

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Comercio y Administración

**ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS
POR EL
SISTEMA DE PUNTOS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS**

P R E S E N T A

MOISES ROMAN GONZALEZ ORTIZ

MEXICO, D. F.

1974



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Comercio y Administración



**ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS
POR EL
SISTEMA DE PUNTOS**

MOISES ROMAN GONZALEZ ORTIZ

1974

A mis padres

A mi esposa

A mis hermanos

**Con especial agradecimiento a la Profesora
y L.A.E. Ana María Martínez Villalobos**

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I - ANALISIS DE PUESTOS

A. Consideraciones	5
B. Definiciones	5
C. Objetivos del análisis de puestos	7
D. Procedimiento del análisis de puestos	7
E. Cuestionario del análisis de puestos	8
F. Forma de análisis de puestos	13-1

CAPITULO II - VALUACION DE PUESTOS

A. Definición	14
B. Ventajas	14
C. Objetivos	15
D. Manual de valuación de puestos	16
E. Integración de un comité de valuación	17
F. Adiestramiento del comité	17
G. Elaboración del manual de valuación	17
H. Determinación de puestos tipo	18
I. Análisis de puesto tipo	18
J. Valuación de puesto tipo	19

INTRODUCCION

Teniendo un compromiso que cumplir hacia el desarrollo profesional y enfrentarse al mundo hablando de algo que profesionistas con mucho mayor experiencia lo han hecho, me he atrevido a efectuar el presente trabajo con el fin y deseo sincero de aportar una apreciación más a estas técnicas administrativas para aquellos que les interesan las relaciones humanas.

Una de las principales preocupaciones del hombre ha sido siempre la de satisfacer la multitud de necesidades con las que nace y las otras nuevas que se le van creando en el curso de su vida.

Para que pueda hacerlo en la medida de sus deseos, la Naturaleza ha puesto a su disposición la tierra, con su fecundidad, con sus tesoros, con su sinnúmero de recursos y lo ha dotado de inteligencia para que explote esa fecundidad, conquiste estos tesoros y utilice esos recursos.

Hay algunos productos que la tierra ofrece en forma espontánea, pero el hombre tiene que buscarlos, obtenerlos y en la mayoría de los casos tiene que transformarlos para que puedan ser capaces de satisfacer las necesidades para las que están destinados.

El trabajo, considerado en su sentido más amplio, no es otra cosa que el ejercicio humano, independientemente de la esfera en que ésta se ejerza.

El trabajo, desde un punto de vista económico, consiste en un esfuerzo más o menos penoso que el hombre se impone para llegar a producir un objeto útil, que le va a servir para satisfacer sus propias necesidades o las de sus semejantes. Desde este punto de vista, el trabajo sólo se ve como un acto

humano que produce un valor aplicado a un fin especial, o sea, la elaboración de un producto. Esta elaboración nunca se efectúa, sin una cierta fatiga.

El trabajo se compone de una serie de esfuerzos y todo esfuerzo supone violencia. Nadie se somete a él sino por necesidad y como empujado por ella. Sin duda alguna, el trabajo, aún el más humilde, tiene también sus goces, los goces del deber cumplido y los de una ley natural voluntariamente aceptada.

Hoy como en otros tiempos, hay en el mundo muchos ociosos que consumen en la holganza una existencia inútil; pero la mayoría de los hombres, se ocupan de trabajar y producir. Unos trabajan para conservar o acrecentar una fortuna que los pone al cubierto de la necesidad y, gracias a ello, pueden permitirse ser en la sociedad simples consumidores. Otros trabajan porque les es necesario, ya que es su único medio de subsistencia y tienen que buscar en la labor de todos los días, que es más o menos dura y penosa, el pan cotidiano para ellos y para su familia.

Existen trabajadores autónomos y asalariados, los cuales por decirlo así no disponen más que de sus brazos, de su destreza y de su inteligencia. Estos no poseen nada sobre qué aplicar su fuerza de trabajo. Si quieren utilizar su potencia productora, están obligados a ponerla al servicio de uno de sus semejantes que les paga; se la ceden por un tiempo o para una obra determinada, mediante la entrega de una suma de dinero.

La palabra salario, desde un punto de vista muy amplio, sirve para designar todo ingreso adquirido por un hombre a cambio de su trabajo y desde un punto de vista restringido, comprende el ingreso que realiza éste por cuenta

de otro. Esta remuneración está regulada por un contrato bilateral que media entre uno y otro. En virtud del carácter especial de este contrato, el trabajador debe ser retribuido cualquiera que sea el resultado final de la empresa, puesto que el salario no depende del beneficio, y el mismo debe ser pagado íntegramente en plazos fijos, pero en cambio, pierde todo derecho sobre el producto de su propio trabajo ya que mediante el pago del salario convenido, el patrón se hace dueño exclusivo del producto y el valor del mismo.

Asalariado, en términos generales, es aquél que contribuye ordinariamente a la actividad económica y que recibe por ello una retribución de la persona bajo cuya dirección y dependencia fue contratada.

El Licenciado en Administración de Empresas como Administrador de Personal de una empresa, se tendrá que enfrentar, por un lado al Consejo de Administración, quien desea obtener los máximos rendimientos del capital invertido y, por otro con el empleado que cada día desea ganar más para elevarse, tanto económica como socialmente.

Es por ello, que deben intervenir las herramientas de la Administración detalladas unas de ellas en este trabajo, con el fin de situar a los dos sectores en un punto intermedio, ya que al remunerar en forma proporcional al trabajador, éste aumenta su productividad, lo cual redundará en beneficio de la empresa.

Sabiendo el papel tan importante que juegan dichas herramientas de la Administración para la fijación del salario, con su ayuda se podrá aproximar con una mayor exactitud hacia el concepto de salario justo. Trataré de establecer una relación entre algo que se dá (el trabajo) y algo que se recibe (el salario) para que en dicha comparación se obtenga una equivalencia.

CAPITULO I

ANÁLISIS DE PUESTOS

A. Consideraciones:

Para llevar a cabo un pago justo y equitativo hay que definir claramente las obligaciones y responsabilidades que corresponden a cada puesto, ya que sólo así se evitará el ser injusto por exceso, o por defecto, y esto se va a lograr por medio del Análisis de Puestos. Esta técnica es imprescindible para poder determinar con exactitud el salario, ya que va a mostrar con toda fidelidad, cuáles son las funciones que debe hacer cada trabajador en su lugar de trabajo, así como también cuáles serán los requisitos necesarios para desempeñar un puesto eficientem ente.

El Análisis de Puestos se ocupa solamente de las características y requisitos de los puestos en cuanto a tales y no de los hombres que están ocupando los mismos.

B. Definiciones:

Hay varios autores que definen el análisis de puestos. Se nombrará algunas de ellas con objeto de visualizar más este concepto ya que es la columna vertebral para la valuación de puestos que se tratará más adelante.

Análisis y Descripción de Puestos:

1. "El análisis de puestos es el proceso de reunir, analizar y registrar la información relativa a los puestos. Esta información se registra en las descripciones y especificaciones del puesto."

2. "El registro escrito del puesto, comunmente se denomina descripción del puesto. El término "descripción del puesto" ha sido definido como "la descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual." ^{2/}

3. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidad y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian el trabajo de todos los demás. Por medio de esta definición vemos que el análisis busca determinar el contenido y requisitos de un puesto. El contenido abarca las funciones y actividades y los requisitos son los términos que en habilidad, experiencia y responsabilidad exige el puesto para su desempeño.

Puesto - Es un conjunto específico de funciones, actividades y responsabilidades "asignables" a una unidad de trabajo para su realización bajo condiciones normales de tiempo, capacidad y esfuerzo. El término "asignable" utilizado en esta definición tiene por objeto hacer notar en forma definitiva la característica "impersonal" de un puesto. Chruden y Scherman nos dicen:

"Un puesto puede describirse como una unidad de organización consistente en un grupo de responsabilidades y obligaciones separadas y distintas a las de otros puestos. Las obligaciones

y responsabilidades de un puesto vienen a ser las de los empleados que desempeñan el puesto y proporcionan el medio para que los empleados contribuyan a la obtención de los objetivos de una organización." ✓

Tarea - Cuota de trabajo que debe cubrirse en un lapso determinado.

Categoría - Nivel que corresponde a un puesto en la jerarquización general de los demás puestos que existen en la empresa.

Identificación del puesto - Conjunto de operaciones y requisitos que integran el puesto y dan base para su denominación.

C. Objetivos del análisis de puestos:

Definir la posición, funciones, actividades y responsabilidades de cada puesto dentro de la estructura orgánica de la empresa, así como las condiciones en que éstas se desarrollan.

D. Procedimiento del análisis de puestos

Es conveniente comentar que existen tres aspectos principales dentro del conjunto de operaciones que forman dicho procedimiento: consideraciones anteriores, durante y posteriores al hecho.

1. Consideraciones anteriores al hecho:

(a) Entrevista preliminar con el jefe del área sujeta a estudio, exponiendo el propósito de la visita, el objetivo y el programa a desarrollar.

(b) Identificación del área sujeta a estudio (en caso de que se encontraran dos o más plazas en un puesto, se pedirá al jefe del área que designe, según su juicio, a la persona más apta, con el fin de que sea ella la que proporcione la información al respecto).

2. Consideraciones durante el hecho:

(a) Entrevista con el ocupante del puesto (trabajador)

(b) Integración al ocupante del puesto sobre la posición, funciones y responsabilidades del puesto.

3. Consideraciones posteriores al hecho:

(a) Entrevista final con el jefe del área donde se someterán a su consideración los análisis obtenidos de sus subordinados, con el fin de afinar o corregir errores y anomalías en la información obtenida.

E. Cuestionario del análisis de puestos

Se deberá tener como base un cuestionario para obtener la información completa y veraz sobre las responsabilidades, actividades y funciones del puesto, motivo del análisis. Dicho cuestionario se divide en ocho partes:

1. Identificación del puesto
2. Dependencia y autoridad
3. Definición del puesto
4. Funciones y actividades
5. Informes y registros
6. Responsabilidad económica
7. Puestos con los que tiene relaciones por su trabajo
8. Condiciones de trabajo y observaciones generales

Serfa muy conveniente que la persona que realiza el análisis, lo hiciera con base a las siguientes preguntas: ¿Qué hace? ¿Frecuencia con que lo hace? ¿Información obtenida de...? ¿Información que se proporciona a...? ¿Se puede simplificar? ¿Si? ¿Cómo? ¿Se puede eliminar? ¿ Por qué?

Detallando el cuestionario tenemos que:

1. Identificación del puesto:

El concepto donde se anota el conjunto de datos mismos que no indican la ubicación, localización e identificación propiamente dicha del puesto.

Nombre del puesto, fecha, qué otro nombre puede dársele, hay en la organización puestos semejantes, ubicación, departamento, sección, etc.

2. Dependencia y autoridad:

La posición del puesto dentro de la estructura orgánica: ¿A quién reporta?

¿Qué puesto ocupa? ¿Cuáles puestos dependen de él directamente? ¿Cuáles puestos dependen de él indirectamente?

3. Definición del puesto:

Se deberá dar una definición corta, pero que a la vez reúna las características fundamentales del puesto.

4. Funciones y actividades:

Para efectos de este concepto, es conveniente realizar una división entre aquellos puestos cuya responsabilidad es a nivel gerencial, de jefatura de sección, etc.

(a) Descripción de funciones a nivel ejecutivo. Para puestos de jefatura, el análisis de puesto se realizará conforme a lo siguiente:

A. Las áreas de responsabilidad asignadas al puesto en el caso de un jefe de departamento. Consiste entre otras cosas en: producción, control y calidad, manejo de personal, mantenimiento, seguridad, etc.

Para cada una de dichas áreas, se ordenan las funciones conforme a los elementos de la administración moderna que son: planeación, organización, ejecución, control.

B. Se ordenarán las funciones de cada área y ya localizadas dentro del elemento de la administración correspondiente. El criterio que se seguirá para la ubicación de las funciones y responsabilidades dentro de los elementos de la administración es como sigue:

Planeación: funciones cuyas características y relaciones se refieren a la fijación de objetivos, políticas, programas y presupuestos.

Organización: funciones cuyas características y relaciones se refieren a la delegación de autoridad, comunicación e integración, así como las que marque, establezcan la estructura de la organización.

Ejecución: funciones cuyas características sean de una tendencia de actividad realizada directamente por el ocupante del puesto.

Control: Son aquellas condiciones cuyas características y relaciones son indicativas de supervisión, revisión, comprobación y composición de resultados obtenidos en las funciones a su cargo.

B. Para puestos de jefes de sección, supervisión y encargados, el análisis se conducirá en orden de periodicidad (diarios, periódicos y esporádicos) en orden cronológico.

5. Informes y Registros:

Dentro de este renglón se incluyen los informes que se elaboren con las formas de registro que se utilizan; en cuanto a los informes, se dirá que son aquellos que elabora el ocupante del puesto anotando por cada uno, los siguientes datos:

Nombre del informe o reporte

Dirigido a: _____

Periodicidad

En cuanto a los registros se concentrará lo referente a los mismos, anotando los siguientes datos:

Nombre del registro que se utiliza

Objeto (ya sea para revisar, analizar, registrar, etc).

6. Responsabilidad económica:

La concentración de la información por responsabilidad económica del puesto, en cuanto a los siguientes puntos:

Producción

Equipo y maquinaria

Documentos, valores o documentos confidenciales

Decisiones sobre informaciones, gastos, consumos o aplicación de recursos en general

7. Puestos con los que tiene relaciones por su trabajo:

En este inciso se deben anotar los contactos que por motivo del trabajo tiene la persona ocupante del puesto, bajo los siguientes conceptos:

Puestos - Detalle de los mismos con los que se mantienen relaciones, con qué periodicidad ya sea definida o esporádica.

Objeto - Anotar en forma concreta cuál es el objeto y la finalidad de dichas relaciones.

Periodicidad - La secuencia cronológica con que se presentan las diferentes relaciones (diaria, semanal, mensual, etc.)

Trascendencia - Deberá mencionarse las consecuencias que puede

originar el mal manejo de las relaciones indicadas.

8. Condiciones de trabajo:

Bajo este concepto se describirá el conjunto de aspectos relacionados con las condiciones generales en las que se desarrolla el trabajo, como son: lugar propio del trabajo, medio ambiente, tanto por ciento de tiempo y continuidad de permanencia, riesgos corporales a lo que está expuesto, consecuencias del riesgo y equipo de protección.

Por último se deberán anotar los comentarios, observaciones y sugerencias del entrevistado, así como las observaciones de la persona encargada del análisis que juzgue de importancia para la mejor comprensión de la información recabada.

VI. RESPONSABILIDADES ECONOMICAS

a) Del equipo y maquinaria

Nombre:

Trascendencia:

b) ¿Qué documentos, valores o datos confidenciales maneja?

Descripción:

c) ¿Qué decisiones hace sobre inversiones, gastos, consumo o aplicación de recursos?

Descripción	Periodicidad	Monto	Base de las decisiones	Tipo/Frecuencia	Control

VII. PUESTO O PERSONAS CON LAS QUE TIENE RELACION POR SU TRABAJO

Puesto	¿Con qué objeto?	Periodicidad	Consecuencias

VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Lugares de trabajo:

Medio ambiente:

% de tiempo en el lugar:

Riesgos corporales a los que está expuesto	%	Consecuencias	Equipo de protección

IX. OBSERVACIONES GENERALES

CAPITULO II
VALUACION DE PUESTOS

A. Definición

Es un procedimiento que analiza el puesto para determinar su grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, en relación con otros puestos de la misma organización a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre otros factores y la estructura de sueldos y salarios.

Partiendo de esta definición encontramos que hay en este concepto los siguientes elementos:

1. El análisis de puestos
2. Los requisitos del puesto
3. La calificación de factores
4. La comparación de factores
5. La jerarquización de los puestos
6. Determinación del salario

B. Ventajas

La mayoría de los autores al tratar este tema señalan una serie de ventajas que implican el implantar un programa de Análisis y Valuación de puestos, se nombran algunas de ellas.

1. Explica las diferencias de salarios entre un puesto y otro
2. Proporciona una base equitativa para la administración de sueldos y salarios de tal forma que ésta puede competir con los salarios que se pagan en la región.

3. Fijan una base para los salarios de los puestos que se vayan creando.
4. Crear principios claros y técnicas imparciales para crear un tratamiento más objetivo de los salarios.
5. Que dicho programa sirva para la selección de personal, ascensos, transferencias, capacitación, adiestramiento, etc.
6. Por último, que por medio de él se definen funciones, autoridad y responsabilidad.

C. Objetivos

El principal objetivo de la valuación, consiste en:

1. Hacer una correcta jerarquización
2. Una remuneración adecuada del personal

Se puede decir que la valuación de puestos es conveniente desde varios puntos de vista como lo nombra Rafael J. Hernández. "Su conveniencia es evidente desde tres puntos de vista: legal, económica y social."

Legal: Por que si de acuerdo con el Artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo, "para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual", la única forma de alcanzar tal meta sería precisamente con el uso y aplicación de un sistema que, eliminando en lo posible la subjetividad en la fijación del salario, proporcione datos objetivos y cuantitativos, para el mismo efecto.

Económico: Porque siendo el salario el principal canal distribuidor de la riqueza, es necesario estar seguros de que tal distribución se hace en

términos de bien común, y de estricta justicia, es decir: "dando a cada quien lo que le corresponde."

Social: Porque son consecuencia de la anterior declaración, un salario demasiado bajo, es tan pernicioso como lo sería un salario demasiado alto, ya que su repercusión en la calidad y el costo de los productos, afecta necesariamente al consumidor quién, por medio de sus decisiones, favorables o no, a los bienes o servicios que se le ofrecen, determinará la permanencia o eliminación de la fuente de trabajo, con las consecuencias obvias que ello supone.

D. Manual de valuación de puestos

Una vez que se ha explicado el por qué de establecer un Programa de Valuación y se ha definido el mismo, es conveniente advertir que existe más de un sistema para valor los puestos. Se seleccionó el llamado "Sistema de Puntos" el cual utiliza un metro o patrón de medida conocida como: Manual de Valuación de Puestos".

El motivo por el cual se sugiere este sistema radica en que es en el que se tiene mayor experiencia, además de que sus resultados son satisfactorios y su aplicación dentro de nuestro marco jurídico y sociológico se ha presentado más favorable.

Las actividades que se tendrán que desarrollar pueden resumirse de la siguiente forma:

1. Integración de un comité de valuación
2. Adiestramiento de dicho comité

3. Elaboración de un manual de valuación
4. Determinación de puestos tipo
5. Análisis de puestos tipo
6. Valuación de puestos tipo.

E. Integración de un comité de valuación

Debido a la importancia de este estudio, no sería conveniente que la valuación cayera en una sola persona, sino que sea un comité el que efectúe, mismo que deberá estar integrado por personas que supervisen un número bastante grande de personas y a la vez puede ser en forma tripartita, ejemplo: representante patronal o dirección, o gerencia, representante obrero o sindical, representante de empleados.

F. Adiestramiento del comité

Con el fin de que los integrantes del comité puedan cumplir con los objetivos que se fijaron al establecer este programa, es indispensable enterar a dichos miembros sobre la mecánica de este sistema.

G. Elaboración del Manual de Valuación

Este manual comprende:

1. Selección y definiciones de factores.

Elección de factores - cada factor representa una característica que en opinión de la dirección debe ser remunerada.

2. Determinación de grados a utilizar en cada factor.

Determinación de grados, o sea la unidad fundamental para medir la importancia de cada factor en una labor determinada.

3. Ponderación de factores
4. Asignar valores en puntos a cada grado de cada factor. Ejemplificando ver tabla de asignación de puntos a los factores. página 19-1.

H. Determinación de puestos tipo

Se debe de entender por puesto tipo aquellos que reúnen ciertas condiciones similares, o bien, aquellos cuyas funciones y responsabilidades están perfectamente definidas, siendo éstas susceptibles de comparación con otras bien identificadas en el mercado y cubren un rango desde los más bajos niveles hasta los más altos.

Requisitos para seleccionar puestos tipo:

1. Que su contenido no esté sujeto a discusión.
2. Que los puestos no sufran cambios frecuentes ni en responsabilidades ni en sueldo.
3. Que sean de lo más salientes y caracterizados en la empresa, y en el mercado de trabajo de la misma.

Ejemplo de puestos tipo: Cajera cobradora, cobrador, Kardista, cajero general, secretaria español, recepcionista, mecánico tornero, fresador, oficial pintor, almacenista, etc.

I. Análisis de puesto tipo

Consiste en reunir los mayores datos posibles y en forma detallada las actividades. Esta información se obtiene del empleado mismo, bajo la supervisión del jefe inmediato.

J. Valuación de puestos tipo

Valuar un puesto es determinar en qué grado, de acuerdo a los factores del Manual, cae el mismo, y así poder asignarle sus puntos respectivos, pudiendo con ello, obtener la importancia relativa del puesto en la empresa.

K. Políticas de valuación de puestos

La valuación de puestos se llevará a cabo por el Sistema de Puntos. Se aplicará en los puestos la confianza a excepción de los que indique la gerencia por su tipo de remuneración.

La guía para evaluación de puestos deberá ser autorizada por la gerencia general.

Este sistema de valuación y las calificaciones dadas, deberán estar en una escala de niveles jerárquicos de manera que se permita una diferenciación entre los mismos y facilite promociones; transferencias, ascensos, etc. Este sistema se revisará anualmente con el fin de actualizar el programa. Cuando exista la creación de nuevos puntos, se procederá al diseño y valuación del mismo.

L. La mecánica de la valuación

A continuación se traduce lo que sobre Valuación de Puestos dice Otis y Leukart: "Aquí tiene usted un manual con un número determinado de factores, dividido en escala, cada uno de ellos conteniendo definiciones de varios grados distintos. Tome la descripción y especificación y decida usted para cada factor, de uno en uno, a qué grado corresponde este puesto.

M. Asignación de puntos a los factores.-

VALUACION DE PUESTOS

FACTORES	SUB-FACTORES	VALOR RELATIVO	TOTAL PUNTOS	GRUPOS				
				1	2	3	4	5
Habilidad	Conocimientos	50%	250	14	28	42	56	70
	Criterio e iniciativa			14	28	42	56	
	Experiencia			12	24	36	48	60
	Precisión y destreza			9	18	27	36	
	Esfuerzo mental			7	14	21	28	
Responsabilidad	Supervisión	40%	200	15	30	45	60	
	Procesos y procedimientos			13	26	39		
	Relaciones			11	22	33	44	
	Maquinaria, bienes y/o valores			9	18	27		
	Documentos confidenciales			6	12	18	24	30
Condiciones de trabajo	Esfuerzo físico	10%	50	6	12	18		
	Medio ambiente			4	8	12	16	
	Riesgos			4	8	12	16	
TOTAL		100%	500					

Máximo de puntos: 500

Mínimo de puntos: 124

Diferencia: 376

Rangos 8

De donde: $376 \div 8 = 47$ Amplitud de cada rango en cuanto a puntos

Anote en la hoja de Calificación de Factores la cantidad de puntos asignada para cada uno de los grados que ha elegido y sume esas cantidades para obtener el valor total del puesto.

N. Descripción de factores

FACTOR HABILIDAD

1. Sub-factor-Conocimientos; O sea, el grado mínimo de escolaridad que el puesto requiere del ocupante para ser desarrollado en condiciones normales de eficiencia.

Descripción de Grados:

- (a) Requiere saber leer y escribir
- (b) Requiere haber cursado estudios completos de primaria, a fin de leer y escribir con fluidez y/o poder realizar operaciones aritméticas fundamentales
- (c) Requiere haber cursado secundaria completa, para leer y escribir y expresarse correctamente, así como para manejar con seguridad números decimales o fraccionarios.
- (d) Requiere haber cursado estudios completos de preparatoria para la adecuada utilización de conocimientos de cultura general más o menos avanzada. O bien requiere haber cursado una carrera comercial completa o haber recibido enseñanza técnica en cursos especializados sobre dibujo, electricidad, mecánica, etc.

- (e) Requiere haber cursado una carrera técnica superior en campos especializados, generalmente de duración no mayor a tres años. Las funciones que se desarrollan son complejas y/o especializadas. En caso de que el puesto requiera conocimientos de un segundo idioma, habrá que asignarle puntaje adicional, de acuerdo con la siguiente tabla.

<u>GRADO DE PREPARACION</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
1. Conocimientos parciales	4	8	12	16	10
2. Conocimientos completos	8	16	24	32	40

2. Sub-factor - Criterio e iniciativa: Factor que determina la necesidad en el puesto para ordenar el trabajo propio y/o de otros, así como la necesidad de tomar decisiones ante las diversas alternativas que se presenten.

Por iniciativa se debe entender el grado de creatividad necesaria para sugerir, proponer y/o establecer mejoras o innovaciones.

Descripción de Grados:

- (a) Actividades sencillas, cíclicas, rutinarias
- (b) Actividades poco complicadas que exigen que la persona ordene su propio trabajo. Se requiere la comprensión de instructivos variables poco claros.
- (c) Se requiere de la comprensión de instructivos, reglas o normas que consideren dos o más alternativas para actuar en base a las cuales el ocupante decide la forma de aplicarlas, pudiendo llegar a afectar a la empresa.

- (d) Debido a la naturaleza de un gran criterio ordenado y tomando continuamente decisiones importantes que afectan a la empresa.

3. Sub-factor - experiencia: Este factor mide los conocimientos requeridos para las actividades del puesto, las cuales han sido adquiridas a través del tiempo como producto de haber desempeñado actividades iguales o similares durante un período determinado.

Descripción de Grados:

- (a) De uno a tres meses
- (b) De tres a seis meses
- (c) De seis meses a un año
- (d) De un año a tres años
- (e) De tres años a cinco años

4. Sub-factor - Precisión y destreza: Factor que mide la efectividad requerida a la realización de las actividades del puesto, en cuanto a la trascendencia que los errores comunes o normales pueden tener para la empresa en tiempo y dinero, igualmente mide la habilidad mínima de la persona para manejar rápidamente máquinas de tipo sumadora, calculadora y de escribir.

Descripción de Grados:

- (a) La destreza manual es mínima; los errores del trabajo son fáciles y rápidamente descubiertos y descubribles, lo cual no origina pérdida de tiempo para corregirlos.

- (b) Debido al manejo de máquinas como son: sumadora y calculadora, se requiere destreza manual, los errores originan una molestia por pérdida de tiempo para que sean corregidos.
- (c) La destreza manual es requerida por el uso frecuente de máquinas. Los errores originan la revisión parcial del trabajo originando con ello pérdida de tiempo, además de entorpecer el trámite por dichas demoras.
- (d) Debido al uso constante de máquinas se requiere de una alta destreza manual; los errores originan revisión total del trabajo lo cual implica pérdida considerable de tiempo, además de ser difíciles de localizar.

5. Sub-factor - Esfuerzo mental: Factor que determina el grado de atención y esfuerzo visual mínimo requerido en el desempeño de las actividades del puesto.

Descripción de Grados

- (a) Atención normal, trabajo con pocas posibilidades de error
- (b) Se realizan actividades variadas pero de naturaleza sencilla, lo cual origina esfuerzos mentales y/o visuales leves.
- (c) Funciones muy variadas que requieren de una tensión constante al igual que el esfuerzo visual.
- (d) Se realizan operaciones complejas, lo cual requiere de una tensión concentrada e intermitente.

FACTOR RESPONSABILIDAD

1. Sub-factor - Supervisión: Este factor define el nivel de la supervisión que en función de los puestos a su cargo se refiere que ejerza el ocupante para desempeñar eficientemente el puesto.

Descripción de Grados:

- (a) No se requieren actividades de supervisión
- (b) Asigna y revisa periódicamente la ejecución de trabajos no complejos y rutinarios, desempeña funciones similares a las de sus subordinados durante el tiempo restante.
- (c) Requiere de la distribución frecuente de tareas y de la supervisión de su ejecución durante la mayor parte del tiempo y asimismo, requiere la corrección y revisión periódica de las operaciones y de indicaciones frecuentes a sus subordinados.
- (d) Realiza una supervisión directa a las actividades de una sección o departamento especializado; asimismo requiere del control y calidad, rendimiento y costo de los trabajos realizados y la atención de problemas sencillos de personal.

2. Sub-factor - Procesos y procedimientos: En este factor se medirá la responsabilidad que se exige en el puesto para realizar un trabajo encomendado en el tiempo y con la calidad exigida para:

- (a) Evitar interpretaciones en el ciclo de trabajo propio y de otros puestos a fin de cumplir con la fecha de entrega acordada.
- (b) Evitar interrupciones en la marcha de la empresa, tales como adopción

de decisiones equivocadas, retrasos y mala calidad del trabajo desarrollado, etc.

Descripción de Grados

- (a) Trabajo claramente definido; se puede perturbar el propio ciclo de trabajo sin afectar seriamente otros puestos de sección.
- (b) Trastorna seriamente el trabajo de algunos puestos de su propio departamento o afecta levemente el de otros departamentos.
- (c) Origina trastornos en el ciclo de trabajo indirectamente en la mayor parte de los departamentos, sus actividades consisten en instrucciones generales.

3. Sub-factor - Relaciones: Define el grado mínimo de habilidad que el puesto requiere de su ocupante tomando en consideración su frecuencia y trascendencia para establecer y manejar relaciones internas y externas de la empresa para el desarrollo efectivo de las funciones asignadas.

Descripción de Grados

- (a) Son relaciones de rutina las que se originan generalmente dentro del mismo departamento pero requieren de tacto y cortesía.
- (b) Relaciones de rutina con otros departamentos de la empresa. Si se trata de relaciones fuera de la misma, éstas se llevan a cabo bajo una estrecha supervisión.
- (c) Relaciones internas con personas de todos los niveles y departamentos. Sus contactos fuera de la empresa son para la presentación, obtención y discusión de información.

- (d) Se manejan relaciones internas y externas que involucran asuntos de cierta complejidad y que por lo mismo se requiere de mucho tacto y persuasión.

4. Sub-factor - Maquinaria, Bienes y/o valores: Este sub-factor define el grado de posibilidad e importancia de pérdidas o gastos que el ocupante puede ocasionar a la empresa, como consecuencia directa de errores o deficiencia en la operación del puesto que se valúa, así como la continuidad y frecuencia con que se requiere ejercitar las facultades correspondientes a esta responsabilidad.

Descripción de Grados

- (a) No tiene a su cargo la custodia de bienes y/o valores; es reponsable solamente del equipo del trabajo que es de poco valor.
- (b) Ocasionalmente maneja valores, así como bienes a su cargo y equipo de trabajo, la posible pérdida o daño puede ser hasta \$50,000.
- (c) Es responsable de la maquinaria y equipo que utiliza en el desarrollo de sus actividades cotidianas, asimismo maneja bienes y/o valores por una cantidad no mayor a \$100,000; es responsable del equipo de oficina para trabajos de su sección.

5. Sub-factor - Datos confidenciales: Define el tipo de información a la que el sujeto tiene acceso con motivo de su trabajo y los daños que puede ocasionar su divulgación y el riesgo inherente que hay en el puesto por los contactos externos.

Descripción de Grados

- (a) El trabajo no implica el conocimiento o uso de datos confidenciales.
- (b) Maneja cierta información de parcial importancia para la empresa.
- (c) Maneja información parcial de mucha importancia para la empresa.
- (d) Tiene acceso a información total de la empresa.

FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO

1. Sub-factor - esfuerzo físico: Este sub-factor mide las cargas de trabajo de un puesto resultantes del esfuerzo físico y que implica el jalar, cargar y empujar algo en las actividades ordinarias de su trabajo, o las funciones que sean necesarias adoptar en el mismo.

Descripción de Grados

- (a) El trabajo no implica esfuerzo físico alguno; la posición es cómoda.
- (b) Esfuerzos físicos, como son: el levantar pesos que generalmente son ligeros a distancias cortas (40% de su tiempo), y por lo mismo, en posición es alternada, tanto sentado como parado.
- (c) Esfuerzos físicos (90% de su tiempo) . Su posición es constantemente incómoda.

2. Sub-factor medio ambiente: Condiciones en las que se realizan las funciones del puesto (polvo, frío, humedad, calor, iluminación, etc.).

Descripción de Grados

- (a) Trabajo que se desarrolla en condiciones normales
- (b) Se está expuesto a condiciones adversas (se enumeran al final)
- (c) Exposición frecuente a condiciones adversas
- (d) El trabajo se realiza en condiciones adversas, en forma constante.

Contestar "A" Constante

"B" Periódicamente

"C" Esporádicamente

En lugar cerrado ()

Quieto; en lugar tranquilo (sin ruido) ()

Limpio ()

Luz Adecuada ()

Trabajo solo ()

Seco ()

Mala ventilación ()

Trabajo con otros ()

Al aire libre ()

Con vibraciones ()

Con ruido ()

Mojado ()

Polvoso ()

Sucio ()

Luz inadecuada o mala ()

Frío ()

Caliente	()
Húmedo	()
Cambios repentinos de temperaturas	()
Otros, especificar	()

3. Sub-factor - riesgos: O sea, posibilidades a que está expuesta la persona de sufrir algún accidente, considerando la frecuencia y continuidad.

Descripción de Grados

- (a) El trabajo está libre de cualquier riesgo personal
- (b) Riesgos a sufrir accidentes leves que pueden incapacitar al ocupante del puesto no más de dos días
- (c) Riesgos o accidentes inevitables o enfermedades de cierta consideración que pueden incapacitar al sujeto por un período mayor de quince días.
Pérdida de miembros menores.
- (d) Riesgos o accidentes inevitables y enfermedades graves que originan incapacidad total o permanente o hasta pérdida de la vida.

Una vez que se han definido los factores, los sub-factores y se han clasificado los grados, estaremos en posibilidad de efectuar una valuación de puestos en la cual apuntaremos.

- 1. Puesto que se va a valorar
- 2. Gerencia o departamento al que pertenece el puesto a valorar
- 3. Nombre de la persona que va a hacer la valuación

4. En cada sub-factor se anotarán los requisitos que en opinión del comité de valuación debe reunir la persona ocupante del puesto, para desempeñar satisfactoriamente sus funciones y de acuerdo a esos requisitos, se acudirá al cuadro denominado "Asignación de puntos a los factores" (página 19-1) para asignar, de acuerdo al grado en que se encuentran esos requisitos, la cantidad de puntos a otorgar.

O Las escalas de valuación

Las escalas de valuación se establecerán por un método sencillo consistente en restar el máximo de puntos menos el mínimo de puntos y la diferencia obtenida se dividirá entre los rangos de puestos que deseamos.

Ejemplo: Máximo de puntos	500
menos mínimo de puntos	<u>- 124</u>
Diferencia	384

Se quiere hacer 8 rangos de puestos

$$\frac{384}{8} = 47.875$$

La escala de salarios que debe corresponder a la escala de puntos, se hará tomando el mínimo salario y a éste se le aumentará un 30% por cada rango hasta obtener el mínimo de salario de todos los rangos, asimismo a estos mínimos se les aumentará en un 50% para obtener el máximo de salarios por cada rango. Como se verá en la siguiente tabla. (Los porcentajes enunciados anteriormente son convencionales de acuerdo con las necesidades de cada empresa y de acuerdo a los estudios que haga el comité correspondiente).

Se recomienda organizar encuestas sobre salarios locales con objeto de reunir datos sobre salarios exteriores que habrá que tener en cuenta al introducir la valuación de puestos.

Al emplear el método por puntos, se suele elaborar un diagrama de dispersión. Dicho diagrama refleja la posición relativa de todas las tareas

valuadas respecto a la estructura general de salarios e indica a simple vista hasta qué punto es racional o absurda la estructura de salarios

S
U
E
L
D
O

P u n t o s

A continuación se debe determinar la línea de tendencia o conversión que se ajusta mejor a los puntos del diagrama de dispersión, y, por tanto, permite traducirnos en valores monetarios de retribución (salarios). Esta línea se puede determinar por el Método de Mínimos Cuadrados y las bases fundamentales de este método es la línea de tendencia en una distribución de sueldos y salarios se ajusta o aproxima a una recta, cuya ecuación es:

$$Y = a + bx$$

en la que Y = la tarifa de salarios y X = valuación en puntos.

RANGOS	PUNTOS	S U E L D O S	
		MINIMO	MAXIMO
I	124 - 171	1,300	1,950
II	172 - 219	1,690	2,535
III	220 - 267	2,197	3,296
IV	268 - 315	2,856	4,282
V	316 - 363	3,713	5,570
VI	364 - 411	4,827	7,241
VII	412 - 459	6,275	9,413
VIII	460 - 507	8,158	12,237

Nota: diferencia entre mínimos 30%

diferencia entre mínimos y máximos por rango 50%

P. Forma de valuación de puntos.

Puesto: _____

Gerencia y Departamento _____

Valuó _____ Fecha: _____

Factor: Habilidad Grados Puntos

Sub-factores:

Conocimientos: _____

Criterio e iniciativa: _____

Experiencia: _____

Precisión y destreza: _____

Esfuerzo mental: _____

Puntaje del factor _____

Factor: Responsabilidad Grados Pts.

Sub-factores:

Supervisión: _____

Procesos y procedimientos: _____

Relaciones: _____

Maquinaria, bienes y/o valores: _____

Datos Confidenciales: _____

Puntaje del factor _____

Factor: Condiciones de trabajo

Sub-factores:

Esfuerzo físico: _____

Medio ambiente: _____

Riesgos: _____

Puntaje del factor _____

PUNTAJE TOTAL _____

PARA EJEMPLIFICAR ESTE METODO DE VALUACION POR PUNTOS,
SE EXPONE EL SIGUIENTE:

MANUAL DE EVALUACION DE OFICIOS Y TRABAJOS ESPE-
CIALES EMPLEADO POR LA COMISION
NACIONAL DE LOS SALARIOS MINIMOS

CONSIDERACIONES

I

El objeto es fijar un sistema uniforme para el análisis comparativo de los puestos y su clasificación, con lo que se garantiza:

Primero. Que la norma empleada para todos es la misma;

Segundo. Que el sistema de apreciación es uniforme, y

Tercero. Que el criterio para la comparación queda establecido de antemano y evita que a través de la diversidad de criterios de las personas que llevan a cabo la labor surjan discrepancias básicas.

II

En virtud de que los trabajos por analizar, clasificar y valorar son únicamente los mínimos, o sea los que desempeñan trabajadores de calificación mínima, de oficiales en algunos oficios, artes o especialidades, este Manual se reduce a la consideración de los elementos clasificables sólo al nivel de los requisitos de los puestos de las categorías artes citadas, de otra manera, se complicarían innecesariamente la amplitud y los detalles de la especificación y consideraciones dentro de los distintos factores, tomando en cuenta situaciones y elementos que no se presentan en los casos sujetos al estudio que nos ocupa.

Como se hizo la vez anterior, se van a considerar cuatro factores de clasificación:

1°. Habilidad con 60 puntos;

2°. Esfuerzo con 15 puntos;

3°. Responsabilidad con 27 puntos; y

4°. Condiciones de trabajo con 15 puntos.

Para obtener apreciaciones más precisas y llegar en forma más certera a conclusiones definitivas, los elementos antes citados, se subdividirán como sigue:

La habilidad en:

- I. Instrucción;
- II. Experiencia;
- III. Iniciativa y habilidad.

El esfuerzo en:

- I. Físico material;
- II. Mental y visual.

La responsabilidad en:

- I. Responsabilidad por manejo de maquinaria y equipo;
- II. Responsabilidad por manejo de materiales, artículos en proceso y valores;
- III. Responsabilidad por relaciones con los demás;
- IV. Responsabilidad por la seguridad de otros.

Las condiciones de trabajo en:

- I. Medio ambiente;
- II. Riesgos.

Los elementos anteriores subdivididos, se definen y expresan a continuación en forma de grados, asignándoles la puntuación correspondiente para que, según concurren en ellos, se califiquen los trabajos.

FACTOR HABILIDAD 60 PUNTOS

I. INSTRUCCION

15 puntos

Conocimientos básicos necesarios para la comprensión y ejecución adecuada del trabajo.

En este factor se evalúan los conocimientos mínimos que se requieren para la ejecución adecuada de un trabajo y pueden haberse adquirido en la escuela o en la práctica, los conocimientos de las artes, oficios, especialidades, grados escolares o su equivalente en relación a las labores, quedan aquí incluidas.

1er. grado 3 puntos

Saber leer y escribir, sumar y restar enteros.

Tener el adiestramiento necesario para seguir instrucciones simples, escritas o verbales.

2° grado 8 puntos

Instrucción primaria o un equivalente, en relación al trabajo de que se trata.

La preparación suficiente para utilizar algunos instrumentos y herramientas relacionadas con el arte, oficio o especialidad que corresponda al trabajo en su forma más elemental, por ejemplo, tomar medidas sencillas usando el compás de gruesos o la regla graduada, interpretar dibujos, curvas y gráficas, elementos de procesos sencillos, hacer cálculos simples.

3er. grado 15 puntos

El trabajo requiere: instrucción secundaria, prevocacional o un equivalente en relación al trabajo de que se trate.

1°. Secundaria (o equivalente) 10 puntos

2°. Secundaria (o equivalente) 12 puntos

3°. Secundaria (o equivalente) 15 puntos

II PRACTICA O EXPERIENCIA

30 puntos

En este factor se evalúa el tiempo empleado en trabajos similares y en el trabajo mismo para conocerlo y poderlo desempeñar apegándose a las normas establecidas para su ejecución.

Para este objeto debe considerarse exclusivamente el tiempo necesario para aprender el trabajo a base de un progreso constante en conocimientos y destreza y no considerar las etapas de tiempo transcurrido en las que no haya habido adelanto, de este tiempo debe excluirse el empleado en adquirir la teoría y los conocimientos fundamentales en la especialidad de que se trate, ya que éstos se evalúan dentro del factor que se refiere a instrucción.

1er. grado	Hasta 6 meses	3 puntos
2°. grado	De 6 meses a 1 año	5 puntos
3er. grado	De 1 a 2 años	10 puntos
4°. grado	De 2 a 3 años	15 puntos
5°. grado	De 3 a 4 años	20 puntos
6°. grado	De más de 4 años	30 puntos

III INICIATIVA Y HABILIDAD

15 puntos

En este factor se evalúan las complicaciones, dificultades y problemas que se presentan en el trabajo y su relación al desarrollo de las capacidades mentales y destreza que se requieren para manejarlos en forma competente.

1er. grado 1 punto

Habilidad mínima

Ejecución de labores de rutina en que se dice al --
trabajador exactamente lo que debe hacer.

2° grado 3 puntos

Cuidado y habilidad corrientes

Labores de rutina bajo supervisión normal con ins-
trucciones generales.

3er. grado 5 puntos

Muy hábil y con iniciativa

Trabajos semirrutinarios, pero con cierta libertad
para tomar decisiones.

4° grado 10 puntos

Aplicación de reglas que requieren juicio y buena
memoria en trabajos diversos.

5° grado 15 puntos

Capacidad necesaria de planeación y decisión en la
resolución de problemas difíciles.

FACTOR ESFUERZO 15 PUNTOS

I. ESFUERZO FISICO MATERIAL

7 puntos

En este factor se evalúan las demandas del puesto
tocante a esfuerzo físico-material en peso y duración que cau-
sa fatiga y el cansancio inherente a la postura en que se eje-
cuta el trabajo; también requiere determinar la duración del
esfuerzo necesario para mover piezas de distintos pesos o el
esfuerzo equivalente y jalando o empujando, o la necesidad -

de cambiar de postura con frecuencia durante la ejecución -- del trabajo.

1er. grado 2 puntos

Ligero

El trabajo requiere poco esfuerzo para manejar ob-
jetos ligeros.

2° grado 5 puntos

Regular

Esfuerzo físico continuo con materiales livianos por
períodos cortos y esfuerzos de cierta consideración esporá-
dicamente.

3er. grado 7 puntos

Gran esfuerzo

Esfuerzo continuo trabajando con materiales pesados
en labores rudas con esfuerzo constante.

II. ESFUERZO MENTAL Y VISUAL

8 puntos

En este factor se evalúa la fatiga producida por el
esfuerzo mental y visual según su intensidad y duración, se
refiere a la intensidad con que se concentre la mente y la
vista y el tiempo que dure el esfuerzo y no el grado de inte-
ligencia o desarrollo mental.

1er. grado 3 puntos

Bajo

Requiere poco esfuerzo mental y visual porque la
operación es casi automática o los deberes del trabajo piden
atención solamente a largos intervalos.

Trabajos de rutina que requieren poco esfuerzo pa-
ra recordar instrucciones y ejecutarlas en una secuencia ---
preestablecida o seguir alguna regla.

2°. grado 5 puntos

Regular

El trabajo requiere concentración frecuente por ser variado o consistir en operaciones que necesitan vigilancia constante.

Requieren concentración bastante intensa debido a la urgencia con que deben llevarse a cabo.

3er. grado 8 puntos

Alto

Trabajo muy variado, trabajos que requieren concentración intensa en la solución de problemas o que sean difíciles y complicados.

FACTOR RESPONSABILIDAD 27 puntos

I. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE MAQUINARIA Y EQUIPO

En este factor se considera la responsabilidad inherente al manejo de maquinaria y equipo de tipo manual o movido por fuerza mecánica, eléctrica, de vapor, etc.

1er. grado 3 puntos

Manejo de maquinaria simple de operación manual.

2° grado 7 puntos

Manejo de maquinaria y equipo impulsados por energía eléctrica, mecánica, de vapor, etc.

II. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE MATERIALES, ARTICULOS EN PROCESO Y VALORES

5 puntos

Este factor se aplica exclusivamente en aquellas labores en que el trabajador es responsable de las materias

primas que maneja, de la calidad de los artículos en proceso y de los valores o dinero en efectivo que están bajo su responsabilidad.

1er. grado 3 puntos

Manejo de materias primas o artículos en proceso.

2° grado 5 puntos

Manejo de dinero en efectivo o valores.

III. RESPONSABILIDAD POR LA SEGURIDAD DE OTROS

7 puntos

Este factor se aplica exclusivamente a aquellas labores que en su ejecución ofrecen posibilidad inmediata de dañar a otras personas y dentro de él se valúan los requisitos del trabajo para proteger a los empleados o a otras personas que estén expuestas a accidentes por contacto o proximidad a las funciones o a resultados del trabajo. Los casos en que -- virtualmente pudieran sufrir daño otras personas por no advertirles el operario que desempeñe el trabajo, de la existencia de peligros, deben tomarse en consideración.

1er. grado 1 punto

Basta un cuidado razonable en la ejecución del trabajo para evitar daños a otras personas y los accidentes en caso de haberlos serían de poca importancia.

2° grado 2 puntos

Es necesario cumplir con las reglas de seguridad establecidas para evitar a otras personas accidentes de tal naturaleza que implican perder tiempo en su trabajo al lesionado.

3er. grado 4 puntos

Es necesario un cuidado constante para evitarles a otras personas serias lesiones que les pudieran causar las contingencias inherentes al trabajo, pero en circunstancias -

en que esas personas puedan evitarse los accidentes.

4° grado 7 puntos

La seguridad de otras personas dependen enteramente de que el operario desempeñe el trabajo de que se trata en forma correcta y su falta de cuidado puede dar por resultado accidentes fatales.

IV. RESPONSABILIDAD POR RELACIONES CON LOS DEMAS

8 puntos

Comprende el grado e importancia de las relaciones personales inherentes al trabajo, con jefes, ayudantes, con diversas personas dentro de la negociación y trato con el público en general.

1er. grado 2 puntos

Relaciones con sus compañeros de trabajo y con sus jefes para recibir instrucciones.

2° grado 4 puntos

Supervisión de ayudante y esporádicamente trata con el público.

3er. grado 6 puntos

Mantiene relaciones de rutina con sus compañeros, jefe y con gente de fuera para obtener y proporcionar datos relacionados con el trabajo.

4° grado 8 puntos

Trata con el público directa y constantemente y supervisa varios ayudantes.

FACTOR CONDICIONES DEL TRABAJO 15 PUNTOS MEDIO AMBIENTE

5 puntos

En este factor se consideran las incomodidades y -

molestias que se encuentran en el lugar en que se desarrolla el trabajo. Considérese en este factor hasta qué punto es sucio el trabajo, así como la continuidad de exposición a elementos que causan incomodidades o molestia, tales como: polvo, vapores, calor, frío, ruido, vibraciones, humedad, etc.

1er. grado 1 punto

Trabajo limpio

Ausencia de elementos molestos.

2° grado 3 puntos

Trabajo corriente en los talleres.

Ruido y vibración normales, algo sucio.

3er. grado 5 puntos

Trabajo expuesto a uno o varios elementos particularmente incómodos o molestos. Trabajo muy sucio.

R I E S G O S

10 puntos.

En este factor se consideran los peligros para la salud o de accidentes inherentes a la ejecución del trabajo.

1er. grado 2 puntos

Ordinario

2° grado 4 puntos

Bajo

3er. grado 6 puntos

Medio

4° grado 8 puntos

Alto

5° grado 10 puntos

Máximo

CONCLUSIONES

Existe la necesidad de fijar con la mayor precisión posible las obligaciones de justicia y equidad que nacen respecto al pago de salarios.

Hablar de justicia, implica la necesidad de otorgar al trabajador por concepto de salario una cantidad que guarde una adecuada proporcionalidad con la importancia del puesto asignado.

Siendo el puesto un elemento tan específico e impersonal, es imposible por mera apreciación el poderlo remunerar adecuadamente, por lo cual y con el fin de cumplir con el principio de justicia y equidad, de que exista una proporcionalidad entre lo que se da y lo que se recibe, se considera indispensable utilizar "Las técnicas de la Administración de Sueldos y Salarios," los cuales van a remediar el problema y de esta forma se cumplirá el principio de justicia.

Para llevar a cabo un pago adecuado por la labor realizada, se utilizará en primer término, la técnica administrativa denominada, Análisis de Puestos, la cual actuará como un auxiliar de las técnicas de sueldos y salarios, ya que con su ayuda se podrá fijar con toda precisión lo que el trabajador deberá hacer en su lugar de trabajo y cuáles serán los requisitos necesarios para desempeñar un puesto eficientemente.

El paso siguiente va a ser Valorar el Puesto, utilizando el Sistema de Puntos, y para que un programa de valuación de puestos, y en especial el Sistema de Puntos tenga éxito, deberá ser solidariamente implantado y cuidadosamente mantenidos y controlados. Uno de los factores más importantes, relacionado con la implantación, mantenimiento y control del Sistema de Valuación

por Puntos, consiste en obtener la cooperación y aprobación de todos los grupos en la organización. El grado de cooperación obtenido y el grado de éxito alcanzado por el programa, presenta un paralelismo cercano. Además, deberán efectuarse cambios y ajustes futuros con el conocimiento completo de todos los grupos con respecto al porque de los cambios y como se efectuaron.

Las ventajas del Sistema por Puntos son las siguientes:

1.- El sistema funciona a través de puntos y no con valores monetarios, lo que permite que se establezcan separadamente la valuación de tareas y la fijación de salarios.

2.- Subdivide la tarea en tantos factores como sea necesario y se puede aplicar uniformemente a todas las tareas.

3.- El proceso fundamental del sistema es relativamente sencillo y comprensible.

4.- Su aceptación es relativamente fácil por parte de los empleados; contiene gran cantidad de datos.

4.- Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.

Los inconvenientes, se puede decir, son los siguientes:

1.- La selección y definición de los factores es difícil y arbitraria.

2.- Las ponderaciones de los factores representan una limitación e impiden la aplicación de un plan determinado a un grupo específico de tareas.

3.- Es preciso adiestrar a los evaluadores en el manejo de esta técnica.

4.- La valoración exige mucho tiempo.

Como hemos observado, este sistema, al igual que los demás sistemas de valuación, tienen ventajas e inconvenientes, pero en todos los casos éstas van en relación a los buenos resultados obtenidos con el sistema y por lo consiguiente se tiende a exagerar sus ventajas y a despreciar sus inconvenientes. De cualquier forma la precisión de cualquier sistema depende en gran parte de la objetividad con que se han descrito previamente las tareas.

Ventajas de las valuaciones

En general los planes de valuación obtienen ventajas a las empresas.

Algunas de las más frecuentes son las siguientes:

- 1.- Justicia en sueldos y salarios
- 2.- Uso de bases en los hechos para determinar el valor de los puestos.
- 3.- Consistencia y uniformidad en la operación.
- 4.- Mejores políticas de promociones, aumentos y transferencias.
- 5.- Normalización de sueldos y salarios.
- 6.- Mejorar la moral del personal
- 7.- Mejor control sobre costo de sueldos y salarios.
- 8.- Reducción en la rotación de personal.
- 9.- Mejor administración del personal
- 10.- Mejor utilidad de la inversión en salarios

- 11.- Ayudar a la organización.
- 12.- Disminuye quejas del personal.

Motivos de fracaso

A continuación y para tratar de evitarlos, expondré los principales motivos de fracaso de Sistemas de Valuación de Puestos.

1.- Incapacidad por parte de la dirección para interesar a los mandos medios, empleados y directivos en la valuación de tareas y para mantener su interés durante la vigencia del programa.

2.- Fracaso por parte de los analistas cuando no suministran el conjunto de datos necesarios para elaborar una valoración bien fundamentada debido a falta de experiencia o a escasez de tiempo para realizar un estudio completo.

3.- Una administración deficiente que puede arruinar el plan previsto y provocar injusticias fomentando la reacción de distintos grupos e individuos que desequilibran la curva de salarios.

4.- Falta de apoyo por parte de la dirección que dé la impresión a los mandos medios y ejecutivos de que el sistema no merece realmente la atención que le dedican.

5.- Falta de personal competente y experimentado para implantar y aplicar el sistema y selección deficiente de los asesores.

6.- Deficiencias en aspectos particulares del plan por ejemplo, en la ponderación y definición de los factores.

7.- Desacuerdo de los miembros del comité en la valoración de puestos que acarrea apatía y por lo consiguiente deficiente valuación .

8.- Cambios en el personal clave que han modificado la actitud de la dirección respecto a la utilidad del plan.

9.- No haber dado al programa suficiente flexibilidad para que pueda adaptarse a todas las exigencias de una organización múltiple en cuanto a instalaciones o productos, a los cambios técnicos o a las circunstancias excepcionales del mercado de trabajo.

10.- Negarse a admitir la importancia de otros factores además del contenido de la tarea en la valuación.

Concluyendo a las páginas anteriores puedo decir que el sistema de valuación por puntos es justo y recomendable a los administradores de los recursos humanos y en especial a los que trabajan con sueldos y salarios ya que toda técnica administrativa trata de cumplir con sus objetivos más eficientemente.

BIBLIOGRAFIA

1. Lanham E. , Valuación de Puestos , Compañía Editorial Continental, S.A., Primera Edición, México, 1962.
2. Koontz y O'Donn, Curso de Administración Moderna, Libros McGraw-Hill, Tercera Edición.
3. Terry Gerober, Principios de Administración, Compañía Editora Continental, S.A., Sexta Reimpresión en Español, México, 1965.
4. Yoder Dale, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, Compañía Editorial Continental, S.A. Segunda Edición, México, 1964.
5. Rafael J. Hernández, La Remuneración Racional al Trabajo, Biblioteca Administrativa de Autores Mexicanos A.M.A.C., México, 1963.
6. Jaime Maristani, Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones, Ediciones de Contabilidad Moderna, Buenos Aires, Argentina, 1972.
7. Schruden y Sherman, Administración de Personal, Compañía Editorial Continental, S.A., Sexta Impresión en Español, México, Diciembre 1971.
8. Agustín Reyes Ponce, Administración de Personal, Sueldos y Salarios, Segunda Parte, Editorial Limusa-Willey, S.A., México, 1970.
9. Agustín Reyes Ponce, El Análisis de Puestos, Editorial Limusa-Wiley, S.A. México, 1971.
10. Herbert Wurtzel, Administración de Personal, Teorías y Prácticas, Editorial E.M.A.N. (Ediciones Mexicanas de Administración de Negocios) México, 1959.
11. Strauss-Sayles, Personal, Editorial Herrero Hnos. Sucesores, S.A. Segunda Edición, México, 1964.
12. Fernandez Arenas, José A. El Proceso Administrativo, Editorial Herrero Hnos. Sucesores, S.A. Quinta Edición, México, 1970.
13. Riccardi, Ricardo, La Valuación del Personal, Editorial Hispano Europea, Barcelona España, Segunda Edición.
14. B.B. Gardner, D.G. Moore, Relaciones Humanas en la Empresa, Ediciones Rialp, S.A., Cuarta Edición, 1966.