazmente; Durante este período deberá aprender a analizar los asientos y comprobantes adjuntos correctamente y conocer las claves de perforación.

D.- GRADO DE DECISIONES:

El empleado deberá organizar su trabajo conforme al sistema establecido para entrega y perforación de tarjetas.

Las decisiones y/o problemas a que se enfrenta en su trabajo, son normalmente rutinarias; eventualmente se le presenta alguna de cierta importancia. Vgr.: Decidir sobre la descripción del comprobante dentro de la tarjeta según lo indicado en los asientos.

Deberá consultar a partir de las decisiones importantes.

E.- INICIATIVA:

El puesto requiere el sugerir eventualmente métodos y mejoras para su propio trabajo. Vgr.: Sugerir un método para ahorro de perforación, o para unamayor rapidez en la perforación.

F.- REQUISITOS FISICOS:

El puesto implica el manejar máquina perforadora el 100% de la jornada de trabajo.

En cuanto a requisitos físicos supone:

Edad:	mínima 20 años
Sexo:	femenino
Edo. Civil:	indistinto
Presentación:	buena

G.- ESFUERZO MENTAL:

La atención que el puesto requiere es concentrada la mayor parte de la jornada al perforar correctamente y al revisar los -- asientos de Contabilidad, comprobantes y listas.

H.- ESFUERZO VISUAL:

El puesto exige un esfuerzo visual considerable y continuado - por la labor de perforación de tarjetas.

I.- RESPONSABILIDAD EN TRAMITES:

Es responsable:

1.- De terminar de perforar diariamente todas las tarjetas de asientos de diario.

2.- De cuidar los asientos de diario y sus comprobantes mientras los está utilizando.

3.- De la correcta perforación de las tarjetas.

Un error o descuido de su parte ocasionaría retrasos en sus propias labores y podría afectar las actividades del Departamento.

Tiene contactos permanentes internos con:

Departamento de Contabilidad.	para	Recibo y entrega de los asientos de Diario, tarjetas perforadas y listados.
Departamento de Personal y Relaciones.	para	Entrega de listas de sueldos de Empleados.

J.- RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION:

Ninguna.

K.- RESPONSABILIDAD EN DISCRECION:

El empleado tiene acceso a datos confidenciales tales como:

a) Pagos, gastos, liquidaciones y en general asientos de diario de toda la Compañía.

b) Datos estadísticos y ventas efectivas.

Una indiscreción de su parte, aunque favorecería a la competencia, no traería daños graves a la Empresa.

El empleado desempeña sus labores en las siguientes posiciones:
80% sentado, 10% de pié y 10% caminando.
Su trabajo se considera rutinario.

L.- RIESGOS INEVITABLES:

Tiene riesgo a sufrir los accidentes propios de Oficina.

M.- MEDIO AMBIENTE:

Dentro de la Oficina.

PUESTO:	ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO PROGRAMACION EVALUACION Y CONTROL.
UBICACION:	Oficinas
División:	Staff.
Departamento:	Programación, Evaluación y Control.
NUM. DE EMPLEADOS EN EL PUESTO:	1
JORNADA NORMAL DE TRABAJO:	Lunes a Viernes de 8:30 a 17:00 hrs.
JEFE INMEDIATO:	Jefe Depto. Programación Evaluación y Control.
OTROS JEFES:	Gerente Grupo Planeación para órdenes especiales.
CONTACTOS PERMANENTES:	
Internos:	Depto. Presupuesto y Control Presupuestal. Procesamiento de Datos.
Externos.-	Ninguno.
PUESTOS INMEDIATOS:	
Inferior:	No existe en línea de Promoción.
Superior:	Asistente "A" del Departamento.
ANALIZO:	Y. Estrada
REVISO:	Sr. Nava
AUTORIZO:	Lic. Maldonado

México, D. F. A Septiembre 27, 1972.-

DESCRIPCION GENERICA

Es responsable de introducir e implantar los sistemas y procedimientos de la computación para el procesamiento electrónico de la información necesaria para la elaboración de los Planes de Desarrollo y Producción a Largo Plazo de nuestra Empresa. Es responsable de la elaboración de los programas para el procesamiento electrónico de los modelos matemáticos planteados sobre programación lineal, el problema de transporte, y en general sobre investigacioón de operaciones.

DESCRIPCION ESPECIFICA

A.- ACTIVIDADES BASICAS:

1.- Examina la estructura del problema que se le planteará a la computadora y las mecánicas alternativas de sus posibles soluciones.

2.- Evalúa la capacidad y restricciones del sistema frente al problema que se le plantea.

3.- Elabora su algoritmo que proporcione la solución de dicho problema.

4.- Elabora su programa de instrucciones y proposiciones para el compildor de la computadora (PL/I), a fin de que se desarrolle el algoritmo.

5.- Realiza una serie de pruebas para observar el correcto funcionamiento del programa elaborado.

6.- Programa la proyección de las cifras de ventasprovistas para los próximos 6 anos d. todos y cada uno de nuestros productos.

7.- Programa el modelo matématico de regresión lineal para el pronóstico del costo de venta nacional para cada producto.

8.- Programa el modelo matématico lineal para el cálculo de los gastos variables correspondientes a cada producto y sus volúmenes de ventas previstos en cada uno de los próximos 6 años.

9.- Programa a nivel de producto, el cálculo de la contribución marginal.

10.-Programa a los niveles de Compañía, gama de productos -- existentes, nuevos productos, linea de productos, y fá-- brica, el sistema de operaciones para determinar las cifras de ventas, los gastos variables y la contribución - marginal, para cada uno de los próximos 6 años.

11.-Programa el método de solución de las ecuaciones para determinar los gastos fijos fábricas y la depreciación de- activo fijo fábrica, correspondientes a cada uno de los productos durante el próximo sexenio.

12.-Programa para cada producto el cálculo de las contribuciones-productos.

13.-Programa a los niveles de Compañía, gama de productos - existentes, nuevos productos, línea de productos y fá-- bricas, el sistema de operaciones para determinar los - gastos fijos y la contribución producto para cada uno de los próximos 6 años.

14.- Programa el sistema de operaciones para determinar los gastos fijos comunes y el resultado neto de operación de cada producto.

15.-Programa el estado de pérdidas y ganancias de cada año de los próximos 6 de cada producto, de línea de productos, de nuevos productos, de productos existentes y del total compañía.

16.-Programa los modelos matématicos para la determinación de las clasificaciones de Ingreso y Precio de la demanda efectiva de Nuevos Productos.

17.-Programa las funciones de producción CoBB-Douglas para el cálculo de las elasticidad de nuestros principales consumos.

18.-Programa los modelos matématicos relacionados con la investigación de operaciones, tales como, programación lineal, métodos de transporte, etc.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

A.- CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

Los conocimientos teóricos necesarios para ocupar el puesto son los equivalentes a: Primaria, Secundaria, Preparatoria y la Carrera de Economía, Administración ó Actuaría.

Requiere además conocimiento especializado en computación - electrónica y conocimientos de investigación de operaciones.

B.- EXPERIENCIA PREVIA:

Requiere haber ocupado anteriormente algún puesto relacionado con Computación fuera de la Empresa durante un año aproximadamente.

C.- EXPERIENCIA EN EL PUESTO:

Se considera que a los 6 meses después de ocupar el puesto,- se desempeñará con eficiencia en condiciones normales.

D.- CRITERIO:

Toma decisiones importantes constantemente en su trabajo. - Vgr.: Decide la forma de optimizar los programas que elabora para la computadora. Decide el método a seguir para la resolución de un modelo de investigación de operaciones.

E.- INICIATIVA:

El puesto tiene como parte escencial la implantación de la - utilización de la computadora para la mecanización de las actividades del Departamento.

F.- ESFUERZO FISICO:

El puesto implica, utilizar máquina calculadora durante un 30% de la jornada. Dos horas y media a la semana utiliza la máquina computadora y equipo periferico.

En cuanto a requisitos físicos supone:

Edad :	24 años mínimo
Sexo :	Masculino
Estado Civil :	Indistinto
Presentación :	Buena

G.- ESFUERZO MENTAL:

El puesto requiere atención concentrada un 80% de la jornada, para cálculos y elaboración de programas, y atención refleja un 20% de la misma.

H.- ESFUERZO VISUAL:

El puesto requiere un esfuerzo visual intenso durante un 50% de la jornada.

I.- RESPONSABILIDAD EN TRAMITES:

Es responsable de la implantación de la técnica de computación. Un posible error repercutiría en la entrega tardía del trabajo, afectando directamente al departamento.

En razón de sus contactos permanentes tiene trámites con:

Depto. Presupuesto y Control Presupuestal	para	información, implantación de la programación lineal.
Depto. Procesamiento de Datos	"	utilización de la computadora en los trabajos de Programación Lineal.

Un error o descuido de su parte repercutiría en otras personas de su Departamento.

J.- RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION:

Ninguna.

K.- RESPONSABILIDAD EN DISCRECION:

Tiene acceso a datos confidenciales tales como: Estadisticas de Ventas, Clientes y Descuentos, Sueldos de Empleados, Planes de Publicidad, Cobranzas, Compras, Planes de Ventas y Programas.

Una indiscreción de su parte traería problemas graves para la Compañía ya que la competencia podría conocer estos datos.

L.- RIESGOS INEVITABLES:

Está expuesto a los accidentes normales de Oficina.

M.- MEDIO AMBIENTE:

Oficina.

El llevar a cabo los análisis de todos los puestos existentes en la empresa es una labor que requiere de muchas horas de trabajo y quizá éste sea uno de los puntos objetables que se asienta en la planeación para llevar a cabo la instalación del sistema. Sin embargo, el análisis de Puesto tiene además de servir de base para la Valuación, alternativas de utilización dentro de la organización, justificándose así la labor de realizarlos.

Entre otras, se puede utilizar en:

a. Organización racional de la empresa.

Uno de los principales objetivos de un programa de análisis de puestos consiste en el establecimiento de un plan de organización que se adapte perfectamente al fin de la empresa y sea capaz, asimismo, de adaptarse a su evolución.

Esto necesita un análisis a fondo de cada una de las operaciones efectuadas en la empresa, agrupándose los distintos deberes y responsabilidades que deben ser cumplidos o asumidos en el curso de tales operaciones en funciones lógicas que se repartirán seguidamente en tareas justas y bien definidas.

De esta manera cabe llegar a una organización armónica y a una utilización eficaz del potencial "Trabajo" en su conjunto, del que puede disponer la empresa después de conocer las diversas tareas y responsabilidades descubiertas por el análisis del trabajo.

El análisis de los puestos de trabajo es la pieza indispensable que nos permitirá dar existencia práctica a dicha estructura que, de otra suerte, permanecería en el estado teórico.

Igualmente, el análisis de las funciones fijará con mayor seguridad la zona normal de extensión del negocio al paso y medida de su progreso y permitirá realizar la planificación de los problemas de personal con vistas al crecimiento.

Por otra parte, facilitará la instauración de series de fabricación gracias a la posibilidad de un estudio completo de los tiempos y movimientos.

b. Reclutamiento y selección.

El análisis de los puestos permite, además, la aplicación de un plan de reclutamiento y selección, racionalmente establecido sobre la base de las cualidades requeridas por cada puesto de trabajo.

La elección de los trabajadores, en lugar de efectuarse al azar, o siguiendo métodos más o menos empíricos, se hará científicamente, - Los responsables de la selección poseerán una lista completa de las condiciones y, consiguientemente, serán capaces de realizar su tarea de manera satisfactoria.

c. Formación

El análisis del trabajo hace posible establecer un programa de formación gracias al cual cada trabajador podrá adquirir o mejorar los conocimientos y la habilidad que el análisis habrá revelado como necesarios al cumplimiento correcto de las tareas que han de ser confiadas al interesado.

d. Promoción

Asimismo, hará los mayores servicios al permitir la aplicación de un plan de promoción coherente y, en especial, el conocimiento de las -

condiciones de los distintos trabajos, para que se pueda determinar cuáles están ligados lógicamente entre sí y constituyen las etapas naturales del ascenso dentro de la empresa.

e. Resolución de quejas

El análisis de los puestos facilita grandemente la suavización de las querellas individuales gracias a una fijación cuidadosa de las responsabilidades, a una definición precisa de las tareas y a la posibilidad que ofrece de hacer comparaciones justas entre el nivel de los salarios que corresponde a cada puesto de trabajo.

La mejora del clima social que se obtiene no es una de las menores ventajas de los métodos de análisis.

f. Mejora de las condiciones de trabajo

El análisis permite también poner de manifiesto las condiciones de trabajo que son peligrosas, malsanas o sencillamente desagradables. La mejora de estas condiciones puede hacerse inmediatamente y con entero conocimiento.

g. Mejora de la eficacia

La eficiacia de la mano de obra se puede mejorar gracias a una simplificación del trabajo y a una mejora de los métodos, fundados en el estudio profundo del trabajo, que permite el análisis de los puestos.

h. Discusiones colectivas

En las pláticas de sindicato y empresa, el análisis de puestos auxilia para la determinación de aumentos y escalafones dentro del personal sindicalizado, evitando discuciones y redundando

en la mejora de las relaciones colectivas entre patronos y obreros.

La aplicación de un plan de análisis facilita especialmente, y en gran medida, las discusiones paritarias, evitando que las partes tropiecen en torcidas interpretaciones. Una definición detallada y precisa de cada puesto de trabajo y el empleo de denominaciones-tipos para estos puestos contribuyen grandemente a esclarecer los debates y a descartar todo error.

Se ve, pues, que al valor económico del análisis de los puestos se une un valor social no menos importante.

2. LA VALUACION DE LOS PUESTOS

El siguiente paso será, una vez que se tengan los Análisis de Puestos, el de fijar un sistema para valuarlos, que se adapte a las necesidades y objetivos de la empresa.

Se explicarán a grandes rasgos los diferentes sistemas de valuación que se utilizan en las organizaciones a fin de comparar y descubrir cual es el más eficaz y completo.

Sistemas de valuación

Cuatro son los métodos fundamentales seguidos para llevar a cabo la valuación del trabajo de una empresa, los cuales son conocidos con los siguientes nombres: método de gradación previa; método de alineamiento o de valuación por series; método de comparación de factores y método de valuación por puntos. Estos métodos pueden combinarse entre sí, lo que de hecho se hace en muchas ocasiones.

Podemos clasificarlos en dos grupos. El primero está formado por los métodos de graduación previa y de valuación por series, que se caracterizan por su máxima simplicidad, la que los hace sumament fáciles y rápidos, pero al mismo tiempo los separa poco de la valuación empírica. El segundo grupo comprende los métodos de comparación de factores y la valuación por puntos, que son los que revisten su carácter más técnico, pero por lo mismo suponen complicaciones mayores. Sólo nos ocuparemos del método de puntos dentro de este segundo grupo, por ser el más usual.

El método de gradación previa

1.- CARACTERIZACION GENERAL.- Consiste en clasificar los puestos en niveles o grados de trabajo previamente establecidos.

2.- ETAPAS PRINCIPALES.- Pueden distinguirse las siguientes:

Fijación previa de grados de trabajo.-

Tomándose en consideración las características de las labores que se desarrollan en la empresa, se fijan determinados grados o niveles de trabajo --ordinariamente de cinco a ocho--; en los que pueden quedar clasificados todos los puestos de la negociación. Esta fijación se hace sin sujetarse a reglas técnicas determinadas, sino mediante la simple apreciación de los principales grupos que se forman con las labores de la empresa. Se formula una definición de cada grado y se les asigna comunmente una numeración ordinal. El primero y el último deben ser tales, que comprendan los puestos de ínfima y de suprema categoría, respectivamente.

Como ejemplo: en una determinada oficina pequeña, podrían quizá fijarse estos tres grados: empleados no calificados, empleados-calificados y funcionarios.

Clasificación de los puestos dentro de los grados.-

Se hace la comparación de los datos que consignan las especificaciones de puestos con cada uno de los grados, para determinar en cuál de éstos debe quedar catalogado el puesto en cuestión.- Esta comparación y colocación pueden hacerse aun sin especificaciones técnicamente formuladas, pero es evidente que, en tal supuesto, apenas si merece el nombre de técnico un procedimiento de valuación semejante, ya que tanto los requisitos que integran el puesto como los que forman el grado, han sido apreciados por un criterio meramente subjetivo.

Dentro del mismo caso supuesto en el inciso anterior, podríamos colocar al office-boy y al mozo de aseo, dentro del primer grado; a las taquimecanógrafas, secretarias y contadores, en el segundo; y al jefe de oficina, gerente, etc., en el tercer grado.

3.- APRECIACION DEL METODO.- Sus principales ventajas son éstas:

a) Es sencillo y rápido.

b) Es fácilmente comprendido por los trabajadores.

c) Es aceptado por éstos con relativa facilidad.

d) Requiere un costo muy pequeño para su instauración y mantenimiento.

e) Se presta para hacer valuaciones en empresas cuyo personal forme grupos claramente definidos.

Sus desventajas, en cambio, consisten básicamente en lo siguiente:

a) Constituye un juicio superficial sobre el valor de los puestos.

b) Los aprecia globalmente sin distinguir los elementos o factores que los integran.

c) No establece jerarquía entre los puestos clasificados - en el mismo grado.

d) Sólo en una pequeña parte elimina la subjetividad y el - empirismo en la valuación.

El método de alineamiento.-

1.- CARACTERIZACION GENERAL.- Ordena los puestos de una empresa, valiéndose para ello de el promedio de las series de orden formadas por cada uno de los miembros de un comité de valuación, respecto de los puestos básicos.

2.- ETAPAS PRINCIPALES.-

Integración de un comité.-

En todo método de valuación es deseable, en principio, porque permite recoger puntos de vista distintos y complementarios. También porque pueden corregirse, o al menos reducirse, muchos errores.- Sirve además para que puedan intervenir los trabajadores.

La mejor integración de un comité valuador, es quizá la de seis miembros: dos supervisores, dos representantes de los trabajadores, un miembro del departamento de personal - de preferencia

el analista - y un técnico asesor.

Tratándose del método de alineamiento, la formación del comité es indispensable, ya que en él lo esencial es combinar la opinión de diversos valuadores sobre el orden de los puestos, para obtener un valor promedial más cercano a la realidad.

Fijación de puestos-tipo.-

En la valuación, es usual escoger un número reducido de puestos básicos, que se designan como "puestos-tipo", para poder comenzar por ellos el procedimiento. Una vez que la posición de los mismos está firmemente establecida, dichos puestos-tipo serán de gran auxilio para fijar la relación de los demás.

Para seleccionar puestos-tipo, debe atenderse, entre otras cosas:

1.- A que su contenido no esté fácilmente sujeto a discusiones.
2.- A que los puestos no sufran cambios frecuentes, ni en obligaciones ni en salario.
3.- A que sean de los más salientes y caracterizados en la empresa y en la industria de que se trata.
4.- A que se abarquen los grados ínfimo y máximo de los trabajos que se van a valuar.

En una fábrica de hilados y tejidos, quizá puedan considerarse como puestos-tipo los de cardador, tejedor, etc. En un taller mecánico, los de tornero, cepillista, prensista, etc.

El número de puestos-tipo que se usan, depende de la magnitud de la empresa, pero nunca debe ser mayor de un 15% del total de puestos; por ejemplo; ya que se perderían las finalidades buscadas al usarlos.

La valuación por alineamiento, poco técnica, ya que ordena los puestos considerándolos como un conjunto indiferenciado, comienza por ordenar los puestos-tipo, para tener una base firme, plenamente aceptada, que servirá de apoyo para ordenar los demás puestos.

Formación de series de orden.-

Cada miembro del comité debe ordenar los puestos-tipo en una serie de acuerdo con el orden de importancia que les asigne. El primer lugar lo ocupará el puesto de mayor importancia y por el que, según su criterio, debe pagarse el más alto salario. El último, el puesto de menor categoría que considere acreedor a la mínima remuneración.

Para hacer esta ordenación, es conveniente entregar a cada miembro del comité un grupo de tarjetas igual al número de puestos-tipo; en cada una de las cuales aparezca el nombre de uno de esos puestos; esto permite colocar las tarjetas en el orden que se considere deben guardar las mismas.

Es aconsejable comenzar por la determinación de puestos primero y último, ya que en éstos casi nunca existe discrepancia, y además sirven de base para continuar ordenando los demás de la serie.

Si, por ejemplo, suponemos que en un comercio el comité de valuación ha escogido como puestos-tipo los de mozo, cajera, facturista,

almacenista, empleada de mostrador, ayudante de cajero, encargada de departamento, empacador y contador, se entregarán a cada miembro nueve tarjetas, en cada una de las cuales figure uno de estos nombres, para que él las coloque en el orden de importancia que conceda a estos trabajos.

Procedimiento.-

El Jefe del comité pregunta a cada miembro del mismo el orden en que considera deben colocarse los puestos-tipo y registrar en una forma especial, en la columna que corresponde a ese valuador, el orden que propone, colocando frente al nombre del puesto el número que aquél le haya fijado en su serie.

Una vez que se han registrado los ordenamientos que proponen todos los miembros, se saca el promedio de los números ordinales que corresponden a cada puesto-tipo, haciendo la suma de estos números y dividiendo el total entre el número de miembros. Este promedio se anota en la columna que se encuentra en el extremo derecho de la forma de registro.

Si las discrepancias en la posición de un trabajo son muy grandes, es conveniente no hacer la promediación que sólo reflejaría en error, sino revisar las especificaciones, observar, el puesto, etc., hasta obtener un acuerdo o al menos una mayor cercanía de opiniones.

Ordenamiento de los puestos-tipo.-

En una forma semejante a la expuesta en el otro método; -- -

se inscriben los puestos en el orden que indiquen los valores resultantes de los promedios que se acaban de obtener, comenzando por los que tengan un promedio superior. En la última columna se colocan los salarios que se están pagando por cada puesto, marcando con un asterisco aquellos cuyo monto no corresponda al orden obtenido y que, consiguientemente, deben ser ajustados.

Repetición de las operaciones anteriores.-

Para mayor seguridad y exactitud en la valuación, se aconseja que, con intervalo de algunos días, se repitan las operaciones anteriores, y se tome como definitivo el orden que resulte de combinar los valores obtenidos en cada valuación.

Arreglo de los salarios fuera de orden.-

El ajuste de los salarios cuyo valor no corresponde con el orden obtenido, se hace por medio de negociaciones con el sindicato, en el supuesto de que éste intervenga, o por la intervención de un grupo que estudiará y resolverá el problema.

3.- APRECIACION DEL METODO.-

Sus principales ventajas son las siguientes:

a) Al igual que el método de gradación previa, es fácil, rápido y puede ser comprendido por los trabajadores.
b) Supone mayor seguridad, al partir de la realidad y no de criterios pre-establecidos.

c) Representa un promedio de apreciaciones y, por lo mismo, una mayor garantía de reflejar la realidad.

d) Puede ser útil en empresas de escaso personal.

Sus desventajas, en cambio, radican en que:

a) Toma el puesto en su conjunto, sin analizar los elementos o factores que lo integran.

b) Representa un promedio de apreciaciones subjetivas, que no se fundan en elementos técnicos.

c) Considera iguales distancias entre cada puesto y entraña el peligro de que los salarios reflejen esa situación, en desacuerdo con las diferencias reales.

Combinación de los dos métodos elementales.-

Pueden combinarse los dos métodos explicados, clasificando primero los puestos dentro de los grados que se hayan fijado conforme al primer sistema, y ordenando después los que queden dentro de cada grado, por el método de alineamiento.

En empresas pequeñas quizá esta combinación sea la más recomendable, pues une la ventaja de ambos métodos y elimina en parte sus defectos.

EL METODO DE VALUACION POR PUNTOS

Su caracterización genérica.-

De todos los métodos en uso, el que ha logrado mayor aceptación hasta la fecha, es indiscutiblemente el de la valuación de puntos, debiéndose esto a su carácter técnico y a la relativa sencillez de

BIBLIOTECA CENTRAL
U.A.N.L.

su aplicación.

El método de valuación por puntos es seguramente el que mejor permite cambios accidentales que lo adapten a las circunstancias particulares de cada empresa. Pero eso mismo hace que existan numerosos planes de valuación por puntos que, si bien coinciden en lo esencial, difieren en modalidades secundarias.

Por razones elementales de claridad y brevedad, nos limitaremos a exponer un sistema concreto, prescindiendo de modalidades accidentales que pueden revestir otros planes de valuación por puntos.

Podemos caracterizarlo, diciendo que consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamados puntos, a cada uno de los factores que los formen.

Como de costumbre, distinguiremos los pasos o etapas que constituyen el proceso de este método, para obtener una explicación más clara de él.

Amplitud de aceptación.-

La valuación técnica de puestos era conocida ya hace más de cincuenta años, pero no fue aplicada con toda amplitud sino hasta la segunda guerra mundial.

Actualmente goza de gran aceptación en los Estados Unidos, donde sus beneficios son reconocidos por un considerable número de empresarios y aun trabajadores y sindicatos. Una encuesta realizada en 1944, reveló que, ya para esa fecha, entre empresas de 250 hasta -

30,000 trabajadores, el 75% aproximadamente, hacían uso de ella, participando los sindicatos como en un 55%.

En México es quizá una de las técnicas que en forma más apasionante han invadido con ritmo creciente la moderna administración de empresas; y es el sistema de puntos el que predomina en forma indiscutible sobre cualquier otro. Por este motivo se enfocará ---este estudio a este sistema utilizándolo para proseguir con el programa.

Determinación de factores.-

Los factores que se determinaron para la realización del Análisis de Puestos serán los que tomemos en cuenta para nuestra valuación.

En este estudio tomamos como factores y sub-factores los siguientes.:

HABILIDAD:	Conocimientos teóricos necesarios.
	Experiencia previa.
	Experiencia en el puesto.
	Grado de decisiones.
	Iniciativa.
ESFUERZO:	Físico
	Mental
	Visual
RESPONSABILIDAD:	Trámites
	Supervisión
	Dirección

CONDICIONES DE TRABAJO: Riesgos

Medio Ambiente

Establecimiento de grados en los factores.-

Estos grados son criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los puestos. Así, por ejemplo, el sub-factor "Conocimientos Teóricos Necesarios", puede comprender estos grados en determinada empresa: 1o.- saber leer, escribir y contar. 2o.- Educación primaria. 3o.- Educación secundaria. 4o.- Grado universitario.

El número de grados que se fijará a un factor, depende de las características de los puestos que se han de valuar, pero en ningún caso es conveniente multiplicar grados innecesariamente. Es frecuente señalar de 4 a 8 grados en empresas de magnitud y complejidad ordinaria.

No es tampoco necesario que el número de grados sea igual respecto de todos los factores, sino que en ocasiones se fijan números distintos para cada factor. Así, Vgr.: puede suceder que por razón de educación se fijen cuatro grados, por experiencia tres, por iniciativa o ingenio cinco, etc. Parece de suyo más aconsejable que, en cuanto sea posible, el número de grados guarde para todos los factores alguna uniformidad.

Definición de factores y sus grados.-

La determinación precisa y clara del concepto de cada factor y de sus grados es esencial en el método de puntos.

No se trata de formular definiciones técnicas ni elevadas, sino de una explicación precisa y clara. Esto es, la mención ejemplificativa de aquellos puestos en los que el factor o el grado se presentan típicamente, con toda claridad y en forma indiscutible. Así, Vgr.: el primer grado del factor "Conocimientos" se define brevemente como requiere la instrucción primaria.

Ponderación de Factores.-

Uno de los pasos más importantes en este método, es la ponderación de los factores, esto es, la asignación que se hace a cada uno de ellos de un determinado valor que técnicamente se conoce como "peso" a fin de establecer su importancia relativa o su influencia en el valor de los puestos.

No todos los factores tienen igual importancia en las labores de una empresa. Así, en una oficina, el factor "conocimientos" es de suyo mucho más importante que el factor "riesgos". La ponderación de factores establece qúe relación existe entre laimportancia de los que se usan en una valuación.

Entendemos por "peso", la importancia que un factor de trabajo tiene en relación con los demás de una empresa, expresada en porcentaje.

a) Importancia relativa de un factor.- No se trata de la importancia que en absoluto pueda tener una característica de trabajo en las labores, sino de la relación que guarde, comparada con la importancia de las demás características. Así, en el ejemplo citado arriba, los conocimientos tendrían mayor peso que los riesgos: "pesan" pues, más que éstos.

b) En una empresa.- El peso o importancia que se asigne a un factor sobre los demás, vale exclusivamente para una empresa, y puede ser distinto en otras.

c) Expresada en porcentaje.- Como un medio de expresar numéricamente la importancia relativa o "peso", se considera como si todos los factores usados en la valuación tuvieran juntos un valor de 100, a fin de asignar a cada uno cierto número de las unidades de esa centena. Vgr.: Al factor "responsabilidad", 20% -al factor "condiciones de trabajo", 15%, al factor "habilidad", 50%, y al factor "esfuerzo" 15%.

Se han hecho numerosas comparaciones entre los pesos que en las diversas valuaciones se asignan a un mismo factor.

De acuerdo con una investigación realizada por la National Industrial Conference Board, en un gran número de planes de valuación, los pesos de los cuatro factores genéricos varían del siguiente modo:

1.-Habilidad.....desde 27.8% hasta 80.2%
2.- Esfuerzo.....desde 4.7% hasta 22.2%
3.- Responsabilidad.....desde [illegible]% hasta 55. %
4.- Condiciones de trabajo..desde 0. % hasta 20. %

Excluyendo aquellas empresas que, por condiciones excepcionales, tienen pesos muy altos o muy bajos, se obtiene la siguiente tabla, en que aparecen también los pesos promedio:

Factores	Límites de pesos	Peso Promedio
1.- Habilidad.....	de 40% hasta 64.3%	50%
2.- Esfuerzo.....	de 10% hasta 21.1%	15%
3.- Responsabilidad.....	de 20% hasta 27.8%	25%
4.- Condiciones de trabajo....	de 10% hasta 20. %	11%

"No hay formula matemática ni regla indiscutible para establecer el peso de los factores, dice Patton. La seguridad debe confiarse al - juicio humano que da la práctica, a las experiencias anteriores, y aún a los resultados de errores cometidos al tratar de llegar a una ponderación equitativa."[1]

No vamos a dar, por consiguiente, reglas para hacer esta ponderación sino a indicar algunas precauciones que pueden ayudar para que el -- juicio de los valuadores se ejercite más exactamente en esta etapa de la valuación, una de las más importantes, porque tiende a crear la medida de valor.

1). Antes de ponderar, debemos precisar cuáles van a ser los límites a que va a extenderse la valuación, porque de los puestos que comprenda, dependerá la ponderación que hagamos de los factores empleados. Deben pues resolverse en este momento los problemas que, por razón de claridad, dejamos para el siguiente capítulo.

2). Para tener una idea más clara de la extensión y límites de la valuación, a fin de apreciar correctamente los pesos que se fijan,

1 Patton et Smith. Job Evaluation R.D. Irwin Inc. Chicago 1962

convendrá leer las descripciones de los puestos-tipo, y ponerse de acuerdo sobre cualquier discrepancia que exista sobre su contenido.

3). No parece aconsejable hacer una ponderación totalmente nueva y desusada, ni tampoco copiar, sin otra investigación, la empleada en otros planes. Si se cuenta con el ejemplo de alguna empresa similar a la que se trata de valuar, será muy útil partir de la ponderación que haya adoptado, buscando qué puntos de contacto y de discrepancia existen entre ambas, a fin de adoptar unos pesos y modificar otros.

4). Conviene partir de lo genérico a lo específico; es decir: hay que ponderar primero los factores mayores, y cuando el peso de éstos se encuentre firmemente establecido, subdividirlo entre los factores menores que cada uno comprenda, en la forma conveniente.

Como reglas prácticas sobre la forma de ponderar, pueden darse las siguientes:

a) Hágase primero la ponderación de los cuatro factores genéricos: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Para ello conviene hacer previamente su alineamiento a base de tarjetas con los nombres y definiciones de estos cuatro factores, registrando el grado de importancia que cada miembro del comité señale a dichos factores. Cuando se hayan ajustado las diferencias, o en último caso promediado las opiniones se procederá a:

b) Fijar "pesos" a cada uno de los cuatro factores de acuerdo con el orden de importancia que haya resultado;

c) Cuando se hayan ajustado las diferencias, o promediado las opiniones respecto de pesos de los cuatro factores genéricos, se procede a ponderar los factores específicos contenidos en cada uno de ellos, siguiendo un procedimiento análogo o sea, se reparte el peso; Vgr.: de 40% que hubiese tocado a "habilidad", entre sus factores específicos, tales como "conocimientos", "experiencia" y "criterio". Para ello se sigue un procedimiento análogo al descrito. Se hace lo mismo con todos y cada uno de los factores genéricos, hasta tener la ponderación de todos;

d) La ponderación resultante (y las propuestas por los miembros del comité que se consideren más útiles) se ensayan en la gráfica de salarios con los puestos-tipo hasta obtener la línea de sueldos más consistente.

5). Antes de establecer un peso, deben oírse las opiniones y proposiciones de cada uno de los miembros del comité valuador. En caso de discrepancia, debe procurarse que la discusión conduzca a unificar los criterios. Cuando ésto no se logre, y las diferencias no sean muy grandes, convendrá promediar los pesos que cada uno asigne.

6). Nunca debe perderse de vista que se trata de establecer valores relativos o por comparación con los demás, y que esos pesos toman en cuenta exclusivamente las circunstancias de la empresa y no lo que ocurra en otras.

7). Debe procurarse que los pesos queden representados por números enteros, y nunca por números fraccionarios, lo que complicaría el sistema.

8). Cuando se ha acabado de ponderar, y antes de tomar los pesos en firme, conviene observar los resultados que producen en dos o tres puestos, seleccionados entre los puestos-tipo más altos, más bajos o intermedios.

9). Puede ser útil revisar la ponderación hecha, dos o tres días después.

Asignación de puntos a los grados

Los "pesos" señalados a los factores, podrían servir directamente para medir los puestos. Pero con el objeto de dar mayor amplitud al juicio de los valuadores y más flexibilidad a la valuación, se han empleado los "puntos".

Se entiende por "puntos", una unidad sin valor absoluto, y arbitrariamente elegida, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.

a) Una unidad sin valor absoluto.- No debe pensarse que el punto tenga valor real alguno. Sirve tan sólo para medir la importancia relativa de los puestos. Al decir que tal puesto tiene más puntos que tal otro, queremos decir que vale más, y en cuanto es posible, en qué proporción vale más.

Mucho menos debe pensarse que el punto tenga un valor monetario.

y aún se recomienda que el número de puntos de un puesto sea muy distinto al salario del trabajador que lo ocupa, para -- evitar que puedan confundirse ó influenciarse.

b) Arbitrariamente elegido.- El número de puntos que se asignen a cada factor, y el que corresponda a cada puesto, pueden variar de una empresa a otra, puesto que podemos señalar a --- nuestra voluntad un número total de puntos al sistema, los - cuales se distribuyen entre los factores del mismo, y sus -- grados.

c) Para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.- El fin de los puntos es el mismo de los pesos, sólo que, por ser en número más grande, (casi siempre múltiple de aquellos), permiten un mayor afinamiento del juicio de valoración.

A continuación se presenta un ejemplo de asignación de grados y -- puntos a los factores y sub-factores que se ha utilizado en este - estudio.

MANUAL DE VALUACION

A. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Conocimientos generales y especializados que, al ingresar al puesto, son necesarios para desempeñarlo, ---- que se hayan adquirido en instrucción formal recibida - en escuelas, institutos, etc.
No se tomará en cuenta aquí la experiencia que deberá - adquirirse en el trabajo dentro del puesto.

GRADO		PUNTOS
1ro.	Puestos que suponen conocimientos equivalentes a los - que se adquieren en la instrucción primaria completa.	20
2do.	Puestos que requieren conocimientos equivalentes a los - que dan la secundaria, carrera comercial corta, etc.	50
3ro.	Puestos que requieren una instrucción equivalente a bachillerato.	50
4to.	Puestos que requieren el bachillerato más una carrera - profesional.	80

B. EXPERIENCIA PREVIA

GRADO		PUNTOS
1ro.	No es necesaria	0
2do.	6 meses	3
3ro.	De un año a 2 años	8
4ro.	De 2 años a 3 años	12
5o.	Más de 3 años	18

C. EXPERIENCIA EN EL PUESTO

Este factor aprecia el tiempo ordinariamente necesario para que, quien posee los conocimientos previos valuados en el factor anterior, pueda adquirir la destreza necesaria para desarrollar el trabajo con eficiencia normal. No mide la experiencia previa que pueda exigirse para ocupar el puesto.

Debe considerarse el tiempo para que adquiera dicha destreza un trabajador normal.

GRADO		PUNTOS
1ro.	Puestos que requieren cuando mucho un mes de experiencia.	6
2do.	Puestos que suponen más de un mes de experiencia, y hasta un máximo de tres meses.	12
3ro.	Puestos que suponen más de tres meses de experiencia y hasta un máximo de seis.	18
4ro.	Puestos que requieren más de seis meses y hasta un máximo de nueve meses de experiencia o adiestramento.	24
5to.	Puestos que requieren un año de experiencia o adiestramiento.	30

D. CRITERIO

Amplitud y trascendencia de las decisiones que el puesto exige tomar, y/o los problemas que se deban resolver, en ambos casos, sin que se deba acudir a otra persona, ya que es parte del puesto tomar decisiones adecuadas.

GRADO		PUNTOS
1ro.	Puestos que sólo requieren interpretar bien las órdenes recibidas, para aplicarlas en trabajos de complejidad mínima. Ninguna decisión; en cualquier duda o problema debe consultarse al Jefe.	10
2do.	Decisiones rutinarias o sencillas con frecuencia -- normal.	20
3ro.	Constantemente decisiones rutinarias y eventualmente importantes.	30
4to.	Decisiones importantes frecuentemente, y difícileseventualmente.	40

E. INICIATIVA

Amplitud e importancia de las sugerencias, iniciativas, recomendaciones, etc. que el puesto exige realizar para cambiar una rutina establecida, y mejorar formas o sistemas de trabajo, etc.

GRADO		PUNTOS
1ro.	Puestos que sólo requieren la iniciativa normal exigible a todo empleado.	6
2do.	Puestos que exigen sugerir eventualmente mejoras para el propio trabajo.	12
3ro.	Puestos que exigen sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para otros puestos.	18
4to.	Puestos que exigen presentar iniciativas sobre métodos, sugerir mejoras, cmabios, etc.	24

F. ESFUERZO FISICO

Valora la intensidad y continuidad del esfuerzo físico requerido durante el desarrollo del trabajo. Ejemplo: para escribir en máquina, cargar, jalar, caminar, etc.

GRADO		PUNTOS
1ro.	Esfuerzo bajo. Puestos en que el esfuerzo físico que se realiza es muy ligero.	4
2do.	Esfuerzo regular. Puestos que requieren un esfuerzo físico ligero con intervalos, por ejemplo: jalar, empujar, caminar, etc.	8
3ro.	Esfuerzo medio. Puestos que requieren un esfuerzo ligero continuado durante la mayor parte de la jornada de trabajo. Por ejemplo: caminar, jalar, empujar, operar máquinas diversas, etc.	12
4to.	Esfuerzo alto. Puestos que requieren realizar esfuerzo físico de cierta consideración durante la mayor parte de la jornada. Por ejemplo: cargar bultos pesados, caminar de prisa, etc.	15

E. ESFUERZO MENTAL

Intensidad y, sobre todo, continuidad de la concentración o atención mental que se requiere para desarrollar el trabajo.

GRADO		PUNTOS
1ro.	Atención refleja durante la mayor parte de la jornada de trabajo (90%).	
2do.	Atención refelja parte de la jornada (70% aproximadamente) y concentrada e intermitente el resto (30% aproximadamente).	18
3ro.	Atención concentrada durante parte de la jornada de trabajo (50%) la otra mitad atención refleja.	27
4to.	Atención concentrada sobre varios asuntos en forma intensa la mayor parte de la jornada (70%) refleja el resto (30%).	36
5to.	Atención concentrada sobre varios asuntos, intensa y contínua, durante la casi totalidad de la jornada de trabajo (90%).	45

H. ESFUERZO VISUAL

Intensidad y continuidad de la concentración visual que se requiere para desarrollar el trabajo.

GRADO		PUNTOS
1ro.	Puestos que requieren un esfuerzo visual de poca consideración .	6
2do.	Puestos que requieren el esfuerzo visual de mediana intensidad.	12
3ro.	Puestos que requieren esfuerzo visual de consideración durante una parte de la jornada.	18
4to.	Puestos que requieren esfuerzo visual de consideración durante la totalidad de la jornada.	24

I. RESPONSABILIDAD EN TRAMITES

Cuando en la ejecución del trabajo, y no obstante un cuidado normal, pueda causarse a la empresa retrasos, pérdidas, sanciones, desperdicios, etc., así como la influencia que en razón del puesto se tenga con actividades conexas.

GRADO		PUNTOS
1ro.	Responsabilidad mínima. Puestos en los que un error, falta o descuido en la ejecución del trabajo, repercute en retrasos de las propias labores.	15
2do.	Responsabilidad baja. Puestos en los que un error, falta o descuido, entorpezca el propio trabajo y el de otras personas del mismo Departamento.	30
3ro.	Responsabilidad media.- Puestos en los que un error, falta o descuido, ocasiona pérdidas materiales y perjuicios de mediana consideración. Los errores pueden afectar las actividades del Departamento.	45
4to.	Responsabilidad alta. Puestos en los que un error, falta o descuido causa pérdidas elevadas y perjuicios de trascendencia que afectan las labores de varios Departamentos o los planes de la Empresa.	60

J. RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION

Número de personas a quienes se tiene que supervisar, mandándolo, organizando su trabajo, vigilándolo, calificándolo, etc.

GRADO		PUNTOS
1ro.	Responsabilidad sólo por el propio trabajo.	8
2do.	Supervisión de dos puestos administrativos, o cuatro puestos comerciales, o cinco puestos manuales.	16
3ro.	Supervisión de tres o cuatro puestos administrativos, o cinco o seis puestos comerciales, o seis o siete puestos manuales.	24
4to.	Supervisión de cinco o seis puestos administrativos, o siete u ocho puestos comerciales, u ocho o nueve puestos manuales.	32
5to.	Supervisión de siete u ocho puestos administrativos, o nueve o diez puestos comerciales, o diez u once puestos manuales.	40

K. RESPONSABILIDAD EN DISCRECION

Este factor aprecia si se tiene o no, acceso a datos confidenciales, en razón del puesto, como volúmen de ventas, utilidades, sueldos, costos, etc.

GRADO		PUNTOS
1ro.	Puestos en los que no tiene acceso a datos confi-- denciales.	8
2do.	Puestos en los que los datos confidenciales que se conocen son de poca trascendencia.	16
3ro.	Puestos en los que se tiene acceso a datos confi-- denciales importantes, pero sólo ocasionalmente ó con dificultad.	24
4to.	Puestos en los que se tiene acceso a datos confidenciales de importancia.	32

L. RESPONSABILIDAD EN CONTACTOS

Importancia y amplitud del trato con personas ajenas a la empresa, sobre todo con proveedores, clientes,- público y autoridades.

GRADO		PUNTOS
1ro.	Puestos en los que no se tiene contacto con personas o instituciones ajenas a la empresa	7
2do.	Puestos en los que eventualmente se tiene contacto de poca trascendencia con personas o instituciones extrañas a la empresa.	14
3ro.	Puestos en los que, aunque no sea precisamente parte esencial del trabajo atender a clientes, proveedores, autoridades, etc., fecuentemente se tiene contacto - con ellos.	21
4to.	Puestos que implican un trato constante con público, clientes, proveedores, autoridades, etc.	28

M. RIESGOS

GRADO		PUNTOS
1o.	Ninguno	0
2do.	Pueden sucederle accidentes leves por manejo de cajas, instrumentos, etc. Enfermedades leves.	10
3ro.	Accidentes de trascendencia como pueden ser los de tránsito. Enfermedades de duración pero curables.	20
4to.	Accidentes graves ocasionados por maquinaria pesada. Enfermedades que pongan en peligro la vida.	30

N. MEDIO AMBIENTE

GRADO		PUNTOS
1ro.	Trabajo dentro de oficina	0
2do.	Trabajo en almacenes y bodegas donde el medio ambiente es cerrado y poca luz.	5
3ro.	Ocasionalmente medioambiente adverso como cambios bruscos de temperatura, humedad, ruido y polvo.	10
4to.	Constantemente medio ambiente adverso ruido, polvo, humedad, etc.	20

3.- ESCALA DE SUELDOS - SU FIJACION

Una vez delimitado el manual de valuación, los factores a calificar y elaborado los analísis de puesto, el punto siguiente es la valuación de los mismos. Como se precisó es conveniente que exista un Comité Valuador formado por los representantes de las principales áreas de la Empresa (Producción, Ventas, y Administrativa) además del Jefe del Personal y él ó los encargados del Programa.

Es muy difícil que estas personas tengan tiempo suficiente para valuar todos y cada uno de los puestos. Es por ello conveniente escoger un número de puestos representativos de la Compañía a los que llamamos tipo. Basta con 10 puestos-tipo para poder trazar la escala de sueldos.

Una vez calificados estos puestos se elabora una tabla donde se incluye el nombre del puesto y su valoración en puntos. En una tercera columna asentaremos los sueldos actuales que se perciben. En caso de que existan 2 ó más personas en un mismo puesto se obtendrá el promedio de los sueldos que devenguen.

Estos 3 datos son suficientes para poder trazar la Curva de Sueldos. Aplicando la fórmula de Mínimos Cuadrados, obtendremos una serie de puntos que al coorrelacionar en un espacio nos resulte la situación de remuneración en la Empresa.

En seguida se presenta un ejemplo con el fin de mostrar la aplicación de la fórmula:

1 PUNTOS	2 SALARIO ACTUAL	3 $(PUNTOS)^2$	4 PUNTOS X SALARIO ACTUAL
X	Y	X^2	XY
13	1100.00	169	14300
17	900.00	289	15300
21	1500.00	441	31500
21	2000.00	441	42000
22	2000.00	484	44000
26	3500.00	676	91000
36	3000.00	1296	108000
36	2500.00	1296	90000
37	2000.00	1396	74000
42	4400.00	1764	184800
50	5500.00	2500	275000
50	4000.00	2500	200000
58	4400.00	3364	255200
90	12,000.00	8100	1080000
519	48,800.00	24,689	2505100

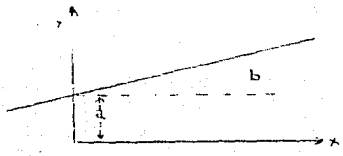
b) En el cuadro se ha introducido un nuevo elemento representado pro el símbolo (Σ), que se refiere a las sumas de las columnas, de manera que:

Σx = suma de los puntos,
Σy = suma de los sueldos,
Σx^2 = suma de los cuadrados de los puntos y,
Σxy = suma del producto de la multiplicación de los puntos por los sueldos.

c) Las rectas así como las curvas se expresan algebráicamente - con ecuaciones.
La ecuación general de una recta tiene la siguiente expresión:

$$y = a + bx$$

Esta ecuación indica que sobre la recta, cualquier valor de y (sueldos) se determina por una constante (a), que es igual al punto en que dicha recta intersecta o corta el eje vertical o de las "y" (ordenadas), más el producto,



de x (puntos) por la constante (b), que expresa la abertura - del ángulo que forma la recta con el eje horizontal o de las "x" (abcisas).

d) El problema consiste en encontrar los valores de las constantes "a y b", para poder encontrar el valor en pesos, para cualquier puesto una vez que se conoce su valor (x) en puntos.

e) Las contantes se calculan con las sumas de las cuatro columnas del cuadro, las que se utilizan en las siguientes expresiones "normales"de la ecuación de la recta:

$$\Sigma y = Na + b \Sigma x \qquad 1$$
$$\Sigma xy = a \Sigma x + b \Sigma x^2 \qquad 2$$

f) Los símbolos son ya conocidos, a excepción de "n" que representa el número de casos valuados; en este ejemplo 14.

g) El siguiente paso consiste en substituir los valores númericos que obtuvimos del cuadro, a saber:

$$\Sigma y = 4880000$$
$$\Sigma N = 14$$
$$\Sigma x = 519$$
$$\Sigma xy = 2505100$$
$$\Sigma x^2 = 24689$$

En forma que las ecuaciones resultan:

$$4880000 = 14a + 519b \qquad 1$$
$$2505100 = 519a + 24689b \qquad 2$$

h) El siguiente paso consiste A despéjar a las constantes "a" y "b", lo cual se consigue haciendo "simultáneas" las ecuaciones 1 y 2, utilizando el principio algebráico de que una ecuación no se altera si sus dos miembros se multiplican o se dividen por la misma cantidad.

i) El objetivo consiste en eliminar a una de las dos contantes. Cualquiera de las dos se puede elegir. Si optamos por eliminar a la "a", dividimos al "coefaciente" mayor entre el menor:

$$\frac{519}{14} = 37.07$$

j) Al multiplicar 37.07 por la ecuación 1 obtenemos:

$$1809000 = 519a + 18239\ b\ 1$$

k) A continuación se resta esta ecuación de la otra:

$$\begin{array}{rcrcrl} 2505100 & = & 519a & + & 24689b & 2 \\ -\ \underline{1809000} & = & \underline{519a} & - & \underline{18239b} & 1 \\ 696100 & = & 0 & + & 6450b & \end{array}$$

l) Nos queda una sola ecuación:

$$696100 = 6450b$$

m) Para conocer el valor de "b", dividimos la ecuación entre 6450 (coeficiente de b), de manera que:

$$\frac{696100}{6450} = \frac{6450\ b}{6450}$$

o sea:

$$b = 108$$

n) Sustituyendo el valor encontrado para "b" en las ecuaciones (1) (2), podremos despejar a "a".

Tomando la ecuación (1) :

$48800 = 14a + 519b$

Resultaría:

$48800 = 14a + 519\ (108)$

$48800 = 14a + 56052$

Restando a la ecuación 56052

$48800 - 56052 = 14a + 56052 - 56052 - 7252 = 14a$

Dividiendo entre 14

$$-\frac{7252}{14} = \frac{14a}{14}$$

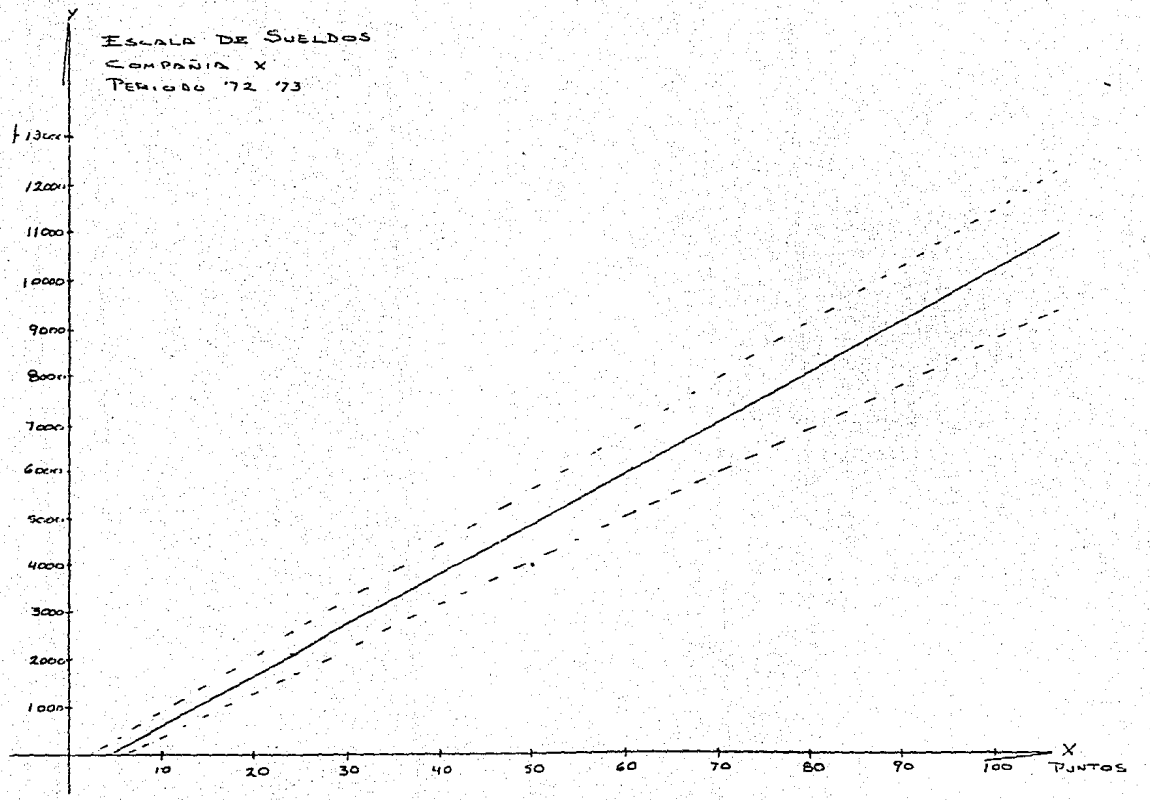
$$-\ 516 = a \qquad a = -\ 516$$

o) Sustituyendo los valores de "a" y "b" en la ecuación

$$y = a + bx \quad ó$$
$$y = bx + a$$

Resulta:

$$Y = 108x - 516$$


ESCALA DE SUELDOS
COMPAÑIA X
PERIODO '72 '73
Y
13000
12000
11000
10000
9000
8000
7000
6000
5000
4000
3000
2000
1000
10
20
30
40
50
60
70
80
90
100
X
PUNTOS

Las curvas de sueldos constituyen la columna vertebral sobre la cual se apoyan las estructuras de salarios.

Estas curvas representan la relación que se dá entre los sueldos y los valores en puntos con que se valuán los puestos.

La importancia de las curvas de salarios reside en razones como las siguientes:

- Constituyen un medio visual objetivo para localizar el valor que en pesos debe corresponder a cualquier puesto para el cual tengamos un valor en puntos.
- Son la directríz sobre la cual se apoya (como se explicará posteriormente) la elaboración de los tabuladores de sueldos o salarios.
- Son medios gráficos de comparación de diferentes estructuras de salarios. Por ejemplo: una situación real contra una propuesta. O bien la situación de la empresa con la del Mercado.

Hasta ahora ya se han presentado la curva que representaría los sueldos, más no se ha mencionado la curva de salarios. El sistema es el mismo sólo que es recomendable que se elabore por separado ya que las características de los puestos es diferente al igual que la remuneración y el mercado de trabajo.

Hay que recordar que todos los pasos que se sigan para establecer este programa, en el caso de los obreros sindicalizados, es necesario que el Sindicato tenga conocimiento pleno de los pasos a seguir para evitar fricciones y malos entendidos entre Empresa y Sindicato.

4.- CLASES O GRUPOS DE SUELDOS

Las clases ó grupos de sueldos también llamados tabuladores son las relaciones o cuadros en los que se señalan -- los sueldos que corresponden a cada puesto en una organización.

Estos tabuladores pueden ser rígidos o bien flexibles. - Ambos se generan a partir de la línea de salarios.

El tabulador rígido es aquel el que establece una sola - cantidad para cada puesto; el caso más generalizado lo constituyen los contratos colectivos en donde a cada puesto se le señala un salario, no existiendo ninguna posibilidad de mejoría para el trabajador, a menos que se le ascienda de categoría.

Los tabuladores flexibles establecen varias alternativas en remuneración para cada puesto, estos permiten una administración de salarios bastante ágil, aunque su diseño ofrece no pocas dificultades.

Es en verdad, la tarea más delicada del proceso que se examina, la relativa a la determinación del tabulador y sus características.

En el caso del Tabulador Rígido, no existe problema de diseño, puesto que los sueldos se establecen precisamente sobre la gráfica (bien recta o curva), este tipo de tabulador presenta dos inconvenientes:

- Resta posibilidades de diferenciar la retribución en atención a los merecimientos personales, o en razón de cualquier otro criterio.
- En el caso de que sea grande el número de puestos, grande será también la diversidad de salarios, desventaja que recae directamente sobre el manejo de la nómina.

Por lo que toca a los tabuladores flexibles, existen una serie de alternativas para su diseño. Se presenta una de ellas con el fin de dar una ilustración más completa.

La gráfica de esta alternativa presenta las siguientes características:

- El eje de los puntos se ha dividido a partir del punto 10 en 9 clases de amplitud igual ésto es de 10 en 10 puntos.
- Se localiza sobre la línea de ajuste el valor en pesos, para los puntos medios de cada clase.
- El punto medio de una clase es igual al límite superior en pesos, de la clase inmediata superior.
- Este mismo punto medio es también igual al límite superior en pesos, de la clase inmediata inferior. Estos valores se expresan a continuación:

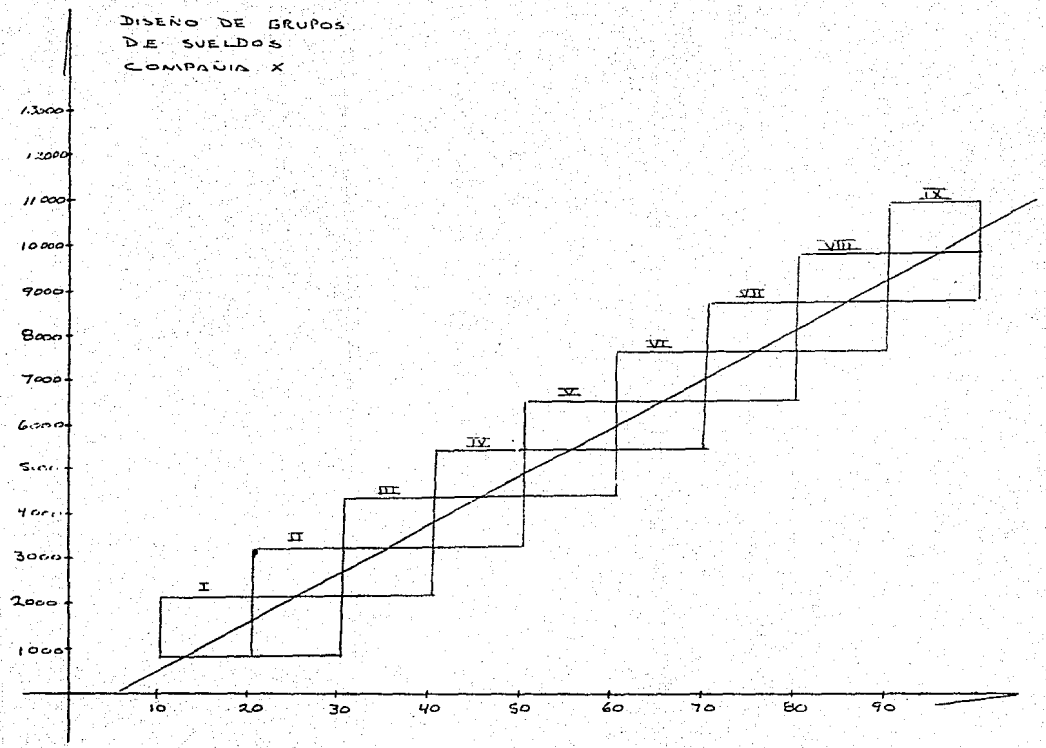
CLASE	VALOR DEL PUNTO MEDIO		L I M I T E S	
	PUNTOS	PESOS	INFERIOR	SUPERIOR
I	15	1104	850	2184
II	25	2184	1104	3264
III	35	3264	2184	4344
IV	45	4344	3264	5424
V	55	5424	4344	6504
VI	65	6504	5424	7584
VII	75	7584	6504	8664
VIII	85	8664	7584	9744
IX	95	9744	8664	10824

La diferencia para los límites superior e inferior de las clases, es constante (2160), con excepción de la clase I, en que el límite inferior está forzado por el monto del salario mínimo obligatorio.

El tabulador resultante en caso de adoptar 6 grados para cada clase sería el siguiente:

CLASE	LIMITES EN PUNTOS	INTERVALO EN PESOS	GRADOS EN PESOS	DIFERENCIA ENTRE LOS GRADOS
I	11 - 20	1334	849 1116 1383 1650 1917 2184	267
II	21 - 30	2160	1104 1536 1968 2400 2832 3264	432
III	31 - 40	2160	2184 2616 3048 3480 3912 4344	432
IV	41 - 50	2160	3264 3696 4128 4560 4992 5424	432
V	51 - 60	2160	4344 4776 5208 5640 6072 6504	432
VI	61 - 70	2160	5424 5856 6288 6720 7152 7584	432

VII	71 - 80	2160	6504 6936 7368 7800 8232 8664	432
VIII	81-90	2160	7584 8016 8448 8880 9312 9744	432
IX	91 - 100	2160	8664 9096 9528 9960 10392 10824	432


DISEÑO DE GRUPOS
DE SUELDOS
COMPAÑIA X
13000
12000
11000
10000
9000
8000
7000
6000
5000
4000
3000
2000
1000
10
20
30
40
50
60
70
80
90
I
II
III
IV
V
VI
VII
VIII
IX

5.- COMUNICACION AL PERSONAL Y DIRECTIVOS

Una vez terminada la labor de analizar los puestos, valuarlos y elaborar la curva de sueldos, es necesario que el personal de la Compañía se entere de que el Sistema va a empezar a funcionar, - por dos razones principalmente: la de motivación por lo que se - explicaba anteriormente y para que auxilien al mantenimiento del sistema, como por ejemplo dar aviso cuando exista algún cambio - dentro de su puesto.

Los directivos de la empresa tendrán que dar el visto bueno al sistema y es recomendable hacer una presentación adecuada, si es posible con ayudas visuales para que se convenzan de la efectividad del sistema y apoyen la política de remuneraciones.

6.- MANTENIMIENTO DEL SISTEMA

Como toda herramienta administrativa el sistema de Análisis y Valuación es flexible y sujeto a cambios según las necesidades que se presenten.

A pesar del hecho de que quienes instalan un programa de valuación pueden haber desarrollado su mejor esfuerzo para valuarlos con precisión, para darles valor monetario correctamente y para establecer normas sólidas de administración, el plan total de administración - de sueldos y salarios deberá ser cuidadosamente controlado y sostenido continuamente.

Un número relativamente grande de personal participa en las fases administrativas del programa en la mayor parte de las organizaciones, puesto que los supervisores prácticamente son responsables de = -

recomendar aumentos para los empleados. A menos que se establezcan controles y se implanten normas, la práctica consistente y uniforme será imposible.

Una organización progresista y dinámica continúa expandiendo sus actividades. Los procedimientos y métodos de operación cambian para llenar las distintas condiciones. Muy raras veces existe una condición estática en alguna área de actividad dentro de una compañía por cierto periodo de tiempo y ciertamente no existe una área responsable de determinar y mantener sueldos uniformes y equitativos. Se presentan cambios de tiempo en tiempo en los deberes y responsabilidades en los puestos y se crean nuevos puestos. Pueden recibirse solicitudes para revaluación de puestos ya calificados, ya sea por parte de supervisores o de empleados. Deberán comprobarse periódicamente las descripciones de puestos corrientemente en uso en una compañía para observar que el contenido del puesto actualmente esté de acuerdo con la descripción. Deberán revisarse las políticas para la administración del plan en una forma que pueda continuar llenando las necesidades de la compañía y de sus empleados y deberá considerarse, de tiempo en tiempo, la necesidad de ajustes en la estructura de sueldos.

Factores tales como los anteriores requieren el establecimiento de procedimientos y control para mantener con éxito un programa de valuación de puesto. Los costos de nómina constituyen uno de los gastos más considerables de una organización y deberán ser uno de los más cuidadosamente controlados. Esto no significa que deberá

adoptarse una política mezquina; simplemente significa que es considerablemente importante que el dinero de la nómina sea distribuido entre el personal en la forma más justa y equitativa con objeto de asegurar su mejor utilidad. Un programa sólido de valuación de puestos, apropiadamente controlado, proporciona uno de los métodos más efectivos en la práctica de los negocios modernos para asegurar la mejor utilidad de la inversión en nómina.

CAPITULO V

LA ENCUESTA REGIONAL DE SUELDOS Y SALARIOS

Para poder utilizar la curva de Sueldos y Salarios es necesario revisarla y compararla con otras curvas de otras empresas. Es muy importante este aspecto ya que es fundamental estar dentro del mercado de trabajo.

El primer paso para la elaboración de una encuesta es escoger un número de empresas (de 8 a 10), procurando sean del mismo ramo y tamaño para que nuestra comparación sea más real a nuestras necesidades. Hablar con los Jefes de Personal de esas empresas explicándo cual es el plan a seguir, que sus datos serán tratados confidencialmente y que recibirán una copia de la encuesta con los datos obtenidos, representando a las empresas por medio de claves para guardar así la confidencialidad.

Una vez escogidas las empresas que participarán se elabora un cuestionario con el fin de enviarlo para que sea resuelto. Este cuestionario deberá contener las descripciones genéricas de cada uno de los puestos que se ha decidido comparar, y las preguntas que se juzguen convenientes a fin de obtener la información deseada.

A continuación se presenta el machote de un cuestionario por encuesta.

ENCUESTA DE SUELDOS Y PRESTACIONES

NOMBRE DE LA EMPRESA:_____

RAMO O ACTIVIDAD:_____

PERSONA QUE PROPORCIONA LA INFORMACION:_____

PUESTO QUE OCUPA:_____

NUMERO DE EMPLEADOS DE CONFIANZA:_____

NUMERO DE EMPLEADOS SINDICALIZADOS:_____

PRESTACIONES

Para el Personal de Confianza:

1.- Cuál es el monto de la gratificación anual?_____

2.- La empresa paga, además de la cuota patronal del Seguro Social, la Correspondiente a los empleados?_____ hasta que sueldo?_____

3.- Se pagan las horas extras?_____ hasta que puesto?_____

4.- Vacaciones Anuales_____ días hábiles.

5.- La empresa cuenta para los empleados de confianza con:

Caja de Ahorros SI_____ NO_____ _____

Seguro de Vida SI_____ NO_____ _____

Pensión o Jubilación SI___ NO_____ _____

Indemnización en caso de muerte SI_____ NO_____ _____

Servicios Médicos SI_____ NO_____ _____

6.- Existe servicio de comedor SI_____ NO_____ _____

Costo Total de los Alimentos $_____

La Empresa paga: $_____%

El Empleado paga: _____%

7.- La Empresa financía las actividades Deportivas de los Empleados?

_____ Cuáles?_____

_____

8.- A Cuántos días ascendió el reparto de utilidades por empleado?

_____días.

9.- Otorgan alguna ayuda para casa habitación_____Cuál_____

_____

PUESTO: 1er. PUESTO DE FABRICACION

DESCRIPCION GENERICA:

Bajo las órdenes del Gerente de la Fábrica es responsable de la planeación, dirección y control de los trabajos relacionados con producción. Elabora informes de fabricación y mantiene correspondencia relacionada con la misma. Tiene trato directo con los Jefes de Turno. Revisa el avance de los programas de fabricación, orientado y coordinado a sus subordinados para lograr la máxima eficiencia.

PUESTO COMPARABLE:_____

OBSERVACIONES:_____

_____

VALUACION:

MINIMO $:_____ MEDIO $_____ MAXIMO $_____

SUELDOS REALES:

MINIMO $ _____ MEDIO $_____ MAXIMO $_____

Número de empleados en el puesto:_____

Número de subordinados: _____

Estudios Necesarios:_____

Experiencia previa:_____

_____

Toma decisiones: Sencillas:_____ Importantes:_____ Trascendentales:_____

Maneja datos confidenciales:

Grado Alto_____ Medio_____ Regular_____ Bajo_____

PUESTO: JEFE DE TURNO

DESCRIPCION GENERICA:

Bajo las ordenes del Jefe de Fabricación es responsable de la supervisión y control general de los procesos productivos, así como de los trabajos que desarrollan sus subordinados. Tiene trato directo con el personal sindicalizado.

PUESTOS COMPARABLES:_____

OBSERVACIONES:_____

_____

VALUACION:

MINIMO $_____ MEDIO $_____ MAXIMO $_____

SUELDOS REALES:

MINIMO $_____ MEDIO $_____ MAXIMO $_____

Número de empleados en el puesto:_____

Número de Subordinados:_____

Experiencia Previa:_____

_____

Toma decisiones: Sencillas_____ Importantes_____

Trascendentales_____

Maneja datos confidenciales:

Grado Alto_____ Medio _____ Regular _____ Bajo _____

PUESTO: JEFE DE LABORATORIO

DESCRIPCION GENERICA:

Bajo las órdenes del Gerente de Fábrica es responsable de supervisar los análisis de control de calidad de todos los productos que se elaboran durante el proceso de fabricación y después del término de éste. Coordina su trabajo con fabricación y realiza informes sobre los resultados de los análisis que se llevan a cabo en su departamento, apegado a las normas y calidad que la Empresa exige.

PUESTOS COMPARABLES:_____

OBSERVACIONES: _____

_____

VALUACION:

MINIMO $_____ MEDIO $_____ MAXIMO $_____

SUELDOS REALES:

MINIMO $_____ MEDIO $_____ MAXIMO $_____

Número de empleados en el puesto:_____

Número de Subordinados:_____

Estudios necesarios:_____

Experiencia Previa:_____

_____

Toma decisiones: Sencillas_____ Importantes_____ Trascendentales___

Maneja datos confidenciales:

Grado Alto_____ Medio _____ Regular_____ Bajo _____

PUESTO: LABORATORISTA

DESCRIPCION GENERICA:

Bajo las órdenes directas del Jefe de Laboratorio, es responsable de todos los cálculos, análisis, preparación de soluciones y pruebas que se le encomiendan de acuerdo con sus funcionesespecíficas. Es responsable de su propio trabajo, tiene trato directo con el -- personal que proporciona las muestras de los diferentes productos.

-PUESTO COMPARABLE:_____

OBSERVACIONES: _____

_____

VALUACION:

MINIMO $_____ MEDIO $_____ MAXIMO $_____

SUELDOS REALES:

MINIMO $_____ MEDIO $_____ MAXIMO $_____

Número de empleados en el puesto:_____

Número de Subordinados:_____

Estudios Necesarios:_____

Experiencia Previa:_____

_____

Toma decisiones: Sencillas"_____ Importantes_____ Trascendentales_____

Maneja Datos Confidenciales:

Grado Alto_____Medio_____Regular_____Bajo_____

PUESTO: SECRETARIA GERENTE

DESCRIPCION GENERICA:

Bajo las órdenes del Gerente es responsable de llevar toda la correspondencia tomando dictado y mecanografíando reportes e informes que se le encomiendan su Jefe inmediato, llevar el - control del archivo. Tiene trato frecuente con el personal de confianza en general y esporádicamente con personas ajenas a la Compañía. Es responsable de salvaguardar la confidencialidad de los datos que se le proporcionan para su archivo, mecanografía, etc.

PUESTO COMPARABLE:_____

OBSERVACIONES:_____

VALUACION:

MINIMO $_____ MEDIO $_____ MAXIMO $_____

SUELDOS REALES:

MINIMO $_____ MEDIO $_____ MAXIMO $_____

Número de empleados en el puesto:_____

Número de Subordinados:_____

Estudios Necesarios:_____

Experiencia Previa:_____

Toma decisiones: Sencillas_____ Importantes_____ Trascendentales_____

Maneja Datos Confidenciales:

Grado Alto_____ Medio _____ Regular_____ Bajo_____

PUESTO: CAJERO

DESCRIPCION GENERICA:

Bajo las órdenes directas del Contador es responsable de hacer todos los pagos generales de la Fábrica y de los depósitos, hacer retiro de las cuentas de la Compañía, manejar la caja chica, es responsable de su propio trabajo el cual realiza sentado, parado y en transportes. Tiene trato directo con contabilidad y con todo el personal de la Fábrica, así como con personas fuera de la Empresa.

PUESTO COMPARABLE:_____

OBSERVACIONES:_____

_____

VALUACION:

MINIMO $_____ MEDIO $_____ MAXIMO $_____

SUELDOS REALES:

MINIMO $_____ MEDIO $_____ MAXIMO $_____

Número de empleados en el puesto:_____

Número de Subordinados:_____

Estudios Necesarios:_____

Experiencia Previa:_____

_____

Toma deciciones: Sencillas_____Importantes_____Trascendentales_____

Maneja datos confidenciales:

Grado Alto_____ Medio_____Regular_____Bajo_____

PUESTO: AYUDANTE DE CONTADOR

DESCRIPCIÓN GENERICA:

Es responsable de auxiliar al Contador en todos los trabajos de contabilidad que se le encomienden, así como cubrir las vacaciones y ausencias de personal de confianza en los departamentos de caja, almacén de productos terminados y mano de obra. Tiene trato con todo el personal de confianza y personal sindicalizado.

PUESTO COMPARABLE:_____

OBSERVACIONES:_____

_____

VALUACION:

MINIMO $_____ MEDIO $_____ MAXIMO $_____

SUELDOS REALES:

MINIMO $_____ MEDIO $_____ MAXIMO $_____

Número de empleados en el puesto:_____

Número de Subordinados:_____

Estudios Necesarios:_____

Experiencia Previa:_____

_____

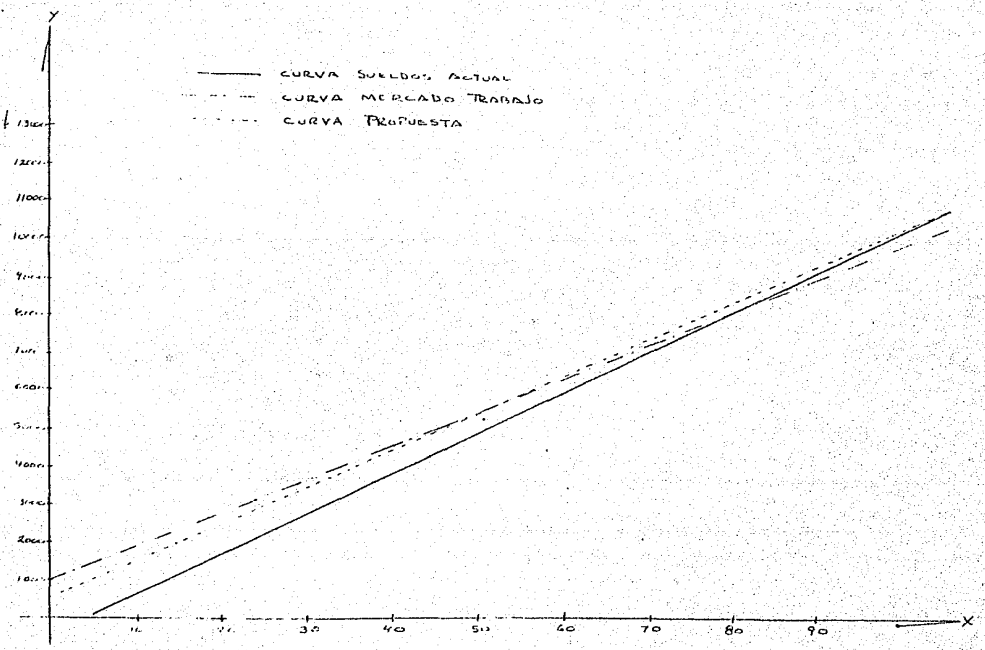
Toma decisiones: Sencillas_____Importantes____Trascendetales____

Maneja Datos Confidenciales:

Grado Alto_____Medio_____Regular_____Bajo_____

Una vez llenados los cuestionarios se procede a hacer una tabulación de los datos, para obtener los sueldos promedios.

La puntuación que se tiene para los puestos que se incluyeron en la encuesta se utiliza como dato "X" y el promedio de sueldos que se - obtuvieron en la encuesta será el dato "Y". Así se aplica la fórmula de la recta Y = a+bx, incluyendo las ecuaciones simultáneas de mínimos cuadrados, explicada en el Capítulo IV inciso 3, para obtener la curva del mercado la cual compararemos con nuestra actual curva.


Y
CURVA SUELDOS ACTUAL
CURVA MERCADO TRABAJO
CURVA PROPUESTA
13000
12000
11000
10000
9000
8000
7000
6000
5000
4000
3000
2000
1000
30
40
50
60
70
80
90
X

Esta gráfica mostrará la situación que la empresa tiene en le mercado en materia de Sueldos o Salarios.

Finalmente y basado en las políticas y presupuestos se ajustará la curva al mercado tanto como sea posible en el caso que este - por debajo de ésta. Si es el caso contrario la encuesta servirá para saber que estamos sobrepagando al personal con respecto al mercado.

El llevar a cabo una encuesta puede ser díficil para algunas compañías que no cuentan con el personal y tiempo necesarios. Para este caso existen despachos de Consultoría Administrativa que llevan a cabo estas encuestas que nos pueden servir por confiables. Estas pueden ser las de la American Chamber, I.P.A.U.S., American Management y otras.

VI.- CONCLUSIONES

El departamento de personal tiene como finalidad el asesorar en la efectiva utilización de los recursos humanos dentro de una organización. Para ello existen una serie de técnicas de personal que sirven de herramienta para el - logro de los objetivos de este departamento.

Una de estas técnicas es la llamada administracion de-- sueldos y salarios, la cual tiene como finalidad el estudio de las remuneraciones y promociones. Para organizar el personal de una empresa, es necesario establecer una apropiada jerarquía de puestos en lo que se refiere a funciones y sueldos, creando una base de motivación al personal al igual que un equilibrio en los costos de mano de obra.

Es importante que toda empresa cuente con un programa formal de sueldos, al igual que cuenta con programas de selección, capacitación y relaciones laborales.

Existen varios métodos para la implantación del sistema de sueldos, considerando el método por puntos uno de los ma's completos y sencillos para su aplicación.

Los pasos a seguir son : La elaboración de los analisis de puestos existentes dentro de la empresa, incluyendo todas y cada una de las labores desarrolladas por cada uno y

determinar los elementos que permitan enjuiciar críticamente cada puesto a efecto de establecer su valor relativo, como pueden ser el grado de habilidad, responsabilidad, condiciones, etc.

Es necesario la creación de un comité de valuación que determine en conjunto la asignación de porcentajes y puntos que obtendrán cada uno de los factores a calificar que se incluirían con el fin de lograr la mayor objetividad posible en la calificación.

Una vez calificados los puestos se elabora una tabla donde se incluyen el nombre del puesto y su valoración, todo esto con el fin de trazar la curva de sueldos que permitirá de una manera gráfica representar la tendencia de remuneraciones.

Para que el sistema tenga éxito, es necesario que lo conozca el personal, ya que esto permite que se mantenga al día y no resulte obsoleto.

El sistema deberá contar con con un programa de mantenimiento y control ya que una organización progresista y dinámica continúa expandiendo sus actividades. Se presentan cambios de deberes y responsabilidades en los puestos y se crean -- nuevos puestos, por lo que se deberán revisar periódicamente los analisis y las valuaciones. Hay que considerar que los costos de nómina constituye uno de los costos más considerables y deberán ser cuidadosamente controlados.

Como toda técnica, adolece de limitaciones por su tendencia al subjetivismo, sin embargo, se considera como un progreso sobre los métodos tradicionales de clasificación de puestos empíricos.

Es importante contar con el apoyo y aceptación de la dirección donde se aplique, para poder llevar a cabo con éxito la implantación del sistema, ya que va íntimamente ligado con el factor humano.

El plan se puede llevar a cabo aún cuando surjan dificultades por tratarse del ser humano, logrando que rinde frutos para lograr una remuneración equitativa y muchas veces una reorganización de funciones.

BIBLIOTECA CENTRAL
U. N. A. N. L.

BIBLIOGRAFIA

1.- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS:

Robert E. Sibson
Editora Técnica, S. A.
México, 1968

2.- TECNICAS DE DIRECCION DE PERSONAL:
Manual de Personal
Ramón de Lucas Ortueta
Editorial Limusa-Wiley, S. A.
México 1969 - Quinta Edición

3.- VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO:
Claude Lapierre
Ediciones Deusto
Bilbao - Tercera Edición

4.- VALUACION DE PUESTOS :
E. Lanham
C.E.C.S.A. - Cuarta Edición.

5.- APUNTES DEL CURSO DE ADMINISTRACION DE SUELDOS:

I.P.A.U.S. COPARMEX 1970

6.- APUNTES DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS :

Agustín Reyes Ponce 1969

7.- APUNTES DE TECNICAS DE SUELDOS:
Instituto de Administración Científica de las Empresas - 1970