



875202  
12  
**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

12  
24

**“VALUACIÓN DE PUESTOS  
POR EL MÉTODO DE PUNTOS  
POR FACTORES“**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

*Carlos Arturo Miceli Carbonell*

DIRECTOR DE TESIS  
Ing. M.A. Federico Enrique Avila Vinay

REVISOR DE TESIS  
L.A.E. Mario Padilla Torres

BOCA DEL RÍO, VER.

1998

265644

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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.

## DEDICATORIAS

► A MIS PADRES:

PORQUE GRACIAS A SU APOYO Y CONSEJOS HE LLEGADO A REALIZAR LA MAS GRANDE DE MIS METAS, LA CUAL CONSTITUYE LA HERENCIA MAS VALIOSA QUE PUDIERA RECIBIR. CON ADMIRACION Y RESPETO...

► A MIS HERMANOS Y CUÑADO:

POR CONTAR SIEMPRE CON SU APOYO Y CARIÑO INCONDICIONALMENTE EN LAS BUENAS Y EN LAS MALAS.

► A MI ABUELITA:

POR SER SIEMPRE TAN CARIÑOSA CONMIGO Y DARME CONSEJOS.

► A MIS TIOS Y PRIMOS:

POR ESTAR SIEMPRE PENDIENTE DE MI Y MOSTRARME SU CARIÑO.

▶ **A LA FAMILIA RODRIGUEZ:**

**POR DARME TODO SU APOYO CUANDO LO  
NECESITE Y CARÍÑO EN ESPECIAL ANGELICA,  
PATY, ADRIANA. GRACIAS...**

▶ **AL ING. FEDERICO AVILA VINAY:**

**POR DARME LAS BASES PARA  
DESARROLLARME PROFESIONALMENTE.**

## INDICE.

|  | PAGINAS. |
|--|----------|
| INTRODUCCIÓN                                       | 1        |
| CAPITULO I. METODOLOGÍA.                           | 4        |
| 1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA                    | 4        |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN                                  | 6        |
| 1.3 OBJETIVOS                                      | 7        |
| 1.4 HIPÓTESIS                                      | 8        |
| 1.5 VARIABLES                                      | 8        |
| 1.6 DEFINICIÓN DE TERMINOS                         | 8        |
| 1.7 TIPO DE INVESTIGACIÓN                          | 10       |
| 1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA                            | 10       |
| 1.9 INSTRUMENTO                                    | 10       |
| 1.10 RECOPIACIÓN DE DATOS                          | 11       |
| 1.11 PROCESO                                       | 11       |
| 1.12 PROCEDIMIENTO                                 | 12       |
| 1.13 ANALISIS DE DATOS                             | 12       |
| 1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO                       | 12       |
| 1.15 LIMITACIONES DEL ESTUDIO                      | 13       |
| CAPITULO II. MARCO TEÓRICO                         | 14       |
| 2.1 EL ANÁLISIS DE PUESTOS                         | 14       |
| 2.1.1 SU NECESIDAD                                 | 14       |
| 2.1.2 SU OBJETIVO                                  | 17       |
| 2.1.3 SU TÉCNICA                                   | 19       |
| 2.1.4 ACTIVIDADES PREVIAS                          | 21       |
| 2.1.5 RECOPIACIÓN DE DATOS                         | 22       |
| 2.1.6 LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS                    | 24       |
| 2.1.7 LA ESPECIFICACIÓN                            | 27       |
| 2.1.8 DOCUMENTACIÓN                                | 28       |
| 2.1.9 SUS BENEFICIOS                               | 31       |
| 2.2 EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE ALTOS EJECUTIVOS | 33       |
| 2.2.1 SU IMPORTANCIA                               | 33       |

|   |     |
|---|-----|
| 2.2.2 CONTENIDO DEL ANÁLISIS DE PUESTO DE UN ALTO EJECUTIVO     | 36  |
| 2.3 MÉTODOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS DE VALUACIÓN D PUESTOS | 45  |
| 2.3.1 ELECCIÓN Y DESARROLLO DE UN SISTEMA DE VALORACIÓN         | 46  |
| 2.3.2 MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN                                  | 48  |
| 2.3.3 MÉTODO DE CLASIFICACIÓN                                   | 53  |
| 2.3.4 MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES                         | 62  |
| 2.4 MÉTODO DE PUNTOS POR FACTORES                               | 74  |
| 2.4.1 DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES                               | 74  |
| 2.4.2 NECESIDAD DE SELECCIONAR TRABAJOS "TIPO"                  | 75  |
| 2.4.3 TABLAS TIPO   | 76  |
| 2.4.4 FORMA DE USAR LAS TABLAS DE PUNTUACIÓN                    | 78  |
| <br>  |     |
| CAPITULO III. RESULTADOS  | 82  |
| <br>  |     |
| 3.1 INTRODUCCIÓN  | 82  |
| 3.1.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA                                 | 84  |
| 3.1.2 DESCRIPCIONES DE PUESTOS                                  | 84  |
| 3.1.3 ESPECIFICACIONES DE PUESTOS                               | 116 |
| 3.2 ESCALAS DE VALUACIÓN  | 126 |
| 3.3 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ESCALA                    | 132 |
| <br>  |     |
| CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES                     | 135 |
| <br>  |     |
| 4.1 CONCLUSIONES  | 135 |
| 4.2 RECOMENDACIONES   | 138 |
| <br>  |     |
| BIBLIOGRAFÍA  | 142 |

## INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos se pueden describir en términos de un conjunto de complejos procesos, cada proceso de personal es un flujo de sucesos con ciertos fines y objetivos únicos que los diferencian de otros. No se puede aceptar a uno como más importante que otro, pero si es posible que entre las empresas existan diferencias en el nivel de desarrollo de esos procesos.

El proceso de la compensación es una compleja red de subprocesos dirigidos a la remuneración de personas por servicios que prestan y a motivarlos para lograr niveles deseados de desempeño.

Aunque la literatura y la práctica es muy extensa y variada, los subprocesos mas comunes son:

**a) Análisis y descripción de puestos:** Tiene como fin primordial identificar las características esenciales, para traducirlas por escrito en forma de descripción de puestos. El análisis de esto ayudará a la evaluación de puestos.

Existen tres técnicas para analizar los puestos, las cuales son: observación, entrevistas y cuestionarios. Sin embargo, al realizar el análisis de puestos y en la

elaboración de descripción de puestos pueden presentarse dos problemas: la exactitud y lo completo y la aceptación por parte de las personas afectadas, ya que sin esto puede existir una evaluación de puesto inexacta; y con esto puede provocarse que los salarios son injustos.

Otro problema surge por falta de planeación para los múltiples usos de los datos obtenidos en el análisis de puestos.

**b) Valuación de puestos:** Este proceso consiste en determinar el valor relativo de los diversos puestos dentro de la organización, de tal manera que se puedan pagar salarios diferenciales a puestos de diferente valor. Como consecuencia, recibe mejor pago el puesto que contribuye al logro de las metas organizacionales.

Existen cuatro métodos que se utilizan con más frecuencia para la valuación de puestos y son:

1.- El método de puntos por factores.- Consiste en examinar diversos factores comunes a los puestos que se valúan, y posteriormente se califica a cada puesto en una escala por cada factor. Por ejemplo: si se determina habilidades, esfuerzo, entre otros y a esto se le determina determinados puntos, que al final se suman.

2.- El método de comparación de factores.- Consiste en implicar puestos clave de jerarquía, en relación con otros puestos sobre la base de cada uno de los diversos factores, lo cual determina qué parte de la tasa actual de pago para el puesto específico se asigna a cada factor, y después se jerarquiza lo restante de los puestos para ser valuado en sus lugares apropiados a la estructura que se establece de esta manera; y al final los puntos son sumados para determinar el valor relativo.

3.- El método de clasificación.- Este empieza con una descripción verbal de un párrafo de una serie de niveles, grados o clases de puestos.

4.- El método de jerarquización de valuación de puestos.- Este solo consiste en listar el valor relativo de diversos puestos examinados.

**c) Investigaciones de salarios:** Consiste en determinar la cantidad a pagar, en base a la determinación del valor relativo de los puestos. Un factor principal para determinar la cantidad a pagar es la investigación de sueldos y salarios.

En el presente trabajo de investigación de tesis, la atención se centra en el segundo subproceso, esto es, la valuación de puestos. Las razones son explicadas mas adelante, pero es oportuno señalar que esta actividad en la empresa mexicana debe ser revisada, no solamente por justicia, sino también por que los cambios organizacionales que se están experimentando en la actualidad, requieren de una revaluación de los puestos resultantes, pero sobre la base de un análisis formal, que es la propuesta básica de la tesis.

## **CAPÍTULO I**

### **METODOLOGÍA**

#### **1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

Las decisiones sobre remuneración por el trabajo realizado en un puesto, han representado por siempre un problema para la alta dirección; las dificultades van desde el intento de responder a la pregunta básica de cual es un salario justo por el trabajo realizado, hasta cual es uno que sea competitivo y permita retener al empleado u obrero en la empresa.

Los criterios son variados, desde los casos en donde el puesto registra un salario pactado entre la administración y el sindicato, en una empresa o en toda una industria, hasta los casos en donde los desequilibrios entre la oferta de trabajo y su demanda, presionan a los precios de la mano de obra, a la baja o a la alza. Este último caso se ha presentado en México en los últimos años, en donde las crisis económicas han provocado un crecimiento en los índices de desempleo y por lo tanto la existencia de una menor oferta de empleos ante una sobre-demanda de los mismos; lo que ha permitido una política de sueldos baja, al margen del relativo valor del puesto y del perfil de las personas que deben

ocupar a los mismos.

El análisis de este tema podría parecer clásico, pero existen razones para pensar que debe, en las empresas mexicanas, ser considerado como de importancia táctica o hasta estratégica. El asunto tiene que ver con la importancia que tienen en la actualidad los recursos humanos; no es que antes no lo hallan sido, desde el punto de vista social esto es indiscutible.

Pero desde el económico, el tratamiento ha sido el de buscar equilibrios, entre sueldos que permitan mantener un margen de utilidades aceptable a la empresa y los que permitan retener al personal dentro de un nivel de desempeño o productividad deseada. Pero para las empresas líderes en sus mercados, que se caracterizan por los altos niveles de calidad en los productos y servicios que ofrecen a sus clientes, la correlación que existe entre esa calidad y la de su personal es total.

Los resultados obtenidos en este renglón no son producto de la casualidad y solo de los buenos deseos de las partes, para llegar a ellos, las empresas después de tiempos largos de inversión y desarrollo y con la colaboración de su personal, han llegado a caracterizar a sus organizaciones como empresas de calidad, primero, en su personal, también en su administración, en sus instalaciones y tecnología y después y como resultado de lo anterior, en sus productos y servicios.

En todos estos casos, un cambio organizacional parcial o total se ha dado, con el subsecuente rediseño de los puestos de trabajo y la revaluación de los mismos. Estos cambios se han originado por diferentes caminos, desde el rediseño de los procesos de negocio, hasta la reducción de los niveles jerárquicos en la organización. Los motivos de estos cambios han sido siempre los mismos: la satisfacción y lealtad de los clientes externos así como de los internos. Lograr el éxito de la empresa ha sido posible por medio del desarrollo y aprovechamiento

de las capacidades del personal en puestos con valores más altos, que antes de los cambios.

Lo anterior plantea a los directivos de las empresas la interrogante acerca de: ¿cómo se deben valorar a los nuevos o a los actuales puestos de trabajo?, ¿cómo reducir la subjetividad que implica dicha valuación?, ¿cómo relacionar y ajustar los salarios actuales en una estructura salarial congruente, con el valor interno que se le da a los puestos?. Estas son las preguntas fundamentales que dan origen al presente trabajo de investigación de tesis.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN.**

El problema de valorar o revalorar los puestos de trabajo, en organizaciones que han sido restructuradas o no, es actual, pero las técnicas creadas para tal efecto, no lo son, existen y varían en su grado de complejidad, tiempo y recursos invertidos. Sin embargo es de vital importancia para el logro de los objetivos organizacionales y de negocio de las empresas líderes y también para las que no lo son, la decisión acerca de lo conveniente del uso de un método cuantitativo de valuación de puestos.

Lo que las empresas se juegan en los programas de cambio, es la permanencia o su liderazgo en los mercados; invariablemente todos los casos se caracterizan por:

- 1.- El enriquecimiento vertical y/o horizontal de los puestos de trabajo. Esto significa el haber agregado durante el diseño, un mayor contenido de trabajo físico y mental.
- 2.- Delegación de autoridad en los puestos subordinados y grupos de trabajo. Con esto se busca el aprovechar las capacidades de la mayoría de los miembros

de la empresa, en la solución de los problemas fundamentales así como la implantación y seguimiento de las mismas

3.- Acercamiento entre los niveles operativos y directivos, en las estructuras organizacionales. Esto permite a todos los miembros de la empresa, la celeridad en la comunicación y en la solución de problemas, en especial los que tienen que ver con el mejoramiento del servicio a los clientes.

Con todo esto, el resultado son puestos de trabajo, que exigen perfiles superiores para quienes los ocupan y una remuneración acorde con las especificaciones de los mismos; una relación diferente, no solo es incongruente, si no, que además, representa un peligro evidente en relación con los objetivos que se persiguen. La lección de las empresas líderes al respecto, no dejan la menor duda acerca de la conveniencia de una estructura salarial justa, que recompense y motive un más alto desempeño.

La definición de la estructura salarial, parte de un estudio de valuación de los puestos y la confiabilidad de sus resultados, dependen de la técnica que sea usada. Aunque existen varias opciones, es recomendable el uso de una técnica cuantitativa para la valuación de puestos, que minimice la subjetividad en que se incurre cuando se usan técnicas cualitativas; el método puntos por factores, es la opción que se propone en la presente tesis.

### **1.3 OBJETIVOS.**

**GENERALES.** Describir teórica y prácticamente, como debe de aplicarse el método de puntos por factores, para la valuación de puestos, ejemplificándolo en una empresa dedicada a la comunicación radiofónica.

**ESPECÍFICOS:**

A.- Describir a partir de una investigación documental, los objetivos, principios y pasos de las diferentes técnicas cualitativas y cuantitativas para la valuación de puestos

B.- Describir las recomendaciones, para la correcta aplicación del método propuesto, considerando las actuales condiciones de cambio que las empresas mexicanas experimentan en la actualidad

#### **1.4 HIPÓTESIS**

El método de puntos por factores, permite considerar varios factores de diferente naturaleza, inclusive cualitativa, en la valuación de puestos, permitiendo una jerarquización entre todo el conjunto de puestos sujetos al estudio.

#### **1.5 VARIABLES.**

La hipótesis de trabajo plantea la existencia de una relación simple entre dos variables.

**INDEPENDIENTE:** El método de puntos por factores para la valuación de puestos.

**DEPENDIENTE:** Estructura de puestos jerarquizada.

#### **1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.**

La siguiente es una lista de los términos claves señalados en las secciones anteriores.

**Delegación:** El acto de transferir autoridad formal y responsabilidad a un subordinado, para el cumplimiento de actividades específicas.

**Salario:** Es el pago o justificación monetaria que se recibe por un servicio prestado, cualquiera que sea.

**Sueldo:** Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.

**Análisis de puesto:** Organizar eficazmente los trabajos de una empresa para conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace en un puesto" y "las aptitudes que requiere para hacerlo bien"

**Puesto:** Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

**Valoración de puesto:** Consiste en determinar el valor relativo de los diversos puestos de una organización, de tal manera que se pueda pagar salarios diferenciales a puestos de diferente valor.

**Enriquecimiento:** Es una estrategia en el diseño del trabajo por medio de la cual se maximiza el interés y el reto de un trabajo, ofreciéndole al empleado un cargo en donde él puede identificar una serie de tareas o actividades que culminan en un producto reconocible y definible.

**Organización:** Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente.

Prestaciones: Cosa o servicio exigido por una autoridad o convenido en un pacto.

### **1.7 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

En este trabajo de tesis, la investigación es de tipo descriptiva, en donde tanto teórica como prácticamente se efectúa un desarrollo para alcanzar los objetivos planteados. Así, se describe en el marco teórico los principios y pasos correspondientes a los métodos más comunes de valuación de puestos; para proporcionar las bases que permitan la aplicación de uno de ellos (el de puntos por factores), ejemplificándolo con un caso.

### **1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

Por la naturaleza del problema planteado y de los objetivos a lograr, la población serán todos los puestos de la empresa sujeta de estudio, por lo tanto la muestra es del 100%.

Lo anterior requiere de explicaciones adicionales: los resultados de la valuación en términos de puntos y jerarquías serán válidos solamente para la empresa sujeta de investigación; pero la metodología aplicada puede ser usada universalmente, bajo las adecuaciones que dicte cada caso y el mismo método.

### **1.9 INSTRUMENTO.**

El instrumento para lograr la valuación de los puestos, es denominado: "La escala de valuación de puntos por factores", y aunque el objetivo terminal es el de valorar a todos los puestos de la organización de la empresa sujeta a estudio, su construcción representa uno de los mayores intereses en la tesis y de la práctica misma, porque significa un esfuerzo de quienes participan en la

valuación de puestos de cualquier organización, por eliminar en un alto grado, la subjetividad implícita en este proceso.

### **1.10 RECOPIACIÓN DE DATOS.**

Para esta sección, la recopilación de datos parte de la documentación proporcionada por la empresa, esto es, las descripciones y especificaciones de puestos de la organización.

### **1.11 PROCESO.**

Está en el interés de esta tesis, el describir el proceso general para realizar una valuación de puestos, aunque en lo particular y con el objeto de cubrir las limitaciones derivadas del hecho de ser una persona ajena a la empresa a la cual se estudio, se planean las siguientes actividades:

- a. Investigación documental, sobre los diferentes métodos de valuación de puestos.
- b. Investigación documental en la empresa sujeta a estudio, respecto de:
  - Su estructura organizacional.
  - Las descripciones y especificaciones de sus puestos.
- c. Conocimiento de las actividades en cada puesto, para comprender el contenido y condiciones de trabajo que se identifican en las descripciones de puestos.

- d. Finalmente se procederá de acuerdo a la metodología descrita en el marco teórico del capítulo número 2.

### **1.12 PROCEDIMIENTO.**

Los procedimientos específicos utilizados en esta tesis, corresponden a una metodología estándar que se describe en el capítulo número 2, y representan la principal guía de trabajo para quienes requiriéndolo, deban de realizar la valuación de puestos de una organización.

### **1.13 ANÁLISIS DE DATOS.**

El análisis de los datos, desde el punto en que se cuente con las descripciones y especificaciones de puestos, hasta el momento en que se tengan las valuaciones de cada puesto, pasando por la construcción de la escala de valuación, se describirá teóricamente en el capítulo número 2, y su aplicación en el número 3.

Es pertinente reconocer que el apego del procesamiento de los datos y la generación de los resultados finales, a la disciplina de la teoría, se verá disminuida por la participación de una sola persona, además de ser ajena a la organización.

### **1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.**

Como fue señalado en la sección 1.2, la práctica de la mayoría de empresas, en especial la de las pequeñas y aun las medianas, en relación al proceso de valuación de puestos ha sido prácticamente mínima; para efectos de la fijación

de salarios ha sido práctico conocer el mercado de trabajo y asignar salarios competitivos.

Por otro lado los detractores de los métodos de valuación, argumentan el alto grado de subjetividad que implican en su aplicación, sin duda alguna siempre se mantendrá este componente, pero el apego a la metodología que en esta tesis se sugiere, tiende a reducir este problema.

Pero la mayor relevancia la tiene el hecho de que en estos momentos, los cambios organizacionales que las empresas están experimentando, están acompañados de una revaluación del trabajo realizado en puestos enriquecidos y bajo una dirección altamente participativa, y el éxito de ellas debe estar acompañado de una correcta valuación de los puestos resultantes.

Así el proceso requerido para definir la estructura salarial, requiere de una base interna, la cual puede ser obtenida a partir del método de valuación por puntos de factores.

### **1.15 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.**

Una de las limitaciones más importantes del trabajo de valuación que se desarrolla en el capítulo número 3, se desprende del hecho de que la valuación se realizará por una sola persona, lo que es contrario a las reglas establecidas para este proceso, en donde es recomendable la participación de un comité formado por miembros de la organización y que conozcan la naturaleza de los diferentes trabajos en los puestos que se evalúan.

La salvedad a esta limitación es que el logro de los objetivos de la tesis no es la exactitud de la valuación, sino el explicar a través de la aplicación del método a un caso, como debe de procederse de acuerdo a lo que la teoría marca.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 EL ANÁLISIS DE PUESTOS

##### 2.1.1 SU NECESIDAD.

**Por qué se deben precisar las labores.** La técnica conocida con el nombre de "análisis de puestos" responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace" y "las aptitudes que requiere para hacerlo bien".<sup>1</sup>

- a) Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa le será útil pues, por razón de sus funciones, necesariamente tienen sólo una sola vista de conjunto de los trabajos concretos.
  
- b) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que se supone.

---

<sup>1</sup> REYES Ponce, Agustín. Administración del personal, ed. Limusa, México 1997, pág. 39,40.

- c) Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- d) Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que deben coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

**La Práctica seguida.** Frente a esta imperiosa necesidad existe una carencia absoluta de definición y estudio de las labores.

La Ley no puede precisar los detalles de cada trabajo, de lo que específicamente se realiza, por que son de número casi indefinido y existe variaciones fundamentales aún en los del mismo tipo, o de una empresa a otra. Por eso la Ley Federal del Trabajo encomienda esta función a los contratos al exigir que en ellos "se determine el trabajo con la mayor precisión posible", y que en los colectivos "se fijen la intensidad y calidad del trabajo".

Los contratos, por desgracia, se limitan ordinariamente a consignar "nombres de puestos" en su tabulador, tratándose de los colectivos, o en algunas cláusulas de los individuales, dejando el contenido de los mismos a la apreciación, a la costumbre, a la imaginación, etc., situación que la Ley apenas tolera, pero que no desea, como aparece claramente del texto del artículo 33.

Esta ausencia total de determinación de las labores:

- a) .- Origina incertidumbre sobre las obligaciones de cada obrero o empleado.
- b) .- Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo.

- c) .- Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero.
- d) .- Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.
- e) .- Facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones.
- f) .- Obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empíricos y, por lo mismo, llenos de defectos.
- g) .- Entorpece la planeación y distribución de las labores.
- h) .- Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas.
- i) Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo, etc..

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

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

Por ello es indispensable el auxilio de una técnica:

- a) para recoger metódicamente los datos necesarios, con integridad y precisión.

b) Para separar los elementos subjetivos del trabajo de los objetivos y materiales, y ordenar ambos grupos.

c) Para consignar por escrito en forma clara y sistemática los resultados del análisis.

### 2.1.2 SU OBJETIVO

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

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de la mismas características con unidad funcional perfectamente definida. Cada una de éstas unidades de trabajo recibe el nombre de "puesto". Se puede definir éste como "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal"<sup>2</sup>

- **Conjunto de operaciones.** Todo trabajador "hace algo" concreto y definido, sea en forma continua, sea periódica o eventualmente. Estas operaciones constituyen por su materialidad el elemento más visible y apreciable del puesto.
- **Cualidades, responsabilidades y condiciones.** Mas para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas, así como habilidades y conocimientos. Se engendra además en el trabajo un conjunto de responsabilidades que debe asumir. Y, por último, el

trabajo se realiza dentro de un medio especial al que está sujeto el trabajador durante sus labores. Todo esto debe tomarse en cuenta para tener una idea completa y precisa de lo que es un puesto.

Nuevamente aquí encontramos que la Ley constriñe a patrones y trabajadores a que precisen estos elementos impalpables de trabajo, al establecer en su artículo 113 fracción II como obligación del trabajador: "ejecutar las labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

- **Unidad específica de trabajo.** Como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y las posibilidades de la actuación humana normal, cada uno de ellos forma una unidad específica, es decir, que difiere de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende, o de los requisitos que supone.
- **Impersonalidad del puesto.** Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del obrero concreto que la ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Por eso, un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez, vgr.; pueden trabajar en una oficina varias mecanógrafas, muchos choferes en una línea de transportes, etc., que hacen exactamente lo mismo.

La determinación de la eficiencia y méritos de los trabajadores concretos que ocupan los puestos, es objeto de otra técnica. Algunos otros términos relacionados, con el de puesto, son:

---

<sup>2</sup> REYES Ponce Agustín. Administración de personal sueldos y salarios, ed. Limusa, México 1997, pág.

**La ocupación:** Es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí íntima relación funcional. Así vgr.: dentro de la ocupación "mecánico", existen los puestos de tornero, fresador, esmerilador, taladrista, etc.

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

**El título del puesto.** Es el término con el que se conoce y determina. Todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra, o a lo más, con unas cuantas. El título debe ser por ello de tal naturaleza, que no comprenda, ni más, ni menos elementos de los que forman el puesto.

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

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

### **2.1.3 SU TÉCNICA**

Ya se indicó que la dificultad para apreciar el contenido de un puesto, obliga a usar un sistema para definirlo. Esta técnica recibe el nombre de "análisis de puestos". Y lo merece en verdad, pues lo fundamental en ella es la "separación y

ordenamiento<sup>3</sup> científicos de los elementos que integran un puesto.<sup>3</sup>

Se tiene casi siempre una idea global y confusa de cada puesto; pero muchos de los elementos que lo forman no están, ni perfectamente diferenciados, ni mucho menos sistemáticamente ordenados. Se requiere pues fundamentalmente:

- 1.- Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.
- 2.- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
- 3.- Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica.
- 4.- Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente, y
- 5.- Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, recibe el nombre de ANALISTA. Obviamente se comprende que debe tener capacidad de observación, mente analítica y corrección, y claridad para expresarse.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, recibe el nombre de DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

La forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llama ESPECIFICACIÓN DE PUESTO.

---

<sup>3</sup> GAMA Elba. Bases para el análisis del puesto, ed. Limusa, México 1995, pag. 41, 42

## 2.1.4 ACTIVIDADES PREVIAS

**Aprobación de la gerencia.-** En ésta, como en todas las técnicas de administración de personal, se requiere como punto de partida para implantarla, el convencimiento y la aprobación de la gerencia. Para lograrlo es imprescindible presentar el planeamiento del sistema como una inversión, haciendo cálculos aproximados sobre su costo y listando los beneficios, directos e indirectos, que necesariamente rendirá.<sup>4</sup>

**Determinación de sus objetivos.-** Un análisis genérico e indeterminado en cuanto a los fines a que se destina, pierde mucho de su efectividad. Sus objetivos determinarán el tipo de factores que se investiguen, la extensión y minuciosidad de los datos que se consignent, la forma de estructurarlos, etc.

Se pueden distinguir cuatro tipos de objetivos principales en los análisis de puestos:

1.- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Prácticamente comprende sólo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión la secuencia de los mismos.

2.- El que se hace para orientar la selección de personal. En el lo fundamental es, por el contrario, la especificación, orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

3.- El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En el

---

<sup>4</sup> REYES Ponce, Agustín. *El análisis de puesto*, ed. Limusa, México 1995, pág. 18.

se pone énfasis especial en "el cómo" deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos que se van a adiestrar.

4.- El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser el más amplio y preciso, pero en él, se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

**Información a los trabajadores.**- Sin la cooperación, o lo que es peor, con la oposición de los trabajadores, es muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán muy limitados. Por ello debe instruirse y convencerse al personal sobre sus finalidades y su utilidad.

Para ello servirán folletos, carteles, circulares, volantes, conferencias, etc. Hay que procurar mediante ellos que el trabajador se sienta, como lo que es en realidad, elemento importante en el análisis.

Los supervisores necesitan una preparación más amplia, puesto que serán auxiliares del analista en su labor. Los dirigentes sindicales requerirán también una instrucción más completa y detallada para que presten su colaboración.

**Preparación de analistas.**- Es necesario contar con uno o varios analistas y para ello prepararlos convenientemente. Además de los conocimientos de esta técnica, requieren tener una idea general sobre los sistemas de producción empleados en la empresa, por lo que es útil que hagan un recorrido previo por esta, en el que recibirán explicaciones generales que les ayudarán a apreciar más exactamente los elementos de cada puesto.

## **2.1.5 RECOPIACION DE DATOS**

Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto pueden resumirse en los siguientes.<sup>5</sup>

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

Durante la observación conviene tomar datos escritos, pues es imposible retenerlos todos.

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

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

- 1.- ¿Qué es lo que hace?
- 2.- ¿Cómo lo hace?
- 3.- ¿Con qué fin lo hace?
- 4.- ¿Cuándo lo hace?

---

<sup>5</sup> B. WERTHER, William. Administración de personal y recursos humanos, ed. McGraw Hill, México 1993,

## 5.- ¿Dónde lo hace?

**Informes de los supervisores inmediatos.-** Estos funcionarios deben completar los datos que escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador. Pero su intervención principal consiste en revisar los elementos recogidos, y principalmente los informes del trabajador y el supervisor; cuando aparezca alguna contradicción o discrepancia entre ambos, hay que definirla antes de formular la descripción. El supervisor tiene especial importancia para proporcionar los informes sobre los requisitos de la especificación de puestos.

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

**La práctica más aconsejable.-** Lo ordinario es usar varios medios de recopilación al mismo tiempo: como una base que sirva al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario presta una ayuda inmejorable; los informes de los primeros son útiles para la descripción; los del supervisor para la especificación y para asegurarnos de la integridad y precisión de los elementos recogidos; la observación da viveza a todos los elementos que han sido proporcionados. Nunca debe perder de vista quien analiza, que no investiga trabajadores, sino puestos.

### 2.1.6 LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Contiene tres partes:

a).- **El encabezado.** Contiene los datos de identificación del puesto. Estos se refieren a los siguientes puntos principales.<sup>6</sup>

1.- Título del puesto. Previamente se habrá precisado conforme a lo especificado en el organigrama de la empresa.

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

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

4.- Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador y fijar su responsabilidad si están a su cargo, para precisar mejor el tipo de trabajo

5.- Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatos, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.

6.- Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores. Esto ayuda a establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.

---

<sup>6</sup> B. Werther, William. *Administración de personal y recursos humanos*, ed. McGraw Hill, México 1993, pág. 74

7.- Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de substituciones temporales.

8.- Número de los trabajadores que desempeñan el puesto. Mas no el nombre de los mismos, por las razones expresadas.

9.- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.

10.- Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.

b).- **La descripción genérica.** Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve.<sup>7</sup>

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

c).- **La descripción específica.** Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo separado, de ser posible, con numeración ordinal.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en las partes o etapas principales. Pueden también formarse grupos y sub-grupos lógicos o funcionales de las operaciones realizadas.

---

<sup>7</sup> B. Werther, William, Administración de personal y recursos humanos, ed. McGraw Hill, México 1993, pag. 34

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

Pueden añadirse dibujos de las piezas manufacturadas, esquemas de las máquinas empleadas, etc., si con esto se facilita el más claro entendimiento del trabajo.

Debe expresarse qué tiempo de la jornada, aproximadamente se dedica a cada actividad, al menos en las continuas y periódicas. Conviene terminar la descripción con suficiente generalidad, para que quede comprendida cualquier actividad propia de ese puesto, que pudiera escapar al analista.

Una descripción será buena si cualquiera que la lea tiene una idea clara y completa del puesto.

### **2.1.7 LA ESPECIFICACIÓN**

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe.

Dentro de las técnicas de administración de personal estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de "factores". Todos los que se usan, caben dentro en las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En el grupo correspondiente a "habilidad", suelen colocarse factores tales como: adaptabilidad a diversos puestos; aptitud analítica; conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos; criterio, destreza manual; don de mando; exactitud de cálculo, en mediciones, en selección, en lecturas, en registro; experiencia; ingenio; iniciativa; instrucción general; inventiva, precisión.

En la categoría de "esfuerzo", pueden enumerarse, entre otros factores: atención continua, esfuerzo físico; esfuerzo mental, esfuerzo auditivo; esfuerzo visual; tensión nerviosa.

La responsabilidad puede referirse a: calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes, procesos, trabajo de otros, seguridad de otros.

Las condiciones de trabajo comprenden factores como: ambiente circundante: (caliente, húmedo, mal iluminado, con suspensión de polvos, con ruidos, etc.); deterioro de ropas; peligro de accidentes de trabajo; peligro de enfermedades profesionales; postura incómoda. En algunos casos el factor "esfuerzo" se substituye por otro más amplio: "requisitos físicos y mentales", para comprender otros factores tales como sexo, edad mínima y máxima, estatura, etc.

El número y la clase de los factores empleados depende de los objetivos a que se destine el análisis y de la amplitud del personal analizado.

## **2.1.8 DOCUMENTACIÓN.**

### **Requisitos de estilo.**

**Claridad.** El uso de términos ambiguos, esto es, que puedan entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello deben excluirse términos tales como "asistir", "verificar", etc.

**Sencillez.** También por razón de claridad debe emplearse un lenguaje accesible a todos. Esto no excluye el empleo de tecnicismos que son de uso corriente en la empresa.

**Concisión.** Debe emplearse el menor número posible de palabras, porque esto favorece también la claridad.

**Precisión.** Es quizá la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud por quienes usen las descripciones, tales como "poco", "mucho", "frecuente", "largo", "de gran responsabilidad", etc.

Requiere igualmente esta cualidad el empleo de expresiones cuantitativas, siempre que sea posible. Así, mejor que decir "levanta grandes pesos", es decir: "levanta pesos mayores de 30 kilos".

**Viveza.** Debe procurarse en lo posible hacer una descripción viva y no una enumeración de tonos grises. Por ello la observación es muy conveniente. Ayuda a obtener esta cualidad el empleo de verbos funcionales, tales como corta, taladra, perfora, etc. Conviene iniciar con ellos cada párrafo y usarlos en presente de indicativo.

**Formas escritas.** Existen dos principales:

- a) La descripción libre, y
- b) La lista de chequeo.

En la descripción libre, como lo indica su nombre, el analista no tiene que sujetarse a un modelo determinado para consignar los hechos, teniendo la

ventaja de que puede adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto.

La lista de chequeo consiste en una forma impresa que tiene ya especificados los datos que se pretenden investigar, dejándose en cada factor el espacio necesario para poner una marca, cuando lo incluya el puesto. Tiene el inconveniente de que no siempre puede adaptarse a todos los puestos de la empresa. Lo más frecuente es combinar ambas, empleando la libre para la descripción de puestos y la lista de chequeo para la especificación.

**Conservación y revisión.** El arreglo sistemático de las diversas descripciones y especificaciones no sólo sirve para su fácil manejo y localización, sino que les añade un nuevo valor: el que resulta del conjunto y la comparación de unas con otras.

Suelen anexarse a cada descripción los apuntes tomados por el analista, porque pueden revelar el por qué se tomaron ciertos datos, o aclarar otros. Igualmente conviene que, al registrarse algunos cambios en las especificaciones, los datos anteriores se conserven para tener idea de los movimientos que sufre un puesto.

El orden que se lleve en el archivo puede variar de una empresa a otra de acuerdo a sus necesidades. Sin embargo, es muy conveniente que se tomen como base las claves y sistemas que resultan de las gráficas de organización de la empresa. En todo caso el sistema debe ser fijo, claro y sencillo, así como formularse un índice completo de claves para facilitar la localización de cualquiera especificación de puestos.

En cada descripción y especificación debe existir una forma para llevar el control de las personas que las usen y tengan en su poder, así como también de los cambios y revisiones operadas, sea en forma periódica para mantenerla al corriente, sea excepcionalmente por cambio de maquinaria, métodos, etc.

### **2.1.9 SUS BENEFICIOS**

Se señalarán los principales beneficios que representa esta técnica para la empresa, para los supervisores, para el departamento de personal y para los mismos trabajadores.

#### **1.- Para la empresa.**

- a).- Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- b).- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c).- Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- d).- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- e).- Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- f).- Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

#### **2.- Para los supervisores**

- a).- Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.

- b).- Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- c).- Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- d).- Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor accidental y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- e).- Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- f).- Impide que al cambiar mayordomo o supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

### **3.- Para el trabajador**

- a).- Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- b).- Le señala con claridad sus responsabilidades.
- c).- Le ayuda a conocer si está laborando bien.
- d).- Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- e).- Le señala sus fallas y aciertos, y hacer que resalten sus méritos y su colaboración.

### **4.- Para el departamento de personal**

- a).- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.

- b).- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- c).- Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.
- d).- Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y a proporcionarlo al trabajador o empleado.
- e).- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.**
- f).- Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- g).- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios incentivos.
- h).- Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas.

## **2.2 EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE ALTOS EJECUTIVOS**

### **2.2.1 SU IMPORTANCIA**

El Análisis de Puestos es una técnica que, si bien es de enorme utilidad para la totalidad de los puestos de la empresa, reviste una importancia mayor tratándose de las funciones de los altos ejecutivos.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> GAMA Elba. Bases para el análisis del puesto, ed. El manual moderno, México 1995, pag. 25

En efecto: la labor que se desempeña en estos puestos es indiscutiblemente de máxima trascendencia para una empresa. Sus actividades los convierten, no sólo en el cerebro de una organización, que tiene como misión señalar, calificar, mejorar, etc. las actividades de dicha empresa, sino en el corazón mismo de la organización, a quien corresponde impulsar, y moderar la vida toda de la negociación.

**Sus Dificultades.** No obstante, realizar el análisis de puesto de un alto ejecutivo no es lo mismo que hacer un análisis de puesto de un empleado o trabajador cualquiera. Su elaboración presenta problemas específicos:

**Primer problema: la adaptación de hombre y puesto.**

Es de sobra conocido el importante principio administrativo que enuncia que debe buscarse "el hombre adecuado para el puesto adecuado" . Este principio puede, a primera vista, parecer violado en el trabajo de un alto ejecutivo; en efecto, cuando se trata de sus funciones, un análisis puede parecer como una camisa de fuerza que limita al jefe la facilidad para actuar en forma eficiente.

Lo que realmente ocurre es que, tratándose del puesto de un alto ejecutivo, los mínimos normales que pueden y deben exigirse, fácilmente son superados, de hecho se desea y conviene que sean superados por quien ocupa el puesto.

Un gerente que se conforma con hacer lo estrictamente necesario y normal, es mucho menos valioso que otro que hace innovaciones, reforma, desarrolla y mejora la empresa que le está encomendada. Un análisis hecho sin tomar en cuenta estas características, puede referirse sólo a mínimos superables, que se desea como cosa normal sean superados.

En el caso de estas funciones de altos ejecutivos es en cierto sentido válida la frase: "el puesto es el hombre". Como fácilmente puede deducirse, lo que en realidad ocurre en el análisis es que debe hacerse en forma distinta.

**Segundo problema: conjunción de varios puestos en un sólo hombre.**

Con demasiada frecuencia, sobre todo en las empresas de pequeña o de mediana magnitud, un mismo hombre ocupa varios puestos ejecutivos, porque económicamente es imposible poner en cada uno de los que teóricamente deberían existir, una persona, así vgr.: el mismo gerente puede asumir las funciones de finanzas, ventas, personal, investigación u otras similares.

Suele ocurrir también que la misma costumbre vincule determinadas funciones al gerente general. Tal pasa vgr.: tratándose de las funciones financieras.

Pueden también reunirse en un mismo análisis las diversas funciones, separándolas en la descripción, según la naturaleza de cada una de ellas. En este caso se cuidará de hacer que en la especificación de puesto se coloquen los requisitos mínimos que sean necesarios, no ya en razón de una de las funciones, sino del conjunto de todas las que se asumen. Así, vgr.: si una de esas funciones implica mayores conocimientos pero menor responsabilidad, y la otra por el contrario, mayor responsabilidad y menores conocimientos, es obvio que la especificación deba consignar los conocimientos y responsabilidades de grado superior.

**Tercer problema: confusión de funciones y jerarquías.**

Suele presentarse también en los análisis de los altos ejecutivos la dificultad que surge de la confusión entre la función que se realiza y el status o jerarquía que se tiene.

Así, por ejemplo, suele ocurrir que puestos que tienen las mismas o muy parecidas funciones, difieren sólo en el nivel jerárquico. Esto suele reflejarse en la lucha por "los títulos". Así vgr.: no es raro encontrar que mientras la gerencia general llama a un colaborador suyo "auxiliar de la gerencia", dicho colaborador trata de llamarse "subgerente".

### **2.2.2 Contenido del análisis de puesto de un alto ejecutivo**

Evidentemente este análisis, aunque sigue los lineamientos de un análisis en general, requiere una estructura absolutamente específica y distinta de la de los análisis ordinarios.<sup>9</sup>

#### **A. Título del puesto.**

El título del puesto de un alto ejecutivo, además del problema ya analizado anteriormente de confusión de jerarquías y funciones, implica que esté perfectamente determinado dentro del sistema de la organización de la empresa el método para fijar los títulos.

Se sabe que los nombres de Director General, Director Gerente, Presidente, Gerente General, etc., en los altos niveles; y los de Jefe, Supervisor, Sobrestante, Cabo, etc., en los inferiores, suelen emplearse en forma distinta en cada empresa para los mismos puestos.

Lo más necesario es adoptar un sistema dentro de la empresa. Cuando se reglamenta adecuadamente dicho uso, aunque al principio algunos de los nombres no resulten muy usuales, fácilmente con la práctica adquieren plena aceptación y ayudan a la claridad en el manejo de los puestos. Obviamente, si

---

<sup>9</sup> GAMA Elba. Bases para el análisis del puesto, ed. El manual moderno, México 1995, pag. 45.46

para una empresa particular estas bases concretas podrán quizá ser útiles, para otras habría que modificarlas. Lo importante está en adoptar un sistema lógico y consignarlo con toda claridad.

## **B. Posición en la estructura de la empresa.**

El alto ejecutivo es centro al que convergen todas las líneas superiores de autoridad y responsabilidad. Por ello tiene que fijarse cuidadosamente su posición jerárquica determinando:

- a). Además de su jefe inmediato, al cual reporta respecto de la casi totalidad de los problemas que tiene a su cargo, aquellos otros jefes a los que debe meramente informar, o bien que tienen sobre él una autoridad funcional y, por lo tanto, parcial.
  
- b). Por cuanto hace a sus subordinados, deben distinguirse aquellos que en forma inmediata reportan ante él, (cuidando inclusive de señalar quiénes lo hacen en forma lineal y quiénes tienen carácter staff) y aquellos otros que, aunque son subordinados de quienes dependen inmediatamente de él, siguen estando bajo su responsabilidad, de acuerdo con el principio según el cual la responsabilidad, aun delegada, sigue compartiéndose.
  
- c). El alto ejecutivo es casi por definición una fuente de contactos. De suyo puede decirse que los tienen con toda persona de la empresa y con todos aquellos que, fuera de ella, están relacionados con la misma. Sin embargo, en el análisis deben marcarse sólo aquellos contactos permanentes que, por su importancia, tipifican al puesto; es decir, no deberán ponerse los contactos eventuales, ni aquellos que ordinariamente no se tengan por lo menos algunas veces cada semana.

### C. Deberes generales.

El lugar que en el análisis ordinario ocupa la descripción genérica, en el análisis de un alto ejecutivo suele conocerse más bien como "definición", "deberes generales", "funciones básicas", etc.

En realidad resulta bastante difícil esta definición general, pues se corre el peligro de poner en ella cosas de suma vaguedad por la misma amplitud y variedad de las funciones de un jefe de esta categoría.

Para formular esta definición, ayuda el preguntarse:

¿Qué función llena ese puesto para la empresa?

¿Qué misión específica es la que se le tiene encomendada?

¿Qué razones justifican la posición jerárquica que se le ha otorgado dentro de la organización?

Otros aspectos que pueden ayudar a formular esta definición son los que se derivan de los elementos de la administración.

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>1.- Previsión:</b>    | ¿Qué le corresponde realizar respecto de lo que se puede hacer?                    |
| <b>2.- Planeación:</b>   | ¿En qué grado interviene en la fijación de lo que se va a hacer?                   |
| <b>3.- Organización:</b> | ¿Hasta qué punto y en qué forma tiene a su cargo determinar el cómo se va a hacer? |
| <b>4.- Integración:</b>  | ¿En qué sentido interviene en la elección de                                       |

las personas, jefes, etc., **con quienes se va a hacer?**

**5.- Dirección:**

¿En qué aspectos, y en qué sentido le corresponde **ver que se haga?** (esto suele ser lo más visible y aparente en un alto ejecutivo: de ahí precisamente que reciba este nombre).

**6.- Control:**

¿En qué grado tiene encomendado revisar **cómo se ha hecho?**

Los seis aspectos mencionados se verán con mayor claridad, proyectados sobre los campos principales que forman los elementos de la administración de cosas, o sea:

- Finanzas
- Ventas
- Producción
- Compras
- Registros, etc.

**D. Funciones básicas.**

La parte principal de la descripción de puestos equivale a la descripción genérica del análisis ordinario, pero, obviamente, reviste características muy especiales.

a). Desde luego, como es natural, debe seguirse un orden funcional y no cronológico, ya que el gerente no puede normalmente atender los asuntos que

se le presenten en un orden riguroso predeterminado.

b). La clasificación es aquí por consiguiente lo esencial, y para hacerlo suelen ayudar:

1.- Puede ayudar la división real de los departamentos, secciones, etc., que de hecho existen, o quizás más bien de lo que debieran existir en la empresa.

2.- Con mayor razón aún que en los análisis ordinarios, una conveniente separación y distribución y una clasificación numérica, así como el subrayar los títulos de cada capítulo o sección, ayudan a que la descripción sea más útil y clara.

3.- Deben abarcarse - poniendo las aclaraciones respectivas - tanto las funciones que directamente vigila en sus subordinados o en otros niveles, como aquellas que sólo lleva a cabo indirectamente a través de éstos, cuidando de indicar tal circunstancia.

### **E. Descripción específica.**

Aunque la mayoría de los análisis de altos ejecutivos suele terminar su descripción con lo anterior, la experiencia ha demostrado que es útil añadir una enumeración de actividades muy general, de orden cronológico, semejante a la que se realiza en los análisis ordinarios. Sirve ésta para responder a estas preguntas, muy frecuentes en un alto ejecutivo: ¿en qué se me va el día?, ¿cómo está distribuido mi tiempo?, ¿estoy dedicando mis energías a lo más importante de mi trabajo?, etc.

En el fondo, esta descripción específica es una base para otras técnicas tales

como: los cuadros de distribución de trabajo, diagramas de proceso, etc.

En esta descripción habrá que distinguir las actividades diarias de las periódicas, y eventuales, y valorar en tiempo las dos primeras categorías. Evidentemente se trata de promedios aproximados y modales de tiempo, que pueden variar mucho.

Debe advertirse además que no importa que se repitan aquí algunas cosas ya usadas en las funciones básicas, pues sirven simplemente para tener idea de cómo se distribuye el tiempo de un alto ejecutivo.

#### **F. Especificación del puesto.**

Esta especificación constituye lo más importante, pero a la vez lo más difícil y técnico, en el análisis de puesto de un alto ejecutivo.

Los factores, desde luego, tendrán que ser distintos de los usados en el análisis ordinario. Por otra parte cabe recordar lo dicho antes respecto a éste, en el sentido de que cada empresa requerirá factores diversos. Los más usuales son:

a). Un factor casi imprescindible, es el que se refiere a los **conocimientos necesarios para ocupar el puesto.**

Deben acreditarse los conocimientos de tipo académico que se suponen adquiridos en aprendizaje formal, cuidando inclusive de precisar el tipo de escuelas, academia, etc., en que deben haberse recibido, pues, dada la importancia de esos puestos, no basta el mero hecho de poseer un título para que la persona sea apta para una labor ejecutiva.

Debe además establecerse el nivel de cultura general que se requiere, la que puede ser apreciada, sea por los estudios que se supone proporcionan ese nivel,

o bien por comparación con otras actividades socialmente muy conocidas, vgr.: "la cultura equivalente a una carrera profesional, la cultura equivalente a un oficio, etc."

Debe precisarse con la mayor exactitud posible la experiencia adicional a los conocimientos, separando la que se requiere fuera de la empresa, de la que debe adquirirse dentro de ésta y fijando el tiempo normal para que un ejecutivo, también normal, pueda considerarse capacitado para ocupar el puesto de que se trata. Deberán precisarse los puestos y jerarquías por los que ordinariamente debe pasarse para ingresar al puesto analizado, sin perjuicio de que en casos excepcionales pueda darse éste a persona que no los haya ocupado, ya que el hecho de marcar la ruta de ingreso, servirá de todos modos para buscar las características apropiadas en el candidato.

Debe por último establecerse en forma aproximada el tiempo que, después de haber entrado al puesto analizado, requerirá la persona que lo ocupe para desempeñarlo con eficiencia normal. Es evidente que todo jefe, al ingresar a un puesto nuevo, pese a toda su capacidad teórica y a toda su experiencia práctica, necesita familiarizarse con los requisitos y problemas de su nueva función para tomar decisiones acertadas. Suele ser indicio de escasa capacidad administrativa la tendencia a lanzarse desde luego a cambiarlo todo; el buen ejecutivo es el que conoce el secreto de saber distinguir los trámites que no admiten dilación y que, por lo mismo, debe resolver de inmediato, de aquellos otros que suponen un estudio y conocimiento más detenido para hacer cambios eficientes a su debido tiempo.

Cuando sea posible, es conveniente fijar diversas etapas en este período, que podría llamarse, de adiestramiento de un alto ejecutivo, señalando en cada una las actividades que en él deben desarrollarse.

b). **Autoridad.** Lo esencial en un jefe es la autoridad que ejerce y la responsabilidad que asume. Deben por lo mismo precisarse estos dos factores con el mayor cuidado posible ayudándose para ello de todos los elementos técnicos de que se disponga.

Después de algunas normas generales sobre la forma en que se entiende delegada la autoridad (si es por departamento, por funciones, por niveles, por materias, etc.) se fijarán los límites de dicha autoridad, o sea, aquellas cosas en las que el ejecutivo carece de facultades para decidir.

Estos límites pueden ser por tiempo, por monto de dinero, por políticas, por funciones administrativas, etc.

Para fijar la autoridad se cuidará también de precisar su tipo: puede tratarse, en efecto, de autoridad:

**Formal:** o sea aquella que directamente le es comunicada a un jefe para que a su vez la delegue o la ejerza sobre otras personas. Se señalará también si esta autoridad formal es **lineal**, o sea aquella que **él sólo** ejerce sobre un grupo determinado, o bien **funcional**, es decir que **sobre un mismo grupo** tendrán autoridad otros jefes **para determinadas funciones**.

**Técnica:** es decir aquella que es propia de los organismos "staff", los que por su propia naturaleza sólo imponen sus decisiones a través de la línea de autoridad formal y con el consentimiento de ésta, a base de convencimiento.

**Operativa:** o sea la que no se ejerce sobre personas, sino solamente sobre actos propios, casi siempre de carácter técnico, en los que se debe decidir sobre lo que se va a hacer.

Se precisará también qué parte, dentro de la autoridad que se ejerce, corresponde a **lo que debe hacerse**, en qué parte se ha de determinar **cómo debe hacerse** y qué parte corresponde a **ver que se haga**.

Ayudará también para precisar la autoridad, determinar los campos en que se ejerza

c). **Responsabilidad.** El factor responsabilidad debe fijarse cuidadosamente en forma de que corresponda a la autoridad concedida.

La norma básica a este respecto será: " a cada grado de autoridad conferida corresponde natural y necesariamente un grado de responsabilidad asumida, y viceversa".

La responsabilidad suele ejercerse principalmente en los siguientes campos:

**En trámites.** Aunque en el encabezado del análisis se hayan fijado los contactos permanentes con aquellas personas con las que se tiene que tratar algo, en esta parte, apoyándose en aquellos contactos, pero detallando y amplificando, se precisará qué se espera del ejecutivo en obtención de resultados respecto de cada uno de esos trámites y todos los demás que estén a su cargo.

La forma más técnica de realizar esto, es la fijación de estándares de realización ejecutiva vgr.: "debe obtener un mejoramiento en las utilidades de los años anteriores", "debe conseguir que no haya fricciones con el sindicato que entorpezcan la marcha de la empresa o creen malas relaciones con éste".

**En creatividad.** Conviene fijar aquellos aspectos en que todo ejecutivo debe de innovar, ya que el buen jefe nunca puede ser estático.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> REYES Ponce, Agustín. Administración de personal, ed. Limusa, México 1997, pag. 65 a 68

d). **Características.** Como base sobre todo para la selección de personal, conviene poner las características que se requieran para ocupar el puesto. Estas pueden ser:

- 1.- **Intelectuales:** vgr.: nivel de inteligencia, tipo de imaginación, capacidad de atención, etc.
- 2.- **Físicas:** edad, sexo, nacionalidad, etc.
- 3.- **Sociales:** nivel socioeconómico, trato, etc.
- 4.- **Morales:** lealtad, serenidad, don de mando, etc.
- 5.- **Psicológicas:** personalidad, extroversión, etc.

### **2.3 MÉTODOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS**

Estrictamente, solo el método cuantitativo de valoración llamado de puntos o "puntuación de factores" es el que cumple con las expectativas de una verdadera valoración y por esto es el que más se usa en la mayor parte de las empresas.

Sin embargo, los restantes, que en cierto modo precedieron al de "puntuación de factores" siguen teniendo interés para la pequeña empresa, ya que mediante los mismos, se puede obtener una rápida panorámica de lo que sucede en una empresa y, sin exagerado costo, elaborar un plan de rectificación que mejore sensiblemente su estructura de salarios.

En sus características esenciales, poco difieren entre sí los sistemas de valoración que a continuación se describen. Lo que principalmente les distingue es su grado de complejidad, su precisión, el personal que exige su desarrollo y, por consiguiente, el costo del plan.

De acuerdo con lo antes mencionado, en todos ellos hay que elaborar las siguientes etapas preliminares:

1º. Estudio de las peculiaridades que presentan los trabajos que se van a incluir en el plan.

2º. Determinación de los factores que sitúan a un trabajo a mayor nivel que a otro, y, por tanto, en una tarifa de pago superior.

3º. Elección y desarrollo de un sistema que permita calificar a los trabajos a valorar de acuerdo con los factores elegidos.

### **2.3.1 ELECCIÓN Y DESARROLLO DE UN SISTEMA DE VALORACIÓN**

Los distintos sistemas de valoración en uso pueden englobarse dentro de uno de los tipos fundamentales siguientes:<sup>11</sup>

- **Jerarquización**
  
- **Clasificación**
  
- **Comparación de factores**

---

<sup>11</sup> Hernández y Rodríguez Sergio Jorge. Administración de personal, ed. South- Western Publishing Co. México, Pág. 292

- **Asignación de puntos por factor.**

Los dos primeros se conocen como sistemas no cuantitativos y los siguientes como sistemas cuantitativos.

Los sistemas de jerarquización y clasificación encuentran su campo de aplicación principal en empresas pequeñas, que no tienen un número grande de trabajos ni una organización compleja. En ellas es más fácil encontrar personas que conozcan bien todos los trabajos, y de este modo, al poderse conjugar las opiniones de un mayor número de individuos, es también factible lograr un mayor grado de exactitud que en una empresa grande.

La principal ventaja de estos sistemas para la empresa pequeña es que son poco costosos y fáciles de comprender y aplicar.

Respecto a cuál elegir entre los otros dos sistemas, indicados ambos para empresas grandes por su índole cuantitativa, es difícil adoptar una decisión. Desde luego, si se piensa confiar la tarea de implantarlo a un especialista, debe usarse aquel con el que el especialista ha logrado su reputación, ya que éste será sobre el que posee mayor experiencia.

En todos los casos si la implantación ha de ser llevada a cabo por personal de la empresa será el sistema de puntos el que conduzca a mejores resultados.

En la tabla 2.1 en donde se ofrecen los criterios que prevalecen en cada sistema para ordenar los puestos.

| JERARQUIZACIÓN  | CLASIFICACIÓN  | COMPARACIÓN   | PUNTOS   |
|---|--|---|--|
| Forma de relacionar los trabajos  | Forma de relacionar los trabajos   | Forma de relacionar los trabajos  | Forma de relacionar los trabajos   |
| Los trabajos se ordenan de acuerdo con la relativa dificultad o valor para la empresa, definiéndose, a veces, grados después de ordenar los trabajos. | Los trabajos se asignan a grados determinados que se definen arbitrariamente antes de la valoración. | Los trabajos se relacionan por comparación de factores. Los valores en puntos se estiman después del análisis de trabajos clave. estableciéndose la puntuación por comparación. | Los trabajos se relacionan por análisis de factores. Se selecciona un cierto número de factores para su aplicación a un número limitado de tipos de trabajo. Se predeterminan valores (puntos) previamente y el grado de cada factor se expresa mediante una definición. |

Tabla 2.1. Criterios para ordenar puestos.

### 2.3.2 – MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN

Es relativamente fácil, en la empresa pequeña, sin descomponer las tareas en sus factores, el considerar a éstas en su totalidad comparándolas entre sí para

determinar su valor relativo.<sup>12</sup>

Para ello se seleccionará de antemano el trabajo más sencillo y rutinario con el fin de colocarlo en el último lugar de la escala o "jerarquía", y los restantes irán ocupando las posiciones inmediatas superiores a medida que aumenta la complejidad de los deberes y responsabilidades inherentes a los mismos.

En general, esta jerarquización se hará por departamentos separados, integrando posteriormente las distintas ordenaciones en una sola relación que comprenda la totalidad de los trabajos considerados.

La razón para ello es que puede ser difícil encontrar personas que conozcan suficientemente todas las labores para llevar a cabo la comparación con una exactitud razonable. No obstante, en el caso de empresas pequeñas puede ser factible agrupar todos los trabajos y prescindir de la etapa previa de calificación en los diferentes departamentos.

En la empresa de tipo medio es más frecuente realizar esta valoración mediante un grupo o comité, de modo que las diversas personas que lo constituyen hagan la valoración independientemente, procediendo después en una reunión conjunta en la que se tratará de armonizar los distintos criterios que siempre existen con respecto al valor relativo de los trabajos.

Las calificaciones o cualidades que deben reunir los miembros de este comité son:

- Conocer los trabajos que han de jerarquizar
- Ser capaces de emitir juicios imparciales, no dejándose influenciar por consideraciones ajenas al trabajo.

---

<sup>12</sup> LUCAS Ortueta, Ramón. *Técnicas de dirección personal*, ed. Limusa - Wiley, México 1972, pág.

- Deben prescindir de las tarifas existentes para cada trabajo en el momento de elaborar sus juicios.

Para la integración de las ordenaciones de los distintos departamentos es muy útil que existan analistas y calificadores que conozcan los trabajos realizados en dos o tres de estos departamentos.

**Ventajas y desventajas.** Las ventajas principales que presenta el sistema de jerarquización son:

- Es fácil de comprender
- Es sencillo de aplicar
- Es relativamente poco costoso

Frente a éstas ventajas presenta una serie de inconvenientes, entre los cuales pueden citarse:

- El hecho de considerar los trabajos en su conjunto, tiende a que se haga la valoración sobre la base de su tarifa actual o teniendo en cuenta las personas que realizan el trabajo.
- Puede ser difícil, en especial en empresas grandes, encontrar personas debidamente familiarizadas con el conjunto de trabajos a valorar.
- No es fácil, en caso de controversia, defender el orden establecido ante los empleados.

Ahora bien, en la pequeña empresa, si se implanta con cierto cuidado y minuciosidad, se obtienen, indudablemente, resultados satisfactorios.

**Forma de aplicar el sistema.** Aunque en este sistema sólo es el trabajo en

conjunto el que se toma en consideración, al ordenarse, sin embargo, es imprescindible disponer de descripciones y análisis bien preparados para poder sobre los mismos, aunque sea mentalmente, destacar los factores que permiten llegar a una adecuada diferenciación en el mérito de los trabajos; no hacerlo de esta manera traería consigo grandes variaciones entre las jerarquías obtenidas por distintos calificadores.

Una vez de acuerdo sobre las características a destacar, y haciendo el estudio sobre los datos obtenidos mediante el análisis y posterior descripción, se está en condiciones de llevar a cabo la ordenación de tareas. Para ello puede seguirse el método siguiente:

- a. Determinar, mediante el estudio de las descripciones, cuál es el trabajo que requiere menos, en cantidad e intensidad, de los diferentes factores elegidos para efectuar la comparación, y colocar este trabajo en el extremo inferior de la escala de categorías.
- b. A continuación se determina cuál de los trabajos restantes requiere la menor cantidad de dichos factores para hacerle ocupar el penúltimo lugar en dicha escala, y así sucesivamente.

Otro procedimiento alterno es el siguiente:

- a. Los distintos trabajos se escriben sobre unas tarjetas, utilizando para ello el título dado en la descripción de los mismos. Estas tarjetas se reparten en dos montones, uno que pondríamos "Mejores" y otro denominado "Peores".
- b. A continuación se subdivide cada uno de estos dos montones en otros dos: "Mejores de los mejores" y "Peores de los mejores", para el primer caso, y "Mejores de los peores" y "Peores de los peores", para el segundo.

c. Empezando con los titulados "Mejores de los mejores", se lleva a cabo una ordenación de todas las tarjetas comprendidas en este grupo, llamando 1 al trabajo de mayor valor, procediendo en forma análoga con los montones restantes.

Este procedimiento es aconsejable cuando existe un gran número de trabajos a ordenar, con objeto de dividir la dificultad de este problema.

Por cualquiera de los dos métodos expuestos se llegaría a una relación ordenada de los trabajos a valorar, de acuerdo con su importancia, tal como la que adelante se muestra . Cada miembro del comité prepararía una relación como la anterior, tanto en el caso de empleados como en el de obreros, y promediando los juicios de cada uno de ellos se llegaría a una jerarquía definitiva.

|          | <b>Oficina</b> | <b>Taller</b> |
|----------|----------------|---------------|
| 1 ... .. | Secretario     | Trazador      |
| 2 ... .. | Taquígrafo     | Montador      |
| 3 ... .. | Mecanógrafo    | Soldador      |
| 4 ... .. | Conserje       | Ajustador     |
| 5 ... .. | Mensajero      | Ayudante      |

Otra forma de proceder que facilita las comparaciones es la conocida como "método de comparación por parejas". En él, el calificador compara cada trabajo a valorar con cada uno de los restantes. El número de comparaciones a efectuar

para un número dado de trabajos N viene determinado por la expresión.

$$\text{NÚMERO DE COMPARACIONES} = N \times (N-1) / 2$$

Aun cuando en el sistema de jerarquización, se consideran los trabajos en su conjunto y no por estimación separada de sus distintas características o factores, sin embargo, siempre conviene seleccionar algunos de éstos para estimar el mérito de las distintas labores a valorar. Algunas empresas consideran, entre otros, los siguientes:

- Dificultad del trabajo
- Volumen del trabajo
- Responsabilidades que entraña
- Supervisión recibida
- Supervisión ejercida
- Entrenamiento y experiencia
- Condiciones bajo las cuales se desarrolla el trabajo.

### **2.3.3 MÉTODO DE CLASIFICACIÓN**

Como su nombre indica, el método conocido por "clasificación de tareas" o "predeterminación de grados" esencialmente consiste en preparar una serie de descripciones en las que queden matizados o diferenciados los distintos niveles o grados de tareas. Cada descripción de tarea se compara con las sucesivas descripciones de grados y se asigna al nivel que de un modo más aproximado define las complejidades y responsabilidades de la tarea.<sup>13</sup>

Las clases o grados se establecen sobre la base de deberes y responsabilidades, y la asignación de los trabajos a las distintas clases se lleva a

---

<sup>13</sup> IBID. pág. 134.

cabo teniendo en cuenta las características esenciales de dichos trabajos, considerados en su conjunto y no sobre la base de los distintos factores o características que forman las tareas.

Para ciertos tipos de trabajo bastarían, por ejemplo, tres grados de calificación. Una vez establecidos estos grados definidos en términos de sus deberes y responsabilidades, se procede a colocar los trabajos en la clase o grado adecuado.

Por esta característica de definir o establecer a priori los grados, el método recibe también el nombre de "predeterminación de grados". Es un método no muy laborioso y bastante objetivo, constituyendo en realidad un refinamiento del sistema de jerarquización antes estudiado.

**Ventajas y desventajas.** Las ventajas del método de clasificación pueden resumirse como sigue:

- Es sencillo de aplicar.
- Es fácil de comprender.
- Es relativamente poco costoso.
- Responde a la tendencia de división de los trabajos en clases.

Presenta diversos inconvenientes, entre los cuales pueden citarse:

- La dificultad de preparar las descripciones de las clases.
- Los trabajos pueden pertenecer parcialmente a una clase y parcialmente a otra.
- Es difícil encontrar calificadores familiarizados con todos los trabajos.
- La asignación de un trabajo a una clase puede venir influenciada por la tarifa existente para aquél.

- Es difícil justificar la ordenación.
- El sistema aumenta en dificultad a medida que es mayor el número de trabajos y aumenta la complejidad de los mismos.

En definitiva, y como era de esperar dada la semejanza de este sistema y el de jerarquización, sus ventajas e inconvenientes son muy parecidos a los de este último, reforzadas las ventajas por el hecho de la división en clases, que facilita grandemente la comparación de los trabajos en su conjunto, aunque no se haga sin consideración separada de los distintos factores que en cada tarea intervienen.

**Forma de definir las clases o grados.** Los trabajos han de ser clasificados no solamente por orden de mérito, sino también por tipos. Por tanto, el primer paso será decidir acerca de qué tipo de funciones han de clasificarse. Una agrupación corriente es la que considera por separado los:<sup>14</sup>

- Trabajos de fábrica.
- Trabajos administrativos.
- Dirección (mandos).

El número de clases a establecer depende de diversas consideraciones. Es de gran importancia tener en cuenta la variedad y número de deberes, responsabilidad, capacidades y requisitos que intervienen en la ejecución de los trabajos a valorar.

La escala, que permite la agrupación de los trabajos en clases para cada tipo, debe comprender el número suficiente de grados para abarcar toda esa variedad. Por ejemplo, una escala que haya de utilizarse para trabajos que no

---

<sup>14</sup> B. Werther, William. *Administración de personal y recursos humanos*. ed. McGraw Hill, México 1990. pág. 216,217

sean de dirección, podrá ser menos amplia que otra con la que se trate de abarcar trabajos de ambos tipos, que llevan en sí, en algunos de sus niveles, trabajos directivos.

En este aspecto, tiene importancia el mantener las costumbre o normas de la empresa en lo que se refiere al número de grados utilizados con propósito de remuneración (escalafones normales). La táctica corriente es limitar el número de grados o clases lo más posible. Como término medio podría citarse la cifra de 15, pero sólo a título de orientación, pues puede variar entre 5 y 30 o más.

La principal ventaja de utilizar un número pequeño de clases es que las líneas de demarcación de las mismas estarán claramente delimitadas. En cambio, a medida que el número de clases aumenta, se hace más difícil separarlas. Cuando hay muchos grados las distinciones reales resultan mas confusas. Definido el número de clases se puede pasar a diseñar la escala.

**Descripción de las clases.** Cada clase debe definirse de acuerdo con el campo abarcado por los distintos trabajos, según el análisis de los mismos. La gran mayoría de las descripciones en las distintas aplicaciones del sistema de clasificación mencionan los campos generales siguientes:

- Complejidad del trabajo
- Responsabilidades
- Esfuerzo
- Formación y experiencia necesarias
- Supervisión ejercida
- Supervisión recibida.

Ha de tenerse en cuenta, ante todo, que la asignación de los trabajos a las clases reposa en la semejanza que entre los mismos exista, siendo por ello de

importancia suma que los factores empleados en las descripciones de los grados o clases sean comunes a la mayoría de aquéllas. Existen dos procedimientos fundamentales para llevar a cabo la descripción y establecimiento de los grados.

El primero consiste en agrupar los trabajos, a la vista de sus descripciones, en niveles aproximados de clasificación; hecha la agrupación, han de clasificarse y relacionarse las características generales presente en los trabajos de cada grupo, lo cual permitirá establecer y definir los grados para llegar a la asignación adecuada del grado correspondiente.

El segundo procedimiento consiste en lo siguiente: A partir de los mismos trabajos se puede seleccionar una denominación o frase que los caracterice en cuanto a dificultad. Por ejemplo, como vemos en las tablas 2.2.a y 2.2.b, el trabajo se señala significando si requiere vigilancia directa o inmediata (continuas instrucciones), o bien es trabajo de tipo creador (vigilancia de tipo general, etc).

| <b>Grado</b> | <b>Descripción del trabajo</b>   |
|--------------|--|
| 1o           | Recadero o botones. A veces, en el tiempo libre, combina sus salidas con la manipulación de máquinas muy sencillas, pero hacer encargos es su misión principal.  |
| 2o           | Trabajos administrativos que sólo exigen el conocer un cierto número muy limitado de instrucciones. Esta clase de ocupaciones exige manejar algunas fichas o archivarlas, contar vales y otros tipos de operaciones en las que están muy |

|    |   |
|----|---|
|    | <p>limitados y definidos los cambios que hay que hacer en el material que se maneja. Hacer trabajos que están sometidos a comprobación. Inspeccionar trabajo o realizar trabajo sin que sea inspeccionado, o bien, se ocupen de una pequeña unidad de trabajo.</p>  |
| 3o | <p>Puestos en los que las tareas exigen conocer un gran número de reglas, pero que éstas siempre son precisas y explícitas. Todo el asunto que no se pueda considerar dentro de estas normas se pasa a la decisión de jefe. Hace trabajos sujetos a inspección. Inspecciona el trabajo, o lo hace sin la correspondiente inspección, o se ocupa de los detalles más difíciles dentro del tipo 3, o de él depende una pequeña unidad de trabajo de tipo 3.</p>           |
| 4o | <p>Ocupaciones en las que las tareas exigen el conocimiento completo e intensivo de un campo limitado de acción en asunto en lo que todavía no hay precedente, debiendo buscar la aplicación que puede tener una norma general en aquella particular transacción.</p> <p>Hace trabajo sujeto a inspección. Comprueba el trabajo, estudia asuntos dudosos, resuelve ciertas dificultades, realiza cálculos especiales o los trabajos de mayor complejidad de tipo 4.</p> |
| 5o | <p>Puestos que exigen preparación técnica, estudios profesionales o conocimientos de los principios fundamentales de los negocios.</p> <p>Hace el trabajo que es propio de su nivel. Se ocupa de los asuntos más complicados.</p>   |

Tabla 2.2.a. Definición de grados para tareas administrativas en el llamado sistema de "clasificación de grados"

| <b>Grado</b> | <b>Descripción</b>   |
|--------------|--|
| 1º           | <p>Los trabajos que se incluyen en este primer grado son muy sencillos. Ninguno exige más de un año de experiencia y la mayoría se aprenden fácilmente en una semana. En este grado están incluidos los trabajos más sencillos, como los de los peones y los de los encargados de la limpieza. También es esta grado se agrupan todas las tareas que tienen relación con el empaquetado del producto. Probablemente, la parte más penosa de estas tareas es la motivada por que el obrero tiene que estar todo el tiempo de pie.</p>   |
| 2º           | <p>Este es el grado que incluye mayor número de obreros y de tareas. Aquí se reúnen las tareas de los que se ocupan de mantener en funcionamiento las máquinas semiautomáticas, realizan inspecciones y entregas de material. También corresponde a las tareas de los que ayudan a otros o están ocupados del mantenimiento, los que se encuentran en el período de aprendizaje en trabajos de mecanizado. También agrupa a los que trabajan con equipos muy sencillos. Normalmente se considera que la experiencia necesaria para trabajar en las tareas de este grado oscila entre una y dos semanas. Las responsabilidades que se adquieren con estos trabajos en general son muy pequeñas, aunque en ellos siempre se pide un gran esfuerzo.</p> |
| 3º           | <p>Casi todos los trabajos están incluidos entre el grado 2º y en este 3º. Aquí se agrupan los que trabajan en máquinas que exigen un tipo medio de habilidad. También están en este grado las inspecciones ya de cierta responsabilidad y que exigen cierto criterio. A la vez afecta a todos los que ayudan a</p>  |

|    |   |
|----|---|
|    | <p>los preparadores de máquina, o a los que se encuentran en período de aprendizaje de máquinas complicadas, así como los que están en algunos trabajos de mantenimiento y tareas que no piden mucha habilidad. Engloba, por tanto, todos los trabajos de habilidad media.</p>  |
| 4° | <p>En este grado se incluyen todos los trabajos de puesta a punto y manipulación de las máquinas del taller. También cubre el grado 4° aquellos trabajos de mantenimiento y una gran variedad de trabajos diversos que exigen gran habilidad. Pocos de estos trabajos pueden aprenderse antes de un año, y la mayoría necesitan de uno a tres años de experiencia. En estas ocupaciones lo normal es exigir responsabilidad.</p>  |
| 5° | <p>Todas las tareas en este grado exigen una gran habilidad, y para su aprendizaje se necesita, por lo menos, cinco años. La mayoría también suponen mucha responsabilidad en cuanto a los productos y a los materiales que se manejan, y con frecuencia una gran responsabilidad por el trabajo de los que colaboran en los mismos. Se incluyen, asimismo, la puesta a punto de máquinas complicadas, trabajos de mantenimiento y trabajos especiales de taller. Estas últimas ocupaciones llevan en sí el mando en ciertas actividades de poca importancia.</p> |
| 6° | <p>Solamente aquellas tareas que llevan en sí una gran habilidad se comprenden dentro de este grado. La mayoría de los pocos trabajos a que se refieren son ocupaciones de taller. En todos ellos la experiencia y responsabilidad que se pide es grande. Dentro de este grado están las tareas más difíciles del departamento de mantenimiento, así como en algunas máquinas, y la construcción de útiles o moldes. Como regla general, la experiencia sólo se adquiere hasta después de</p>   |

|    |   |
|----|---|
|    | cinco años a ocho años. Una de las características típicas de estos trabajos es la habilidad de trabajar independientemente con poca o ninguna supervisión.   |
| 7° | Este grado agrupa tareas semejantes a las del grupo 6°, excepto en la condición de que exigen mayor precisión. Solamente hay tres tareas en este grado. Estas son las de trazador, matricero categoría B y las tareas de ajuste más difíciles del taller. Son necesarios ocho o diez años de experiencia.   |
| 8° | Las tareas de este grado son las más difíciles y que precisan más experiencia de todo el taller. Los que realizan las mismas se les considera capacitados para hacer sus trabajos con muy poca vigilancia.<br><br>Solamente los trabajos más difíciles de matricería o de máquina de tallar engranajes merecen el estar incluidos en esta grado, y a estos últimos sólo cuando se les considera capacitados para ser ellos mismos los que se preparan el trabajo. En los casos en que gran parte de la maquinaria del taller es especial o muy usada, se supone que quienes trabajan en ellas son capaces de diseñar los dispositivos para su empleo. Estos trabajos, que necesitan de ocho a diez años de experiencia, son los más difíciles del taller. |

Tabla 2.2 b. Descripción de los grados de un buen taller mecánico.

Como se ve, en las descripciones de estos grados se van citando ejemplos de diferentes dificultad, y comenzando por los casos extremos se consigue una diferenciación e identificación de conjunto más que suficiente para calificar con estos cuadros un gran número de tareas.

### **2.3.4. MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES**

Este método es con el que se determina la posición relativa de los trabajos refiriendo primeramente estos a una escala monetaria, pero no comparando cada trabajo entre sí en conjunto, sino discriminando y ponderando los factores que predominan en cada uno de ellos.

Es, por consiguiente, un procedimiento cuantitativo y analítico, por cuanto no considera el trabajo en su conjunto, sino que lo descompone en factores que se justiprecian separadamente.

Para llevarlo a efecto se selecciona un cierto número de "trabajos clave" que sean claramente definibles, representativos de la variedad del rango total de trabajos a valorar y que se consideren como adecuadamente pagados. Cada uno de ellos se valora en términos de ciertos factores.

La tarifa que se abona a cada "trabajo clave" se reparte entre los factores de acuerdo con su importancia estimada. Se obtiene así una escala de medida para los restantes trabajos.

En la práctica, este sistema presenta ciertas ventajas de gran interés para las empresas de tipo medio. Así, entre las mismas se señalan:

Al construirse la escala de valoración expresamente para cada caso particular, se evitan las inexactitudes que podrían derivarse de la adopción de una escala prefabricada.

El hecho de establecer la comparación trabajo a trabajo, asegura que ésta se verifica entre magnitudes realmente comparables.

La escala, una vez establecida, es relativamente fácil de utilizar. En el caso de que existan desigualdades entre las tarifas pagadas por los trabajos clave, estas desigualdades se perpetúan, dada la base monetaria que tiene la escala.

La construcción de la escala es complicada y difícil de explicar a los empleados. La preparación de la misma requiere mucho tiempo y una considerable cantidad de trabajo de oficina.

## FACTORES UTILIZADOS

La mayoría de los planes que emplean este sistema utilizan cinco factores :

- 1) Exigencias mentales
- 2) Habilidad
- 3) Exigencias físicas
- 4) Responsabilidad
- 5) Condiciones de trabajo.

En algunos casos estos factores pueden combinarse o descomponerse. Así, en el caso de industrias que comportan trabajos peligrosos, es usual descomponer el último factor en:

- Condiciones ambientales
- Riesgos.

## DEFINICIÓN DE LOS FACTORES

Cada uno de los factores debe definirse explícitamente para facilitar la posterior valoración.

A continuación, en la tabla siguiente, se dan las definiciones preparadas de los cinco factores más comúnmente empleados en este sistema.

*1. Exigencias mentales.*

Presupone la posesión, así como la aplicación activa de las siguientes aptitudes:

- a) Inherentes: características mentales, como inteligencia, memoria, raciocinio, facilidad de expresión verbal, capacidad de trato, imaginación.
- b) Adquiridas: instrucción general, como gramática y aritmética; o información general, sobre deportes, acontecimientos mundiales, cultura.
- c) Adquiridas: conocimientos especializados, como química, ingeniería, contabilidad, publicidad.

*2. Habilidad.*

- a) Inherentes: facilidad de coordinación muscular, como el manejo de máquinas, movimientos repetidos, coordinaciones cuidadosas, destreza, ensambles, desmontajes, etc.
- b) Adquiridas: conocimiento específico del trabajo necesario para la coordinación muscular, solamente adquirido por la ejecución del trabajo; no debe confundirse con la instrucción general o con el conocimiento especializado. Es, en gran parte, entrenamiento en la interpretación de impresiones sensoriales.

Ejemplos:

En el manejo de una máquina de sumar, el conocimiento de sobre qué tecla ha de actuarse para obtener un subtotal, sería habilidad.

*3. Exigencias físicas.*

- a) Esfuerzo físico, tal como trabajo sentado, de pie, andar, trepar, empujar, tirar, etc.; debe tenerse en cuenta la cantidad de esfuerzo ejercido y su grado de

continuidad.

b) Condiciones físicas, como edad, altura, peso, sexo, fortaleza, agudeza visual.

#### 4. *Responsabilidad.*

a) Por materias primas, materiales en proceso, herramientas, equipo, propiedades.

b) Por dinero o bienes negociables

c) Por beneficios o pérdidas, economías o mejora de métodos

d) Por contactos con el público

e) Por registros, ficheros o archivos

f) Por supervisión.

Fundamentalmente, lo que aquí se quiere destacar es la complejidad de la supervisión ejercida sobre los subordinados; el número de subordinados es un aspecto secundario. Planeamiento, dirección, coordinación, instrucción, control y aprobación caracterizan a esta clase de supervisión.

También el grado de supervisión recibida. Si los trabajos A y B no entrañan supervisión de subordinados, pero A recibe una supervisión inmediata más estrecha que B, entonces B tendría una calificación más alta que A, en cuanto a este factor supervisión.

Resumiendo, pueden considerarse cuatro grados de supervisión:

Ejerce mucha ————— recibe poca

Ejerce poca ————— recibe mucha

No ejerce ————— recibe poca

No ejerce ————— recibe mucha

#### 5. *Condiciones de trabajo.*

a) Influencias ambientales, como atmósfera, ventilación, iluminación, ruido, compañeros de trabajo, etc.

b) Riesgos tanto procedentes del trabajo como del ambiente

c) Horario.

Tabla 2.3 Definición de factores

## SELECCIÓN DE LOS TRABAJOS CLAVE

Los trabajos clave han de ser claramente definibles con respecto a sus deberes, sus tarifas han de estar sujetas a controversia y deben variar en salario, aproximadamente, desde los menos pagados hasta los más pagados.

La selección de los mismos, que constituye el primer paso para la preparación de la escala que ha de servir de medida, en el sistema de comparación de factores, se lleva a cabo generalmente por el sistema de comité.

Se recomienda la selección de un número de trabajos clave entre 15 y 25. Este número proporcionará tareas representativas de los distintos niveles de trabajo en la mayoría de las empresas. En realidad, una relación que comprenda al número de trabajos clave mencionado deberá incluir, en general, para su posterior selección, algunos más de los que verdaderamente serían precisos para abarcar todo el rango. Pero ha de tenerse en cuenta que durante el proceso de preparación de la escala también habrán de eliminarse algunos de los trabajos clave previamente seleccionados. Aun cuando se haya puesto el mayor cuidado en la elección, se eliminarán algunos de ellos, parte por las condiciones que hemos impuesto y en parte al someterlos a las pruebas necesarias, de las que más tarde hablaremos.

Naturalmente, en una empresa pequeña con pocos trabajos a valorar, puede bastar con menos de 15 trabajos clave; mientras que en una empresa de mayor complejidad y con mayor número de trabajos, pueden ser necesarios más de 25. En definitiva, el criterio a seguir vendrá determinado por la variedad de trabajos que exista en cada caso particular.

El proceso para llevar a cabo la selección puede resumirse como sigue:

Se comenzará por elegir trabajos del rango total, seleccionando los mejor conocidos, que sean corrientes en la industria de que se trata y que a primera vista parezca cumplen con los criterios de la selección. Los trabajos elegidos se estudiarán, comprobando si cumplen las normas necesarias de un trabajo clave, eliminando los que no se ajusten a dichas condiciones. Cuando ya se tiene un número suficiente de ellos, han de prepararse descripciones completas para cada uno .

### JERARQUIZACIÓN DE LOS TRABAJOS CLAVE

Una vez seleccionados los trabajos clave, cada miembro del comité, provisto de las descripciones de los mismos y de las de los factores a considerar deberá proceder a ordenar, dentro de cada factor, y con arreglo a su método respecto al mismo, los distintos trabajos clave.<sup>15</sup>

Por ejemplo, suponiendo que las "exigencias mentales" sea el primer factor a considerar, se jerarquizarán los distintos trabajos clave, con arreglo al mismo.

Sucesivamente se repetirá el proceso con respecto a cada uno de los restantes factores. De esta manera, los distintos miembros del comité obtendrán una tabla, tal como la que se muestra a continuación, en la cual se supone, para mayor facilidad, que bastan cinco trabajos clave para cubrir el rango de trabajos a valorar.

---

<sup>15</sup> OPCIT. LUCAS Ortueta, Ramón, pág. 144-147.

| Orden | Exigencias mentales | Habilidad  | Exigencias físicas | Responsabilidad | Condiciones de trabajo |
|-------|---------------------|------------|--------------------|-----------------|------------------------|
| 1     | Modelista           | Modelista  | Peón               | Modelista       | Peón                   |
| 2     | Mecánico B          | Mecánico B | Mecánico B         | Mecánico B      | Pintor                 |
| 3     | Pintor              | Pintor     | Taladrador         | Taladrador      | Mecánico B.            |
| 4     | Taladrador          | Taladrador | Pintor             | Pintor          | Taladrador             |
| 5     | Peón                | Peón       | Modelista          | Peón            | Modelista              |

Tabla 2.4. Primera ordenación de los trabajos clave, según los distintos factores

La práctica común es llevar a cabo la jerarquización en la forma descrita, es decir considerando primeramente todos los trabajos dentro de un factor, a continuación dentro del factor siguiente, y así sucesivamente, con objeto de evitar que una calificación alta en uno de los factores induzca a calificar también alto el mismo trabajo dentro de otros factores.

Las jerarquías obtenidas por los distintos miembros del comité de valoración deben analizarse en una reunión conjunta para determinar el acuerdo o desacuerdo relativo que exista entre los mismos. Una vez razonadas estas diferencias, pueden promediarse los resultados obtenidos por los distintos calificadores y llegar así a una jerarquía final de los trabajos clave dentro de cada uno de los cinco factores considerados

Los creadores del sistema de comparación de factores recomiendan que cada miembro del comité repita la jerarquización de los trabajos clave por tres veces, con dos semanas de intervalo entre cada una para disponer así de un mayor número de ordenaciones a promediar.

Sea como fuere, se llegará al final a una relación, y supondremos en lo posible que la tabla anterior representa ahora esta conclusión.

#### DISTRIBUCIÓN DE LA TARIFA MEDIA DE CADA TRABAJO CLAVE

Una vez obtenida la "jerarquía" de los trabajos clave, el paso siguiente consiste en distribuir entre los cinco factores la tarifa media pagada a los empleados de cada trabajo clave.

Cada miembro del comité deberá preparar una tabla con dicha distribución y promediando los de los distintos miembros se obtendrá una lista tal como la que figura en la tabla siguiente: en la cual se ha relacionado lo trabajos por orden alfabético.

| Tarifa     | Tarifa actual | Exigencias mentales | Habilidad | Exigencias físicas | Responsabilidad | Condiciones de trabajo. |
|------------|---------------|---------------------|-----------|--------------------|-----------------|-------------------------|
| Mecánico B | 10.00         | 1.90                | 2.50      | 2.80               | 1.80            | 1.20                    |
| Modelista  | 12.00         | 3.20                | 4.20      | 1.40               | 2.20            | 1.00                    |
| Peón       | 8.80          | 0.90                | 1.00      | 3.50               | 0.80            | 2.60                    |
| Pintor     | 9.60          | 1.70                | 1.80      | 2.60               | 1.30            | 2.20                    |
| Taladrador | 9.20          | 1.60                | 1.60      | 2.70               | 1.20            | 2.10                    |

Tabla 2.5 Ordenación alfabética y reparto de la tarifa media horaria existente entre los cinco factores que se han seleccionado para estos trabajos clave.

Desde este punto de vista, la ordenación de las tarifas para cada distinto factor

sería la siguiente:

| Trabajo    | Exigencias mentales | Habilidad | Exigencias físicas | Responsabilidad | Condiciones de trabajo |
|------------|---------------------|-----------|--------------------|-----------------|------------------------|
| Mecánico B | 2                   | 2         | 2                  | 2               | 4                      |
| Modelista  | 1                   | 1         | 5                  | 1               | 5                      |
| Peón       | 5                   | 5         | 1                  | 5               | 1                      |
| Pintor     | 3                   | 3         | 4                  | 3               | 2                      |
| Taladrador | 4                   | 4         | 3                  | 4               | 3                      |

Tabla 2.6 Ordenación que se deduce del reparto de la tabla anterior.

Como se ve, y así suele suceder generalmente, no coincidirán las dos tablas que dan la jerarquía estimada de los trabajos bajo distintos factores y la jerarquía de las tarifas distribuidas.

Ambos resultados han de compararse, para lo cual puede establecerse el cuadro siguiente en el cual aparecen ambas ordenaciones, considerando, como se ha hecho, como uno al de mayor valor y como 5 al de menor.

La primera columna, dentro de cada factor de la jerarquía de trabajos, y la segunda la jerarquía de tarifas.

| Trabajos   | Exigencias mentales |        | Habilidad |        | Exigencias físicas |        | Responsabilidad |        | Condiciones de trabajo |        |
|------------|---------------------|--------|-----------|--------|--------------------|--------|-----------------|--------|------------------------|--------|
|            | Trabajo             | Tarifa | Trabajo   | Tarifa | Trabajo            | Tarifa | Trabajo         | Tarifa | Trabajo                | Tarifa |
| Mecánico B | 2                   | 2      | 2         | 2      | 2                  | 2      | 2               | 2      | 3                      | 4      |
| Modelista  | 1                   | 1      | 1         | 1      | 5                  | 5      | 1               | 1      | 5                      | 5      |
| Peón       | 5                   | 5      | 5         | 5      | 1                  | 1      | 5               | 5      | 1                      | 1      |
| Pintor     | 3                   | 3      | 3         | 3      | 4                  | 4      | 4               | 3      | 2                      | 2      |
| Taladrador | 4                   | 4      | 4         | 4      | 3                  | 3      | 3               | 4      | 4                      | 3      |

Tabla 2.7 Donde se comparan ambas ordenaciones

Del examen de este cuadro resulta que en el caso del taladrador no hay coincidencia entre ambas ordenaciones para los factores "responsabilidad" y "condiciones". Suponiendo que no puede llegarse a eliminar esta circunstancia, no se podrá considerar el trabajo "taladrador" como un verdadero trabajo clave, y, por lo tanto, habrá de ser excluido de la tabla. Esta quedaría en la forma siguiente:

| Trabajos   | Exigencias mentales | Habilidad | Exigencias físicas | Responsabilidad | Condiciones de trabajo |
|------------|---------------------|-----------|--------------------|-----------------|------------------------|
| Mecánico B | 1.90                | 2.50      | 2.80               | 1.60            | 1.20                   |
| Modelista  | 3.90                | 4.20      | 1.40               | 2.20            | 1.00                   |
| Peón       | 0.90                | 1.00      | 3.40               | .80             | 2.70                   |
| Pintor     | 1.70                | 1.80      | 2.60               | 1.70            | 2.20                   |

Tabla 2.8 En esta tabla existe ya concordancia con la obtenida en la jerarquización previa.

### ESCALA DE COMPARACIÓN

Una vez obtenida la distribución final de las tarifas de los trabajos clave entre los distintos factores, la fase siguiente es construir la escala de valoración. Para ello se ordenan las cifras halladas para los factores individuales. En la columna de la

izquierda figura la cifra en pesos o en puntos; que se ha estimado corresponden a cada uno de los factores, figurando en las restantes columnas, en las casillas correspondientes, los respectivos trabajos.

Aun cuando en la valoración se ha utilizado como base para la preparación de la escala las tarifas monetarias de los trabajos clave, pueden considerarse también los valores ordinarios que indican simplemente el orden.

| PESOS | EXIGENCIAS MENTALES | HABILIDAD | EXIGENCIAS FÍSICAS | RESPONSABILIDAD | CONDICIONES DE TRABAJO |
|-------|---------------------|-----------|--------------------|-----------------|------------------------|
| 0.80  |                     |           |                    | PEÓN            |                        |
| 0.90  | PEÓN                |           |                    |                 |                        |
| 1.00  |                     | PEÓN      |                    |                 | MODELISTA              |
| 1.10  |                     |           |                    |                 |                        |
| 1.20  |                     |           |                    |                 | MECÁNICO B             |
| 1.30  |                     |           |                    | PINTOR          |                        |
| 1.40  |                     |           | MODELISTA          |                 |                        |
| 1.50  |                     |           |                    |                 |                        |
| 1.60  |                     |           |                    | MECÁNICO B      |                        |
| 1.70  | PINTOR              |           |                    |                 |                        |
| 1.80  |                     | PINTOR    |                    |                 |                        |
| 1.90  | MECÁNICO B          |           |                    |                 |                        |
| 2.00  |                     |           |                    |                 |                        |
| 2.10  |                     |           |                    |                 |                        |
| 2.20  |                     |           |                    | MODELISTA       | PINTOR                 |
| 2.30  |                     |           |                    |                 |                        |
| 2.40  |                     |           |                    |                 |                        |
| 2.50  |                     | MECÁNICO  |                    |                 |                        |
| 2.60  |                     |           | PINTOR             |                 |                        |
| 2.70  |                     |           |                    |                 | PEÓN                   |

|      |           |           |            |  |  |
|------|-----------|-----------|------------|--|--|
| 2.80 |           |           | MECÁNICO B |  |  |
| 2.90 |           |           |            |  |  |
| 3.00 |           |           |            |  |  |
| 3.10 |           |           |            |  |  |
| 3.20 | MODELISTA |           |            |  |  |
| 3.30 |           |           |            |  |  |
| 3.40 |           |           | PEÓN       |  |  |
| 3.50 |           |           |            |  |  |
| 3.60 |           |           |            |  |  |
| 3.70 |           |           |            |  |  |
| 3.80 |           |           |            |  |  |
| 3.90 |           |           |            |  |  |
| 4.00 |           |           |            |  |  |
| 4.10 |           |           |            |  |  |
| 4.20 |           | MODELISTA |            |  |  |

Tabla 2.9 Escala común de referencia

### USO DE LA ESCALA

De esta forma se dispone de cinco escalas de medida, una para cada uno de los cinco factores, constituidos por los trabajos clave. La valoración de los restantes trabajos se lleva a cabo determinando en cada lugar de cada una de las cinco escalas donde debe colocarse cada trabajo, habida cuenta de la definición de los factores y de las descripciones y especificaciones de los trabajos.

Sumando los valores correspondientes a cada uno de los factores se obtiene una cifra global que da la posición de cada trabajo dentro del conjunto de aquellos que hay que valorar.

## **2.4. MÉTODO DE PUNTOS POR FACTORES**

El sistema de evaluación de puestos por puntos, o cuantitativo, es sólo en apariencia el más complejo, ya que, llevado a la práctica, inmediatamente se comprueba que es el único que puede dar homogeneidad a los juicios de los distintos mandos que intervienen en los análisis y valoraciones. En él los errores, tanto de concepto como de medida, quedan más localizados, y muchas veces los cambios, por ser evidentes, pueden hacerse de un modo progresivo sin producir apenas alteraciones en el conjunto de la calificación. De todos modos es importante seleccionar bien las personas que interpretan los datos recogidos, sin olvidar el especial significado que tienen para la empresa cada una de las tareas.<sup>16</sup>

Hasta aquí, los diferentes métodos descritos, disponen, como mínimo, que tienen que interpretar la tarea, de una selección de factores sobre los cuales pueden fijar sus observaciones, y dentro de estos factores, distintos grados o niveles para establecer diferenciaciones. Ahora bien, para obtener una escala absolutamente objetiva, es preciso llegar al método cuantitativo, en el cual se consigue una puntuación independiente de cada tarea concediendo un "peso" a los distintos grados de cada factor. Este "peso" numérico, junto con las definiciones de los grados, es lo que permite, sumando los puntos que corresponden a cada factor, llegar primero a la puntuación de la tarea, y después, mediante ordenación de puntuaciones, obtener la escala del grupo de tareas que se está considerando.

### **2.4.1 DISTRIBUCIÓN DE PORCENTAJES**

Al definir los grados quede establecido que una tarea podía precisar de uno a

---

<sup>16</sup> OPCIT. LUCAS Ortueta, Ramón. Pág. 153

cinco o seis grados de experiencia, esfuerzo, habilidad, educación, etc., de este modo se consigue diferenciar unas tareas de otras. En esta nueva etapa, en la que se busca llegar a un valor numérico que exprese con mayor concisión estas diferencias, se tiene, ante todo, que decidir qué factores o cualidades son más importantes, o bien si se da a todas la misma importancia, cosa poco probable en la mayoría de los casos.<sup>17</sup>

Actualmente, en el sistema de porcentajes, es frecuente encontrar refiriéndonos a 1000 puntos, que se conceda el 40 por 100 a las cualidades personales, 25 por 100 a la responsabilidad, otro 25 por 100 al esfuerzo y, por último, un 10 por 100 a las condiciones de trabajo, por lo menos, para las tareas normales de la industria trabajando con moderno herramental y en locales apropiados.

#### **2.4.2 NECESIDAD DE SELECCIONAR TRABAJOS "TIPO"**

Se denominan trabajos "tipo" aquella clase de tareas tan perfectamente conocidas y tan normales dentro de la industria, que es fácil para el comité unificar por comparaciones sus criterios sobre la participación de cada factor. Del mismo modo que en las calificaciones del Factor de Actuación para los cronometrajes, se usa como referencia entre el obrero lento, normal y veloz, la imagen que todos tenemos de una persona andando, también aquí, el obrero de limpieza, el almacenista, un ajustador, un carpintero de banco, un preparador de máquina, etc., para las personas que están muy identificadas con estos trabajos, son actividades en las que pueden intuitivamente deducir el grado de esfuerzo, habilidad, experiencia, etc., que se precisa para su cometido.

No es frecuente ni necesario el que la mediana y la pequeña empresa tengan que hacer tablas de puntuación. Estas pueden tomarlas de otras empresas, centros oficiales y de innumerables publicaciones nacionales e internacionales

---

<sup>17</sup> IBID. Pág. 154,155

en las que se recogen, sobre todo para los trabajos más normales, algunos ejemplos escogidos. Ahora bien, tanto éstas como la gran empresa, sí precisan contrastar estas tablas con las tareas "tipo" seleccionadas por la persona o comité que hace la valoración. Por otra parte, siempre es probable que haya que introducir algunas modificaciones, por ejemplo, en los pesos que se conceden a la iniciativa. Este es un factor que en una industria no muy organizada tiene una gran importancia. Un almacenero puede demostrar un gran criterio coordinador, con una excelente memoria, cuando carece de normas escritas, impresos, etc.

Asimismo, casi todas las tablas varían extraordinariamente en lo que se refiere a puntuaciones mínimas. Por esto puede suceder que la mínima de una escala administrativa (un mensajero, por ejemplo) esté muy por encima de la mínima del grupo de tareas manuales (un peón de carga, mujer de limpieza, etc.), y luego en la misma o distinta proporción se encuentren el resto de las tareas. El ensayo con los trabajos "tipo" inmediatamente orienta y familiariza a los técnicos que van a usarlas e interpretarlas, pudiendo además establecer correlación e interpolaciones para casos especiales .

### 2.4.3 TABLAS TIPO.

Las tablas de estimación que aquí se muestran sólo pueden servir de orientación, ya que para llegar a una definitiva tabulación lo primero que hay que hacer es estar muy de acuerdo con los distintos pesos que se conceden a cada uno de los factores que intervienen en una tarea. Ejemplo del plan de puntuación con doce factores de seis grados

| FACTORES                | GRADOS DE PUNTUACIÓN |    |    |    |    |    |
|-------------------------|----------------------|----|----|----|----|----|
|                         | 1º                   | 2º | 3º | 4º | 5º | 6º |
| Habilidad profesional.  |                      |    |    |    |    |    |
| 1.Exigencias educativas | 15                   | 30 | 45 | 60 | 75 | 90 |

|                        |  |    |    |    |     |     |     |
|------------------------|--|----|----|----|-----|-----|-----|
|                        | 2.Experiencia profesional                    | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 | 150 |
|                        | 3.Iniciativa                                 | 15 | 30 | 45 | 60  | 75  | 90  |
| Esfuerzo               | 4.Esfuerzo físico                            | 6  | 12 | 18 | 24  | 30  | 36  |
|                        | 5.Esfuerzomental                             | 6  | 12 | 18 | 24  | 30  | 36  |
|                        | 6.Atención visual                            | 6  | 12 | 18 | 24  | 30  | 36  |
| Responsabilidad        | 7.Responsabilidad por equipo y herramienta   | 4  | 8  | 12 | 16  | 20  | 24  |
|                        | 8.Responsabilidad por materiales y producto  | 4  | 8  | 12 | 16  | 20  | 24  |
|                        | 9.Responsabilidad por el trabajo de otros    | 4  | 8  | 12 | 16  | 20  | 24  |
|                        | 10.Responsabilidad por la seguridad de otros | 4  | 8  | 12 | 16  | 20  | 24  |
| Condiciones de trabajo | 11.Condiciones de trabajo                    | 6  | 12 | 18 | 24  | 30  | 36  |
|                        | 12.Riesgos inevitables                       | 5  | 10 | 15 | 20  | 25  | 30  |

Todas estas observaciones tienen todavía más importancia cuando se toman tablas de otros países en donde la psicología, definiciones y la misma traducción introducen variantes que hay que rectificar.

**TAREAS ADMINISTRATIVAS.** Ejemplo de plan de puntuación con 8 factores y 6 grados

| FACTORES                 |                            | GRADOS DE PUNTUACIÓN |    |    |     |     |     |
|--------------------------|----------------------------|----------------------|----|----|-----|-----|-----|
|                          |                            | 1º                   | 2º | 3º | 4º  | 5º  | 6º  |
| Habilidad profesional... | ...1.Exigencias educativas | 15                   | 30 | 45 | 60  | 75  | 90  |
|                          | 2.Experiencia profesional  | 25                   | 50 | 75 | 100 | 125 | 150 |
|                          | 3.Iniciativa               | 15                   | 30 | 45 | 60  | 75  | 90  |
| Esfuerzo                 | 4.Esfuerzo mental          | 15                   | 30 | 45 | 60  | 75  | 100 |

|                    |                                  |    |    |    |    |    |     |
|--------------------|----------------------------------|----|----|----|----|----|-----|
| Responsabilidad    | 5.Responsabilidad por decisiones | 15 | 30 | 45 | 60 | 75 | 100 |
|                    | 6.Responsabilidad por mando      | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60  |
| Relaciones Idiomas | 7.Trato                          | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60  |
|                    | 8.Conocimiento de idiomas        | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60  |

Tabla 2.11 Escala de puntos para trabajos administrativos.

#### 2.4.4.FORMA DE USAR LAS TABLAS DE PUNTUACIÓN

Si nos situamos en el caso más sencillo de una industria en la que la mayoría de sus tareas son normales y que consigue, por tanto, reunir un grupo de tablas de aplicación directa, el técnico de valoración podrá seguir el proceso siguiente:

a) En primer lugar, comprobar la definición de los factores que aparecen en las tablas. Esta comprobación es sencilla. Se sabe perfectamente lo que es un esfuerzo físico, la iniciativa, la responsabilidad, etc., lo que aquí interesa es añadir algún calificativo o actuación específica. Por ejemplo, en una central telefónica pequeña no es memoria gráfica la que se necesita, sino más bien facilidad para retener nombres, direcciones y números. En contraste, el que comprueba las firmas en las cuentas corrientes del Banco es en los rasgos y en las particularidades grafológicas en lo que tiene que fijar su atención. Hay tareas de inspección que sólo exigen concentración, y muy intensa, en determinados momentos. No así el conductor de un transporte urbano, que debe mantener su coordinación y reflejos durante toda la jornada.

b) Tiene que seleccionar trabajos "tipo" dentro de su empresa y con ello comprobar si las tablas de los distintos grupos profesionales ofrecen resultados cuantitativos equiparables. De no ser así, se tendrán que introducir porcentajes

de corrección con los que consiga que dichas tablas, por lo menos para los trabajos típicos, sean válidas.

c) Después se preparan impresos en donde no sólo es fácil dar puntuaciones a cada factor y tarea, sino, además, el revisar en forma gráfica cómo se han situado los niveles. Así, por ejemplo, se puede observar la diferencia que se establece entre el nivel de esfuerzo físico que se concede al peón de carga, con respecto al de limpieza y al de almacén, pensando en una industria moderna en que usan buen herramental, y, por tanto, los dos primeros, por ser más repetida su tarea, tienen recursos para mover grandes pesos u otras actividades penosas. También más desagradable y molesto puede ser la limpieza con respecto a las ocupaciones que se le den a otros peones, y por último, al almacenista se le pide un esfuerzo mental que no se exige a los anteriores. Aquí ya se señala otra particularidad que, a veces, es muy difícil de definir, a la que se le denomina **grado**. En los oficios profesionales significa una división no sólo dentro de la empresa, sino también con carácter oficial, este grado es una cualificación reconocida. Por ejemplo, oficial fresador en las reglamentaciones y Contratos hay de 1ª, 2ª o de 3ª, etc. Otras veces, precisamente al hacer la valuación, es cuando conviene diferenciar unas categorías A, B, C, etc., que no tienen otro objeto que el de señalar, por lo que al decir B, no se pide ni el mejor ni el peor especialista para su ejecución.

La profesión de tornero puede ser muy compleja, necesitar mucha experiencia, conocimientos, seguridad en el trabajo, etc., para ejercerla. Esto justificaría una alta puntuación. Sin embargo, las piezas que se mecanizan en muchas industrias, pueden corresponder a unas piezas torneadas, pero muy sencillas, y debido a que los tornos son excelentes, sin ser automáticos, sólo precisa torneros de grado equivalente a oficiales de 3ª. El siguiente es un ejemplo hipotético, de cómo a partir de la escala de la tabla 2.10 quedarían asignados los puntos para un grupo de puestos de trabajo en producción.

| Departamento numero<br>TAREA | Habilidad Profesional |           |    |             |     |            | Esfuerzo |        |        |   |    |   |    |
|------------------------------|-----------------------|-----------|----|-------------|-----|------------|----------|--------|--------|---|----|---|----|
|                              | NIVEL                 | Educación |    | Experiencia |     | Iniciativa | Físico   | Visual | Mental |   |    |   |    |
| Preparación de prensa        |                       | 2         | 30 | 2           | 60  | 3          | 45       | 3      | 18     | 3 | 24 | 3 | 24 |
| Chapista                     | B.                    | 3         | 45 | 2           | 60  | 3          | 45       | 3      | 18     | 3 | 24 | 3 | 24 |
| Trazador                     | B.                    | 3         | 60 | 3           | 75  | 3          | 45       | 2      | 12     | 4 | 30 | 3 | 24 |
| Inspección mecánica          | C.                    | 4         | 60 | 3           | 75  | 3          | 45       | 2      | 12     | 2 | 18 | 5 | 24 |
| Fresador                     | B.                    | 3         | 45 | 3           | 75  | 4          | 60       | 3      | 18     | 3 | 24 | 4 | 50 |
| Taladro radial               |                       | 3         | 45 | 1           | 100 | 3          | 45       | 3      | 18     | 4 | 30 | 3 | 24 |
| Soldadura Autógena           |                       | 3         | 45 | 3           | 75  | 4          | 60       | 3      | 18     | 5 | 36 | 3 | 24 |
| Preparador máq.-auto         |                       | 3         | 45 | 4           | 100 | 4          | 60       | 2      | 12     | 3 | 24 | 3 | 24 |
| Tomero-revólver              | A.                    | 3         | 45 | 4           | 100 | 4          | 60       | 3      | 18     | 4 | 30 | 4 | 30 |
| Preparador soldadura         |                       | 4         | 60 | 4           | 100 | 4          | 60       | 2      | 12     | 3 | 24 | 3 | 24 |
| Chapista                     | A.                    | 3         | 60 | 5           | 125 | 5          | 75       | 4      | 24     | 4 | 30 | 3 | 24 |
| Rectificador                 | A.                    | 3         | 45 | 5           | 125 | 4          | 60       | 3      | 18     | 5 | 36 | 4 | 30 |
| Tomero paralelo              | B.                    | 3         | 60 | 5           | 125 | 4          | 60       | 3      | 18     | 4 | 25 | 4 | 30 |
| Fresador                     | A.                    | 4         | 60 | 5           | 125 | 4          | 60       | 3      | 18     | 3 | 24 | 3 | 24 |
| Inspector                    | B.                    | 5         | 75 | 5           | 125 | 4          | 60       | 3      | 18     | 4 | 30 | 4 | 30 |
| Trazador                     | A.                    | 5         | 75 | 5           | 125 | 4          | 60       | 3      | 18     | 4 | 30 | 4 | 30 |

| Departamento numero<br>TAREA | NIVEL | Responsabilidad     |                  |                  |    | Condiciones de trabajo |    |             |    |         |    | Puntuación |    |     |
|------------------------------|-------|---------------------|------------------|------------------|----|------------------------|----|-------------|----|---------|----|------------|----|-----|
|                              |       | Equipo Herramientas | Material Proceso | Trabajo de otros |    | Seguridad              |    | Condiciones |    | Riesgos |    |            |    |     |
| Preparación de prensa        |       | 3                   | 12               | 2                | 8  | 4                      | 16 | 1           | 12 | 4       | 24 | 3          | 15 | 288 |
| Chapista                     | B.    | 3                   | 12               | 2                | 8  | 3                      | 12 | 1           | 4  | 4       | 24 | 3          | 15 | 291 |
| Trazador                     | B.    | 2                   | 8                | 3                | 12 | 3                      | 12 | 1           | 4  | 2       | 12 | 1          | 15 | 309 |
| Inspección mecánica          | C.    | 3                   | 12               | 3                | 12 | 3                      | 12 | 3           | 12 | 3       | 18 | 2          | 10 | 310 |
| Fresador                     | B.    | 3                   | 12               | 3                | 12 | 3                      | 12 | 1           | 4  | 3       | 18 | 3          | 15 | 315 |
| Taladro radial               |       | 3                   | 12               | 2                | 8  | 3                      | 12 | 1           | 4  | 3       | 18 | 3          | 15 | 331 |
| Soldadura Autógena           |       | 2                   | 8                | 4                | 10 | 3                      | 12 | 1           | 4  | 4       | 24 | 3          | 15 | 337 |
| Preparador máq.-auto         |       | 3                   | 12               | 2                | 8  | 3                      | 12 | 3           | 12 | 3       | 30 | 3          | 15 | 354 |
| Tomero-revólver              | A.    | 3                   | 12               | 2                | 8  | 3                      | 12 | 3           | 12 | 3       | 12 | 3          | 15 | 354 |
| Preparador soldadura         |       | 3                   | 12               | 2                | 8  | 3                      | 12 | 3           | 12 | 4       | 24 | 3          | 15 | 378 |
| Chapista                     | A.    | 2                   | 8                | 2                | 8  | 2                      | 8  | 3           | 12 | 4       | 24 | 3          | 15 | 378 |
| Rectificador                 | A.    | 3                   | 12               | 2                | 8  | 3                      | 12 | 3           | 12 | 3       | 18 | 3          | 15 | 391 |
| Tomero paralelo              | B.    | 3                   | 12               | 2                | 8  | 3                      | 12 | 2           | 8  | 3       | 18 | 3          | 15 | 396 |
| Fresador                     | A.    | 3                   | 12               | 2                | 8  | 3                      | 12 | 3           | 12 | 4       | 24 | 4          | 20 | 399 |
| Inspector                    | B.    | 3                   | 12               | 2                | 8  | 5                      | 24 | 3           | 12 | 2       | 2  | 3          | 15 | 429 |
| Trazador                     | A.    | 3                   | 12               | 5                | 20 | 3                      | 12 | 4           | 18 | 3       | 18 | 3          | 15 | 433 |

Tabla 2.11. Asignación de grados y puntos correspondientes, por cada factor.

Aquí se registran diferentes grados profesionales para cada oficio, y los niveles de cada factor se identifican con un número junto a la puntuación

correspondiente. A la izquierda de la tabla aparecen los puntos totales para cada puesto de trabajo, lo que significa el valor relativo entre ellos.

Siendo esta la sección más importante de acuerdo a los objetivos planteados en esta tesis, quedan importantes cuestionamientos que responder, tales como: ¿Qué factores y subfactores deben finalmente ser incluidos en una escala de valuación?, ¿Cuántos grados deben de ser considerados y que valor debe tener cada uno de ellos?, ¿Como relacionar y asignar los puntos de la escala a cada puesto sujeto a estudio?. Las respuestas serán guiadas por la aplicación del método de puntos a una empresa, durante el desarrollo del caso en el capítulo número 3.

## **CAPITULO 3**

### **RESULTADOS**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

La organización es una función administrativa que tiene como objeto el estructurar formalmente las funciones y jerarquías dentro de un organismo social. Al describirse el concepto de organismo social, se señala que es un conjunto de personas que en forma sistemática aportan sus esfuerzos para lograr determinados fines comunes; pero la suma total de estos esfuerzos será mayor cuando están organizados y coordinados que cuando no lo están, por lo tanto, la razón de organizar es hacer eficiente la cooperación humana.

Regularmente conocemos a la organización como una función administrativa, pero esta función no sirve de herramienta para llevar a cabo un control tanto material como humano si no solo como una teoría administrativa, es decir la organización en este caso de un manual administrativo es abarcar aspectos prácticos mayores a los teóricos; al realizar un manual administrativo se tiene como objeto determinar en forma correcta la división del trabajo, funciones

específicas, niveles de coordinación, grados de autoridad y responsabilidad, establecimiento de sistemas de comunicación, etc.

MARCO LEGAL. Esta empresa radiofónica es una sociedad anónima que se encuentra bajo la denominación social de Grupo XYZ Radio S.A. de C.V. y se compone por socios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones, su capital está dividido en acciones, permitiendo la participación de un mayor número de socios y así incrementar su capital social.

La constitución de esta sociedad se llevó a cabo cumpliendo con todos los requisitos necesarios y mediante una suscripción privada, realizada ante un notario público y posteriormente a la inscripción en el registro público de comercio.

El manejo de esta sociedad anónima se encuentra encomendado a sus órganos sociales, tales como:

- 1.- Asamblea de Accionistas
- 2.- Director General
- 3.- Gerentes
- 4.- Contralor.

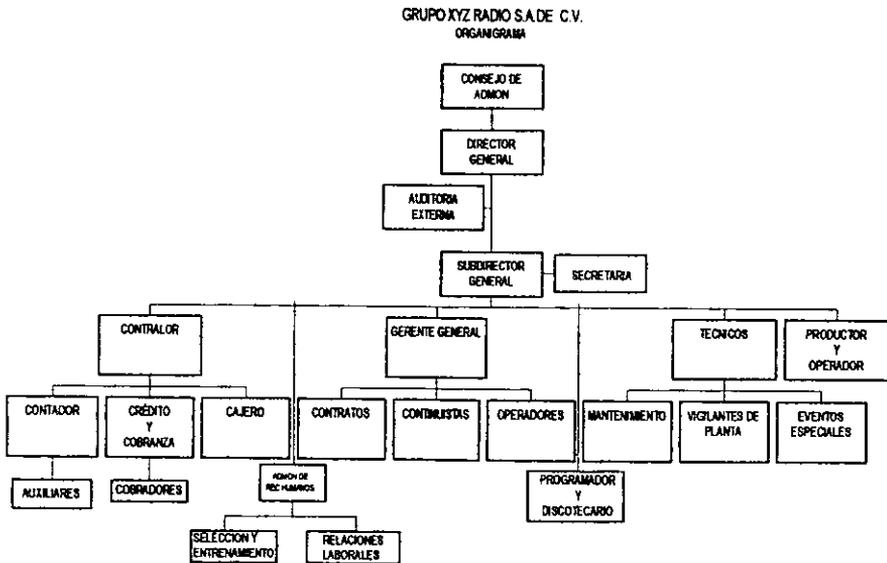
Esta organización para llevar a cabo sus funciones cuenta con una licencia otorgada por la SCT.

Sus utilidades son gravables por el impuesto al ingreso de las sociedades mercantiles teniendo que ajustarse a las bases de la tributación establecidas en la Ley del impuesto sobre la renta.

En el aspecto laboral, los derechos y obligaciones de quienes ostentan la

modalidad de patrón y trabajador están comprendidas en la Ley Federal del trabajo.

### 3.1.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



### 3.1.2 DESCRIPCIONES DE PUESTOS

La siguiente es la información ( modificada parcialmente, por requerimientos de la empresa) de las descripciones y especificaciones de los puestos.

## NIVELES DE JERARQUÍA

| PUESTO:             | NIVEL DE JERARQUÍA: |
|---------------------|---------------------|
| Director General    | Segundo             |
| Subdirector General | Tercer              |
| Gerente General     | Cuarto              |
| Contralor           | Cuarto              |
| Técnico             | Cuarto              |
| Operador General    | Quinto              |
| Operador            | Quinto              |
| Programador y Disc. | Quinto              |
| Contador            | Quinto              |
| Contratista         | Quinto              |
| Continuista         | Quinto              |
| Vendedor            | Quinto              |
| Auxiliar Contable   | Sexto               |

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE DEL PUESTO.....Director General

CLAVE.....DG-00-00

UBICACIÓN.....Dirección General

NIVEL DE JERARQUÍA.....Dentro de la empresa en este puesto  
se encuentra ubicado en un segundo  
nivel de jerarquía.

JEFE INMEDIATO.....Consejo de Administración

TRAMO DE CONTROL.....Subdirector General.

Gerentes Generales

Controlador.

### **OBJETIVO DEL PUESTO:**

Llevar a cabo la dirección y un adecuado aprovechamiento de los recursos materiales y humanos con lo que cuenta la empresa por medio de la delegación de autoridad para alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos fijados por la misma.

## **FUNCIÓN BÁSICA:**

El director general tiene como función básica planear, coordinar y dirigir las actividades administrativas, financieras y operativas que se realizan en las diferentes áreas a su cargo; así mismo supervisará el cumplimiento de las políticas y procedimientos generales de la empresa para el logro de los objetivos establecidos por la misma

### 1.- Actividades de Planeación:

- a) Planear la elaboración y revisión del presupuesto anual de ingresos y egresos.
- b) Elaborar anualmente el plan de acción de los Gerentes Generales y la revisión periódica de dicho plan.
- c). Elaborar el plan de inversión anual.
- d) Dividir el trabajo por gerencias y departamentos en base a las funciones, delegando autoridad y compartiendo la responsabilidad necesaria para el buen funcionamiento de la empresa.
- e) Elaborar programas de remodelación en coordinación con los Gerentes Generales.
- f) Y todas aquellas actividades de planeación que permitan lograr el objetivo del puesto.

### 2.- Actividades de organización:

- a) Establecer los tipos y niveles de coordinación entre gerencias y departamentos.
- b) Organizar descripciones de puestos de las gerencias y departamentos y revisarlas periódicamente.
- c) Organizar juntas con los Gerentes Generales y los Jefes de Departamento.
- d) Organizar la implantación de manuales de operación de los departamentos de la empresa.
- e) Convocar a la asamblea ordinaria o extraordinaria para informar la situación

de la empresa o para otro asunto que lo amerite.

f) Y todas aquellas actividades de organización que permitan lograr el objetivo del puesto.

### 3.- Actividades de Dirección:

a) Implantar programas para aumentar la producción en todas las áreas de la empresa.

b) Promover la implantación del reglamento interior del trabajo.

c) Implementar la participación de todos los Gerentes Generales en los problemas generales de la empresa.

d) Dirigir las actividades financieras de la empresa para que cuente con los recursos necesarios.

e) Y todas aquellas actividades de dirección que permitan lograr el objetivo del puesto.

### 4.- Actividades de Control:

a) Supervisar el trabajo de todos los departamentos y gerencias generales a su cargo .

b) Supervisar el trabajo de todos los empleados de la empresa; notificar al jefe del departamento respectivo las fallas observadas en los empleados a su cargo.

c) Vigilar que el flujo de información interdepartamental sea completa, veraz y oportuna.

d) Analizar diariamente las ventas y la ocupación del día anterior de la empresa, comparándolas con el presupuesto de operación e investigar diferencias significativas.

e) Controlar el desarrollo de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, posición en el mercado y utilidades obtenidas.

f) Supervisar mensualmente los estados financieros.

g) Analizar la utilidad de los departamentos de la empresa.

h) Analizar el porcentaje de utilidad de cada departamento.

- i) Analizar la balanza de comprobación mensual.
- j) Supervisar y autorizar la nomina.
- k) Supervisar el trabajo o labor del subdirector general.
- l) Autorizar modificaciones a tarifas.
- m) Y todas aquellas actividades de control que permitan lograr el objetivo del puesto.

**Autoridad:** El director general como responsable directo de la empresa tiene autoridad para:

- a) Autorizar incrementos de sueldos y salarios de acuerdo a tabuladores establecidos.
- b) Autorizar las acciones al despedir empleados.
- c) Practicar supervisión general sobre las funciones departamentales para asegurar su desarrollo adecuado en todos los niveles.
- d) Autorizar y supervisar programas y resultados del mantenimiento preventivo y correctivo.
- e) Autorizar sistemas de motivación para los empleados para que adopten una mayor responsabilidad, un mejor servicio, buenas relaciones con sus compañeros y actitudes de cooperación con la empresa.
- f) Autorizar descuentos y cortesías.
- g) Autorizar créditos.
- h) Autorizar reembolso de caja chica.
- y) Y todas aquellas que le sean delegadas para el desempeño de sus funciones.

**Responsabilidad:** La dirección general es responsable de:

- a) Resolver problemas de carácter legal de la empresa.
- b) Supervisar todos los departamentos manejados en la empresa.
- c) Analizar toda la información confidencial de cada departamento.

- d) Atender quejas de los clientes.
- e) Vigilar el cumplimiento adecuado de las políticas, reglas y procedimientos establecidos en la empresa.
- f) Y toda aquella responsabilidad que sea inherente al puesto.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE DEL PUESTO..... Subdirector General

CLAVE..... SDG-01-01

UBICACIÓN..... Subdirección General

NIVEL DE JERARQUÍA..... Dentro de la empresa este  
puesto se encuentra ubicado  
en un tercer nivel de jerarquía.

JEFE INMEDIATO..... Director General

TRAMO DE CONTROL..... Secretaria

Gerentes Generales  
Controlador  
Técnicos  
Continuistas

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

Fomentar la eficiencia y el nivel de productividad en los aspectos administrativos y de ventas. Para crear o establecer las formas más idóneas para llevar a cabo funciones de planeación, organización, dirección y control.

**FUNCIÓN BÁSICA:**

La función básica del subdirector general es la de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de los departamentos a su cargo, supervisando el buen desempeño de estas.

**ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:**

El subdirector general en el ejercicio de su puesto tiene entre otras las siguientes actividades:

Actividades de Planeación:

- a) Determinar los objetivos a corto y a largo plazo en el área administrativa bajo la dirección del director general.
- b) Planear juntas, entre los jefes de departamento para corregir fallas, con el fin de establecer una comunicación.
- c) Informar al director general sobre el estado que guardan las estaciones radiofónicas en el aspecto técnico.
- d) Proponer al director general la adquisición de nuevo material y equipo cuando éste sea necesario.
- e) Planear nuevos sistemas de capacitación y desarrollo del personal.
- f) Y todas aquellas actividades de planeación que permitan lograr el objetivo del puesto.

## 2.- Actividades de Organización:

- a) Realizar cambios en la estructura organizacional que permitan hacerla más funcional.
- b) Repartir las cargas de trabajo según convenga, para facilitar su realización.
- c) Ordenar la programación musical, para dar mejor entrada a los spots publicitarios.
- d) Aplicar las estrategias de ventas publicitarias a razón de la demanda que esta tenga.
- e) Establecer los tipos y niveles de coordinación y autorización entre los departamentos, de los niveles superiores a los inferiores y viceversa, con un previo acuerdo con el director general.
- f) Y todas aquellas actividades de organización que permitan lograr el objetivo del puesto.

## 3.- Actividades de dirección:

- a) Dirigir en labor conjunta con el Director General y Contralores, las actividades financieras de la empresa para que cuente con los recursos necesarios.
- b) Autorizar junto con el Director General las partidas presupuestales para cada departamento de la empresa.
- c) Crear el ambiente apropiado, cuidar y reforzar los conductos de trabajo y comunicación, para que cada sección individual de la empresa, se sienta parte de la misma.
- d) Revisar constantemente las ventas de spots publicitarios que se realicen.
- e) Revisar periódicamente el contenido textual de los spots publicitarios.
- f) Aprobar el diseño que se adopte para la realización de un spot publicitario.
- g) Y todas aquellas actividades de dirección que permitan lograr el objetivo del puesto

## 4.- Actividades de Control:

- a) Supervisar la contratación y la buena capacitación del personal.

- b) Recibir memorándums sobre malos manejos que realice el personal dentro de la empresa.
- c) Vigilar que cada departamento cumpla con su carga de trabajo en los términos convenidos.
- d) Corregir errores dentro de la programación y brindar soluciones que no interrumpan el trabajo en general.
- e) Mantener un control diario sobre ingresos y egresos.
- f) Autorizar gastos y compras de materiales y suministros.
- g) Y todas aquellas actividades de control que permitan lograr el objetivo del puesto.

**AUTORIDAD.-** El Subdirector General como responsable directo de la empresa tiene autoridad para:

- a) Llevar a cabo cambios en los departamentos, ya sea de personas o de tareas.
- b) Despedir a quien no desempeñe su trabajo con eficiencia.
- c) Elaborar los presupuestos del puesto a su carga en forma conjunta con los jefes y encargados de los distintos departamentos.
- d) Contratar nuevos elementos que cuenten con capacidad, creatividad y que sus intereses sean acordes con los de la empresa.
- e) Realizar revisiones en los sistemas administrativos; al encontrar fallas este las corrige de inmediato.
- f) Incentivar las funciones de los empleados que resulten favorables a los intereses de la empresa.
- g) Y toda aquella responsabilidad que le sea delegada por el Consejo de Administración para un desempeño adecuado de sus funciones.

**RESPONSABILIDAD.-** La Subdirección General es responsable de:

- a) Los cambios o modificaciones que este realice dentro de la estructura organizacional de la empresa.
- b) Que las revisiones y correcciones que realice sobre los sistemas

administrativos sean los adecuados y por lo tanto los correctos.

c) De que los presupuestos que se realicen vayan orientados adecuadamente a las necesidades de la empresa.

d) Autorización de compras y suministros de materiales así como suministros necesarios para realizar las operaciones.

e) Vigilancia tanto del desempeño del personal como del estado del mobiliario y equipo.

f) Y toda aquella responsabilidad que sea inherente al puesto.

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE DEL PUESTO.....Gerente General

CLAVE.....GG-06-01

UBICACIÓN.....Gerencia General

NIVEL DE JERARQUÍA.....Dentro de la empresa este  
puesto se encuentra ubicado  
en un cuarto nivel de jerarquía.

JEFE INMEDIATO.....Subdirector General

TRAMO DE CONTROL.....Continuista

Operadores

Locutores

Director Artístico

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

Coordinar y dirigir la operación de cada estación radiofónica en forma eficiente y siempre con el objeto de mejorarla para alcanzar un mayor prestigio.

**FUNCIÓN BÁSICA:**

El Gerente General tiene como función básica, planear, organizar, dirigir, y controlar las actividades de la empresa, mediante la adecuada coordinación de los recursos, así como la supervisión de las funciones de cada departamento.

**ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:**

El Gerente General en el ejercicio de su puesto tiene entre otras las siguientes actividades:

Actividades de Planeación:

- a) Llevar a cabo la realización de un Plan de Trabajo, el cual será presentado a sus superiores.
- b) Aportar ideas crepitas y nuevos conceptos que permitan mejorar los proyectos anteriores o actuales.
- c) Autorizar los mecanismos publicitarios que utilizaran en cada estación radiofónica.
- d) Elaborar un plan de inversión anual
- e) Planear la elaboración y revisión del presupuesto anual de ingresos y egresos.
- f) Planear y preparar el cambio del material discográfico en forma conveniente para dar preferencia al actual.

- g) Informar al subdirector general de las actividades del personal.
- h) Y todas aquellas actividades de planeación que permitan lograr el objetivo del puesto.

## 2.- Actividades de Organización:

- a) Organizar reuniones con los jefes de departamento.
- b) Organizar con la cooperación de los jefes de departamento, programas para la prevención de accidentes, tales como incendios.
- c) Clasificar e interpretar la información recibida de los departamentos de la empresa, como informes de producción de publicidad, ventas y cobranzas de la misma.
- d) Realizar cálculos para obtener un precio real de trasmino comercial.
- e) Integrar al personal de tal forma que comprendan el objetivo o finalidad primordial de los planes de trabajo.
- f) Y todas aquellas actividades de organización que permitan lograr el objetivo del puesto.

## 3.- Actividades de dirección:

- a) Guiar y dirigir las actividades funcionales de la empresa en su conjunto.
- b) Sincronizar las diversas funciones y dirigir el logro de los objetivos de cada departamento hacia la obtención de los objetivos de la empresa.
- c) Dar a conocer el plan de trabajo en los aspectos teóricos y prácticos del mismo.
- d) Indicar al personal cuales serán los campos de acción para la aplicación del plan de trabajo.
- e) Estimular al personal por cada logro obtenido con el objeto de reforzar su capacidad productiva.
- f) Y todas aquellas actividades de dirección que permitan lograr el objetivo del puesto.

#### 4.- Actividades de Control:

- a) Supervisar el grado de avance y buen funcionamiento del Plan de Trabajo.
- b) Mantener una vigilancia constante sobre el personal, para que éste, tenga buen desempeño.
- c) Sancionar errores u omisiones cometidas por el personal en el tiempo de transmisión.
- d) Controlar la aplicación apropiada de presupuestos y evaluar la eficiencia y operatividad de las políticas, sistemas y procedimientos establecidos.
- e) Vigilar que dentro de la empresa se cumplan las normas, reglas y políticas establecidas por medio de los encargados de cada sección.
- f) Y todas aquellas actividades de control que permitan lograr el objetivo del puesto.

**AUTORIDAD.-** El Gerente General como responsable directo de la empresa tiene autoridad para:

- a) Realizar cambios y cancelaciones en la programación.
- b) Aceptar o rechazar información en noticieros.
- c) Sancionar y reportar errores del personal.
- d) Introducir y aprobar cambios en la estructura orgánica de la empresa.
- e) Fomentar las funciones que resulten favorables y sancionar a aquellas personas que cometan alguna falta y que viole las políticas, normas y reglas en general.
- f) Y toda aquella responsabilidad que le sea delegada por el Consejo de Administración para un desempeño adecuado de sus funciones.

**RESPONSABILIDAD.-** La Gerencia General es responsable de:

- a) Vigilar o supervisar el buen desempeño de continuistas, locutores y operadores y todo error cometido por ellos será parte de su responsabilidad.
- b) El manejo y distribución del presupuesto de la empresa.
- c) Vigilar que las políticas, reglas y procedimientos se cumplan dentro de la

empresa.

d) Autorización de descuentos.

e) Análisis de toda información confidencial de cada departamento.

f) La imagen de los clientes y proveedores tengan de la empresa.

g) Y toda aquella responsabilidad que sea inherente al puesto.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE DEL PUESTO..... Contralor

CLAVE..... C-04-00

UBICACIÓN..... Contraloría

NIVEL DE JERARQUÍA..... Dentro de la empresa este  
puesto se encuentra ubicado  
en un cuarto nivel de jerarquía.

JEFE INMEDIATO..... Subdirector General

TRAMO DE CONTROL..... Cajero

Contador

Crédito y Cobranzas

Auxiliar Contable

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

Vigilar que la fase de control del proceso administrativo se cumpla correctamente.

**FUNCIÓN BÁSICA:**

Supervisar que los registros contables y la información financiera que se deriva de ella sea confiable y oportuna; supervisar que el otorgamiento de crédito y cobranza sea eficiente; planea y supervisa las obligaciones fiscales de la empresa ;

**ACTIVIDADES ESPECIFICAS:**

El contralor en el ejercicio de su puesto tiene entre otras las siguientes actividades:

**1.- Actividades de Planeación:**

- a) Establecer todo tipo de objetivo referente a su puesto, tales como planes de crédito y cobranza.
- b) Promover el uso de mecanismos adecuados de compras y ventas.
- c) Planear en que forma y en que términos, se llevara a cabo el pago de obligaciones fiscales.
- d) Presupuestar todos aquellos gastos que sean necesarios llevar a cabo en un período determinado.
- e) Estimar el monto de los ingresos que la empresa pueda tener en un periodo.
- f) Y todas aquellas actividades de planeación que permitan lograr el objetivo del puesto.

**Actividades de Organización:**

- a) Afinar esquemas de organización y análisis de puestos.
- b) Delegar autoridad en los términos y formas que sean convenientes, con el propósito de alcanzar un nivel mayor de productividad.
- c) Asignar nuevas responsabilidades cuando la situación lo requiera.
- d) Contribuir a la realización de nuevos proyectos por la dirección o subdirección general.
- e) Tratar de que los nuevos proyectos o planes de trabajo alcancen su mayor nivel de productividad, mediante una adecuada inversión o disposición de los recursos monetarios.
- f) Y todas aquellas actividades de organización que permitan lograr el objetivo del puesto.

#### Actividades de Dirección:

- a) Motivar u orientar al personal para el logro total de los objetivos.
- b) Capacitar al personal en distintos aspectos para que éste sea capaz de enfrentar cualquier problema y resolverlo atinadamente.
- c) Afirmar la comunicación formal e informal.
- d) Dirigir las actividades contables diarias mediante la cooperación de contadores y auxiliares de los mismos.
- e) Asesorar y auxiliar al personal para la aplicación de procedimientos y métodos de trabajo.
- f) Y todas aquellas actividades de dirección que permitan lograr el objetivo del puesto.

#### Actividades de Control:

- a) Analizar la información financiera y compararla con otros periodos y metas.
- b) Preparar medidas de control interno de efectivo, tales como: conciliaciones bancarias y el establecimiento de un fondo de caja chica.
- c) Retroalimentar los sistemas con hechos reales o variables imprevistas.
- d) Verifica que la información que representan los registros contables sean

confiables y oportunos.

- e) Vigilar que el personal que integra su tramo de control desempeñe sus actividades con eficiencia y productividad.
- f) Y todas aquellas actividades de control que permitan el objetivo del puesto.

**Autoridad:** El contralor como responsable del departamento de contraloría tiene autoridad para:

- a) Autorizar cambios en los registros contables.
- b) Autorizar el pago de horas y días extras a los empleados.
- c) Sugerir a la dirección general nuevas técnicas de procedimientos de los registros contables.
- d) Asignar nuevas tareas al personal con el objeto de facilitar la resolución de las cargas de trabajo.
- e) Supervisar y corregir todas las actividades asignadas al personal bajo su cargo.
- f) Y toda aquella autoridad que le sea delegada por el Subdirector General para un desempeño adecuado de sus funciones.

**Responsabilidad:** El contralor es responsable de:

- a) De llevar a cabo el procedimiento electrónico de los registros contables.
- b) De los manejos que se lleven a cabo de la caja general.
- c) De los cambios que se lleven a cabo de los registros contables.
- d) De la autorización del pago de horas extras a empleados.
- e) De la información financiera que proporciona al Director o Subdirector General.
- f) Y a toda aquella responsabilidad que le sea inherente al puesto.

## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**IDENTIFICACIÓN:**

NOMBRE DEL PUESTO.....Operador General.

CLAVE.....OG-05-01

UBICACIÓN.....Departamento de Producción y  
Operación.

NIVEL DE JERARQUÍA.....Dentro de la empresa este puesto  
se encuentra en un quinto nivel  
jerárquico.

JEFE INMEDIATO.....Gerente General.

TRAMO DE CONTROL.....Operador de Consola.

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

La persona que ocupa este puesto tendrá como objetivo el llevar a cabo el control y manejo total de la cabina radiofónica.

**FUNCIÓN BÁSICA:**

Su función básica es operar dentro de la cabina radiofónica al llevar a cabo actividades, como el anuncio de publicidad, poner piezas musicales, atender llamadas de radioescuchas, recibir correspondencia del auditorio.

**ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:**

El operador general es en ejercicio de su puesto y tiene entre otras las siguientes

actividades:

Actividades Diarias:

- a) Anunciar publicidad en el tiempo de transmisión radiofónica.
- b) Recibir llamadas telefónicas del público radioescucha.
- c) Poner piezas musicales al aire, atendiendo las peticiones del público.
- d) Y todas aquellas actividades diarias que permitan lograr el objetivo del puesto.

Actividades Periódicas:

- a) Realizar entrevistas a artistas o integrantes de grupos musicales.
- b) Grabar spots publicitarios.
- c) Enviar avisos al público radioescucha.
- d) Realizar programas musicales especiales.
- e) Y todas aquellas actividades periódicas que permitan lograr el objetivo del puesto

Actividades Eventuales:

- a) Animar bailes populares
- b) Acudir a eventos especiales como maestros de ceremonias
- c) Realizar transmisiones a control remoto desde distintos puntos de la ciudad.
- d) Y todas aquellas actividades eventuales que permitan lograr el objetivo del puesto

Autoridad: El operador general como responsable de sus funciones tiene autoridad para:

- a) Indicar al operador de consola todos los cambios y modificaciones en la programación.
- b) Realizar intervenciones hechas en la transmisión.
- c) Del desempeño del operador de consola.
- d) Del instrumental electrónico, es decir de su cuidado.

- e) Cumplir con todas las disposiciones del Subdirector General.
- f) De que los operadores cumplan con la programación en el tiempo y forma fijados en la hoja de tiempo.
- g) Cumplir con la programación hecha por el productor musical.
- h) De las recomendaciones personales y comentarios hechos en la radio.
- y) Y toda aquella responsabilidad que sea inherente al puesto.

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

#### **IDENTIFICACIÓN:**

NOMBRE DEL PUESTO.....Programador Musical

CLAVE.....PM-05-02

UBICACIÓN.....Depto. de Producción  
Musical.

NIVEL DE JERARQUÍA.....quinto nivel de jerarquía.

JEFE INMEDIATO.....Gerente General.

TRAMO DE CONTROL.....Discotecario  
Locutor  
Operador

#### **OBJETIVO DEL PUESTO:**

La persona que ocupe este puesto tendrá como objetivo el diseño de una nueva producción musical y verificar que ésta se lleve al aire tal y como se creó.

**FUNCIÓN BÁSICA:**

La persona que ocupe este puesto tiene como función básica vigilar que la programación se cumpla tal y como se diseñó, así como autorizar el uso de material discográfico y en caso de no aprobarlo desecharlo; también debe de estar pendiente de todo evento especial, acudir a él.

**Actividades Diarias:**

- a) Supervisar la programación de las estaciones musicales.
- b) Realizar intervenciones en la programación al aire, realizando un mecanismo publicitario el slogan.
- c) Sancionar los errores de los operadores.
- d) Escoger el material discográfico que se utilizará día a día.
- e) Y todas aquellas actividades diarias que permitan lograr el objetivo del puesto.

**Actividades Periódicas:**

- a) Auxiliar a la gerencia de ventas, al proporcionar el material discográfico que pueda ofrecer.
- b) Auxiliar en el departamento de publicidad en el diseño de spots publicitarios.
- c) Producir material publicitario para todas las estaciones radiofónicas.
- d) Redactar textos publicitarios para otras empresas.
- e) Todas aquellas actividades periódicas que permitan lograr el objetivo del puesto

**Actividades Eventuales:**

- a) Llevar a cabo la realización de programas especiales.
- b) Cubrir algún programa que no lo pueda llevar a cabo su titular.
- c) Llevar a cabo labores de supervisión y mantenimiento.
- d) Y todas aquellas actividades eventuales que permitan lograr el objetivo del puesto



## TRAMO DE CONTROL.....Auxiliar Contable

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

Brindar con mayor facilidad y flexibilidad información financiera mas completa y detallada, ya que esta información permite evaluar hechos pasados y ayuda a preparar planes para el futuro.

**FUNCIÓN BÁSICA:**

Recopilar, ordenar y registrar por medios manuales, eléctricos o computacionales todas aquellas transacciones realizadas por la empresa dentro de un periodo determinado, con el objeto de clasificarla y llevar a cabo la elaboración de estados financieros que permitan obtener una información verídica y oportuna.

**ACTIVIDADES ESPECÍFICAS.-** El contador en el ejercicio de su puesto tiene entre otras las siguientes actividades:

**1.- Actividades Periódicas:**

- a) Recibir la información sobre las transacciones efectuadas diariamente por parte de la empresa.
- b) Registrar dicha información utilizando los medios computarizados con los que se cuentan,
- c) Obtener saldos de las cuentas bancarias para darlos a conocer a quienes manejan las cuentas de cheques por parte de la empresa.
- d) Dar a conocer al director, subdirector o bien a los gerentes el monto de las cuentas por cobrar.

- e) Calcular y comprobar la asistencia del personal para efectos de nomina, calcular los impuestos de la misma.
- f) Supervisar la codificación de pólizas.
- g) Preparar obligaciones fiscales.
- h) Dar a conocer a sus superiores cual es el monto de las cuentas por pagar.
- y) Y todas aquellas actividades diarias que permitan lograr el objetivo del puesto.

#### 2.- Actividades Eventuales:

- a) Realizar estados financieros anuales para conocer las utilidades obtenidas.
- b) Precisar en base a estas cifras el valor que deben alcanzar los puestos respectivos.
- c) Realizar las declaraciones anuales de impuestos.
- d) Y todas aquellas actividades eventuales que permitan lograr el objetivo del puesto.

**AUTORIDAD.-** El contador como responsable junto con el contralor del departamento de contabilidad tiene autoridad para:

- a) Llevar a cabo un inventario físico, ya sea de inmobiliario o equipo cuando éste crea que sea pertinente.
- b) Solicitar a la empresa cualquier tipo de información que le permita a éste desarrollar su trabajo con mayor eficacia.
- c) Supervisar que las notas, facturas y pólizas cumplan con los requisitos para satisfacer las necesidades de la empresa.
- d) Y toda aquella autoridad que le sea delegada por el contralor para un buen desempeño de sus funciones.

**RESPONSABILIDAD.-** El contador es responsable de:

- a) Registrar en forma clara y precisa todas las operaciones efectuadas por la empresa.
- b) De que los inventarios realizados a su petición sean llevados a cabo en forma

correcta.

c) De informar a la gerencia sobre las leyes que se deben aplicar para llevar a cabo el cumplimiento de toda obligación fiscal.

d) De que la información solicitada a la empresa sea utilizada para los fines que convino.

e) Proporcionar en cualquier momento una imagen clara y exacta de la situación financiera de la empresa a la Dirección General, subdirector o bien a las Gerencias Generales.

f) Y toda aquella responsabilidad que sea inherente al puesto

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE DEL PUESTO.....Continuista

CLAVE.....CN-05-04

UBICACIÓN.....Departamento de Ventas

NIVEL DE JERARQUÍA .....quinto nivel de jerarquía.

JEFE INMEDIATO.....Gerentes Generales.

TRAMO DE CONTROL.....Operador.

### OBJETIVO DEL PUESTO:

Verificar y elaborar la programación con el objeto de llevar a cabo un control

sobre ésta, observando que los spots publicitarios y piezas musicales aparezcan al aire en el tiempo y forma convenientes.

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

La función básica del continuista es organizar la información publicitaria y piezas musicales, mediante la elaboración de una carta de tiempo, la cual será herramienta básica para llevar a cabo una transmisión radiofónica.

**ACTIVIDADES ESPECÍFICAS.**- El continuista en el ejercicio de su puesto tiene entre otras las siguientes actividades:

#### 1.- Actividades diarias:

- a) Recibir contratos.
- b) Elaborar spots publicitarios.
- c) Recoger cartuchos de grabación publicitaria.
- d) Ajustar el tiempo del spot según haya sido requerido por el cliente.
- e) Actualización de los spots publicitarios por vía computarizada.
- f) Y todas aquellas actividades diarias que permitan lograr el objetivo del puesto.

#### 2.- Actividades Periódicas:

- a) Atender peticiones de los clientes por diversos problemas.
- b) Verificar que la carta de tiempo se cumpla de acuerdo a las peticiones del cliente.
- c) Y todas aquellas actividades periódicas que permitan lograr el objetivo del puesto.

#### 3.- Actividades Eventuales:

- a) Asistir a eventos artísticos o culturales fuera de la empresa.
- b) Y todas aquellas actividades eventuales que permitan lograr el objetivo del

puesto.

**AUTORIDAD.-** El continuista como responsable de sus funciones tiene autoridad para:

- a) Decidir como realizar el spot publicitario en la sala de grabación.
- b) Eliminar programas en forma conveniente.
- c) Ordenar la programación en forma conveniente.
- d) Diseñar spots publicitarios.
- e) Ordenar el tiempo de transmisión publicitaria.

**RESPONSABILIDAD.-** El continuista es responsable de:

- a) Por equivocaciones cometidas por operadores.
- b) Del orden adecuado de la programación.
- c) Modificaciones hechas a la programación.
- d) Del diseño del spot publicitario.
- e) Brindar publicidad por cortesía a clientes.
- f) De la ayuda que proporcione a cualquier cliente o persona ajena a la empresa en los aspectos publicitarios.

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**IDENTIFICACIÓN:**

**NOMBRE DEL PUESTO**.....Vendedor

**CLAVE**.....EV-05-05

**UBICACIÓN**.....Depto. de Ventas.

NIVEL DE JERARQUÍA

quinto nivel de jerarquía.

JEFE INMEDIATO..... Gerentes Generales.

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

La persona que ocupe este puesto tendrá como objetivo optimizar el nivel de ventas de la empresa.

**FUNCIÓN BÁSICA:**

La función básica del vendedor es dar a conocer y ofrecer el material publicitario a clientes para satisfacer sus requerimientos o necesidades, atender a dichos clientes directamente así como coordinar las actividades de los demás vendedores propiciando el ambiente adecuado para que se efectúen las ventas.

**ACTIVIDADES ESPEÍIFICAS.**- El vendedor en el ejercicio de su puesto tiene entre otras las siguientes actividades

1.- Actividades Diarias:

- a) Atender a los clientes ofreciendo el material publicitario que satisfaga sus gustos o necesidades.
- b) Elaborar el material publicitario que satisfaga sus gustos o necesidades.
- c) Verificar la publicidad del día que vaya a pasar al aire.
- d) Atender llamadas telefónicas de la clientela.
- e) Y todas aquellas actividades diarias que permitan lograr el objetivo del puesto.

2.- Actividades Periódicas:

- a) Confrontar los precios de mercado para que la gerencia autorice los que sean convenientes.
- b) Realizar visitas fuera de la ciudad para atender a nuevos clientes.

- c) Cubrir cualquier puesto que se encuentre vacante dentro de la empresa.
- d) Llevar a cabo la realización de un reporte de ventas periódicamente.
- e) Y todas aquellas actividades periódicas que permitan lograr el objetivo de su puesto.

**AUTORIDAD.-** El vendedor como responsable de sus funciones tiene autoridad para:

- a) Organizar las actividades de los demás vendedores asignados al departamento de ventas.
- b) Otorgar planes de crédito a clientes con previa investigación.
- c) Y toda aquella autoridad que le sea delegada por el Gerente General para un buen desempeño de sus funciones.

**RESPONSABILIDAD.-** El vendedor es responsable de:

- a) Otorgamiento de crédito a clientes.
- b) De que el material publicitario sea el correcto con respecto a texto y tiempo.
- c) De la organización de las actividades en su departamento.
- d) Que el reporte periódico de ventas reúna todos los requerimientos necesarios.
- e) Y toda aquella responsabilidad que sea inherente al puesto.

## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

### **IDENTIFICACIÓN:**

**NOMBRE DEL PUESTO**.....Auxiliar Contable

**CLAVE**.....AXC-05A-00

**UBICACIÓN**.....Contraloría

NIVEL DE JERARQUÍA sexto nivel de jerarquía.

JEFE INMEDIATO..... Contador.

TRAMO DE CONTROL..... Secretaria

### **OBJETIVO DEL PUESTO:**

Proporcionar información al contador para que este le ordene y clasifique para su fácil interpretación y así llevar a cabo la toma de decisiones.

### **FUNCIÓN BÁSICA:**

Auxiliar al contador mediante la organización de información contable proveniente de los distintos flujos, así como ordenar y revisar que la información sea correcta y veraz para su información al contador.

### **ACTIVIDADES ESPECÍFICAS.-**

El auxiliar contable en el ejercicio de su puesto tiene entre otras las siguientes actividades:

#### 1.- Actividades Diarias:

- a) Registrar y controlar los movimientos bancarios para tener la información correcta sobre los saldos.
- b) Reportar al contador los movimientos diarios de bancos,
- c) Facturar diariamente el importe global de las ventas de publicidad.
- d) Elaborar cheques para efectuar los pagos y depositar diariamente los ingresos del día.
- e) Y todas aquellas actividades diarias que permitan lograr el objetivo del puesto.

**2.- Actividades Periódicas:**

- a) Revisar el control de agendas de vencimientos de pagos.
- b) Efectuar el pago de proveedores así como gastos por servicios.
- c) Efectuar el pago de salarios mensual y quincenalmente.
- d) Elaborar junto con el contador la nómina correspondiente.
- e) Y todas aquellas actividades periódicas que permitan lograr el objetivo del puesto

**3.- Actividades Eventuales:**

- a) Elaborar un estado de cuenta para cada proveedor, para conocer las deudas y obligaciones de la empresa.
- b) Elaborar la nómina para efectuar el pago de aguinaldos, así como el reparto de utilidades.
- c) Y todas aquellas actividades que permitan lograr el objetivo del puesto.

**Autoridad:** El auxiliar contable como responsable de sus tareas tiene autoridad para:

- a) Supervisar, verificar y entregar trabajo a la secretaria.
- b) Supervisar que la facturas, notas, remisiones y pólizas cuenten con los requisitos para que éstas tengan validez.
- c) Y toda aquella actividad que le sea delegada por el contador para un desempeño adecuado de sus funciones.

**Responsabilidad:** El auxiliar contable es responsable de:

- a) Supervisar el trabajo y el buen desempeño de la secretaria.
- b) De que las notas, facturas, remisión y pólizas cuenten con los requisitos necesarios
- c) Del oportuno pago a proveedores.
- d) Entregar información periódica al contador para llevar a cabo el procedimiento

de datos.

e) Y toda aquella responsabilidad que sea inherente al puesto.

### **3.1.3 ESPECIFICACIONES DE PUESTOS**

#### **DIRECTOR GENERAL**

##### **Educación y experiencia**

- **Escolaridad.-**

Estudios profesionales y/o maestría en el área administrativa.

- **Experiencia**

5 años de experiencia mínima; el área de comunicaciones. (radio o t.v.)

##### **Responsabilidad**

Es responsable General de toda la empresa así como del personal que trabaja en la misma.

##### **Destreza y habilidad**

manejo de equipo de oficina; muy necesario.

manejo de personal; muy necesario.

manejo de cabina; mínimo.

relaciones humanas; muy necesario.

##### **Esfuerzo**

- **Esfuerzo Mental.-**  
Toma de decisiones en cuanto a presupuestos y decisiones sumamente importantes en la empresa.
- **Esfuerzo Físico.-**  
No se requiere.

## **GERENTE GENERAL**

### **Educación y experiencia**

- **Escolaridad.**  
Estudios profesionales de Comunicación.
- **Experiencia**  
5 años de experiencia mínima; el área de comunicaciones. (radio o t.v.)

### **Destreza y habilidad**

manejo de equipo de oficina; muy necesario.  
manejo de personal; muy necesario.  
manejo de cabina; mínimo.  
relaciones humanas; muy necesario.

### **Responsabilidad**

Es responsable del buen desempeño del equipo de transmisión y operadores; así como de los errores cometidos por estos últimos.

**Esfuerzo**

- **Esfuerzo Mental.-**  
Toma de decisiones inmediatas, conforme surjan problemas en las transmisiones de programas de radio.
- **Esfuerzo Físico.-**  
No se requiere.

**SUBDIRECTOR GENERAL****Educación y experiencia****Escolaridad.-**

Estudios profesionales en el área administrativa y/o comunicación.

**Experiencia**

5 años de experiencia mínima; el área de comunicaciones. (radio o t.v.)

**Destreza y habilidad**

manejo de equipo de oficina; muy necesario.

manejo de personal; muy necesario.

manejo de cabina; mínimo.

relaciones humanas; muy necesario.

**Responsabilidad**

Vigilar el desempeño del personal, como el estado del mobiliario para realizar las operaciones

## **Esfuerzo**

- **Esfuerzo Mental.-**  
Capacidad para tomar decisiones importantes.
- **Esfuerzo Físico.-**  
No se requiere.

## **CONTRALOR**

### **Educación y experiencia**

- **Escolaridad.-**  
Estudios profesionales de contaduría.
- **Experiencia**  
2 años de experiencia en registros contables, información financiera, en obligaciones fiscales, elaboración de nóminas, planes de crédito y cobranza.

### **Destreza y habilidad**

manejo de equipo de oficina; muy necesario.  
manejo de personal; muy necesario.  
manejo de cabina; no necesario.  
relaciones humanas; mínimo.

### **Responsabilidad**

Es responsable del departamento de contraloría. Responsable de la

información financiera que genera.

### **Esfuerzo**

- **Esfuerzo Mental.-**

Toma de decisiones, capacidad de analizar los recursos financieros de la empresa. (fatiga mental media).

- **Esfuerzo Físico.-**

No se requiere.

### **CONTADOR**

#### **Educación y experiencia**

- **Escolaridad.-**

Estudios profesionales de contaduría.

- **Experiencia**

2 años de experiencia en el ramo.

#### **Destreza y habilidad**

manejo de equipo de oficina; muy necesario.

manejo de personal; muy necesario.

manejo de cabina; no necesario.

relaciones humanas; mínimo.

#### **Responsabilidad**

Registrar en forma clara y precisa todas las operaciones efectuadas por la

empresa, realizar inventarios en forma correcta.

### **Esfuerzo**

- Esfuerzo Mental.-  
Altamente Fatigoso
- Esfuerzo Físico.-  
No se requiere.

### **AUXILIAR CONTABLE**

#### **Educación y experiencia**

- Escolaridad.-  
Bachillerato y técnico en contaduría.
- Experiencia  
2 años de experiencia mínima.

#### **Destreza y habilidad**

manejo de equipo de oficina; muy necesario.  
manejo de personal; mínimo.  
manejo de cabina; no necesario.  
relaciones humanas; mínimo.

#### **Responsabilidad**

Supervisar el trabajo, el desempeño de la secretaria, supervisar todo lo

referente a papelería, pago oportuno a proveedores, etc.

### **Esfuerzo**

- **Esfuerzo Mental.-**  
Fatiga mental media.
- **Esfuerzo Físico.-**  
Sentado, Buscando y seleccionando.

## **OPERADOR GENERAL**

### **Educación y experiencia**

#### **Escolaridad.-**

Estudios mínimos de Bachillerato o técnico en comunicaciones.

- **Experiencia**  
2 años de experiencia en registros de cabina y programas de radio y animación.

### **Destreza y habilidad**

manejo de equipo de oficina; mínimo.

manejo de personal; mínimo.

manejo de cabina; muy necesario.

relaciones humanas; muy necesario.

### **Responsabilidad**

Opera consolas, es responsable del instrumental eléctrico.

## **Esfuerzo**

- **Esfuerzo Mental.-**  
Improvisación en programas de radio (Fatiga mental media).
- **Esfuerzo Físico.-**  
De pie manejo de equipo electrónico y buscar discos y colocarlos.

## **PROGRAMADOR MUSICAL**

### **Educación y experiencia**

- **Escolaridad.-**  
Estudios mínimos de Bachillerato y estudios de música.
- **Experiencia**  
2 años de experiencia como operador de tornamesa y mezcla de música, así como programas de radio.

### **Destreza y habilidad**

manejo de equipo de oficina; mínimo.

manejo de personal; mínimo.

manejo de cabina; muy necesario.

relaciones humanas; muy necesario.

### **Responsabilidad**

Es responsable de la programación musical de que sea buena y

adecuada.

### **Esfuerzo**

- **Esfuerzo Mental.-**  
Improvisar material discográfico para su programación, elaborar slogans publicitarios (Fatiga mental media).
- **Esfuerzo Físico.-**  
De pie manejo de tomamesas, el programar la música y buscar discos y colocarlos.

### **CONTINUISTA**

#### **Educación y experiencia**

- **Escolaridad.-**  
Estudios mínimos de Bachillerato y técnico en comunicaciones.
- **Experiencia**  
2 años de experiencia mínima.

#### **Destreza y habilidad**

manejo de equipo de oficina; muy necesario.

manejo de personal; mínimo.

manejo de cabina; muy necesario.

relaciones humanas; muy necesario.

## **Responsabilidad**

Responsable de operadores, de programación, de los spots publicitarios.

## **Esfuerzo**

- **Esfuerzo Mental.-**  
Fatiga mental media.
- **Esfuerzo Físico.-**  
De pie, dirigiendo y manejando equipo electrónico.

## **VENDEDOR**

### **Educación y experiencia**

- **Escolaridad.-**  
Bachillerato.
- **Experiencia**  
2 años de experiencia mínima.

### **Destreza y habilidad**

manejo de equipo de oficina; muy necesario.

manejo de personal; mínimo.

manejo de cabina; mínimo.

relaciones humanas; muy necesario, poder de convencimiento.

### **Responsabilidad**

Otorgar crédito a clientes, reporte periódico de ventas.

## **Esfuerzo**

- **Esfuerzo Mental.-**  
Fatiga mental media.
- **Esfuerzo Físico.-**  
Mínimo

### **3.2 ESCALAS DE VALUACIÓN**

La construcción de las escalas de valuación que a continuación se muestran, son producto de la revisión detallada de las descripciones y especificaciones de puestos anteriores; y de la observación de las actividades de quienes los ocupan.

Desde luego esto no califica a una persona para realizar la valuación de puestos, sin embargo este trabajo sirve como guía para que en la empresa sujeta a estudio o cualquier otra se pueda aplicar el método de puntos por factores.

Como se detalla, después de la escala general, se desarrollan las escalas particulares, construidas de la manera más amplia para que todos los puestos quedaran incluidos conforme a sus especificaciones.

**ESCALA GENERAL DE PUNTOS POR FACTORES**

| FACTOR                         | VALOR<br>RELATIVO | G R A D O S |    |     |     |
|--------------------------------|-------------------|-------------|----|-----|-----|
|                                |                   | A           | B  | C   | D   |
| <b>EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA</b> | 45%               |             |    |     |     |
| Escolaridad                    | 25%               | 25          | 50 | 100 | 200 |
| Antigüedad                     | 10%               | 10          | 20 | 40  | 80  |
| Conocimiento                   | 10%               | 10          | 20 |     |     |
| <b>HABILIDADES</b>             | 25%               |             |    |     |     |
| Relaciones personales          | 8%                | 8           | 16 |     |     |
| Toma de decisiones             | 8%                | 8           | 16 | 32  |     |
| Equipo oficina                 | 9%                | 3           | 6  | 12  |     |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>         | 20%               |             |    |     |     |
| Cadena de mando                | 10%               | 2           | 4  | 8   |     |
| Manejo de equipo               | 10%               | 10          | 20 | 40  |     |
| <b>ESFUERZO</b>                | 10%               |             |    |     |     |
| Físico                         | 3%                | 3           | 6  |     |     |
| Mental                         | 7%                | 7           | 14 |     |     |

## ESCALAS DE PUNTOS PARA CADA FACTOR

### EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

#### FACTOR: ESCOLARIDAD

| <b>GRADOS</b> |  | <b>PUNTOS</b> |
|---------------|--|---------------|
| <b>A</b>      | <i>Bachillerato</i>  | <b>25</b>     |
| <b>B</b>      | <i>Técnico en comunicación</i>   | <b>50</b>     |
| <b>C</b>      | <i>Licenciatura (pasante) en el área 100 administrativa, comunicación, contabilidad.</i> |               |
| <b>D</b>      | <i>Titulado en algunas de las anteriores 200 licenciaturas o afines</i>                  |               |

---

#### FACTOR: ANTIGÜEDAD

| <b>GRADOS</b> |  | <b>PUNTOS</b> |
|---------------|--|---------------|
| <b>A</b>      | <i>Al menos un año</i>                       | <b>10</b>     |
| <b>B</b>      | <i>2 años del ejercicio de la profesión.</i> | <b>20</b>     |
| <b>C</b>      | <i>2 años en un puesto similar.</i>          | <b>40</b>     |
| <b>D</b>      | <i>5 años de ejercer su profesión</i>        | <b>80</b>     |

---

**FACTOR: CONOCIMIENTOS**

| <b>GRADOS</b> | <b>PUNTOS</b>   |
|---------------|---|
| <b>A</b>      | <i>Conocimientos generales en la industria de 10 las comunicaciones</i>                           |
| <b>B</b>      | <i>Conocimientos Técnicos, educación formal y 20 profesional en la industria de la radiofonía</i> |

**HABILIDADES****FACTOR: RELACIONES PERSONALES**

| <b>GRADOS</b> | <b>PUNTOS</b>  |
|---------------|--|
| <b>A</b>      | <i>Relaciones en su mayoría, con personal 8 interno.</i>                         |
| <b>B</b>      | <i>Relaciones con personal interno, pero 16 fundamentalmente con el externo.</i> |

**FACTOR: TOMA DE DECISIONES**

| <b>GRADOS</b> | <b>PUNTOS</b>   |
|---------------|---|
| <b>A</b>      | <i>Toma de decisiones sobre problemas 8 laborales cotidianos</i>                      |
| <b>B</b>      | <i>Toma de decisiones importantes con 16 respecto a su área.</i>                      |
| <b>C</b>      | <i>Toma de decisiones en el cual se afecta a 32 terceras personas y a la empresa.</i> |

**FACTOR: EQUIPO DE OFICINA**

| <b>GRADOS</b> | <b>PUNTOS</b>  |
|---------------|--|
| <b>A</b>      | <b><i>Manejo de calculadoras, máquina de escribir 3</i></b>                      |
| <b>B</b>      | <b><i>Manejo de computadora con paquetería 6<br/>básica</i></b>                  |
| <b>C</b>      | <b><i>Manejo de PC's con muy complejos 12<br/>programas ambiente de red.</i></b> |

**RESPONSABILIDAD****FACTOR: CADENA DE MANDO**

| <b>GRADOS</b> | <b>PUNTOS</b>   |
|---------------|---|
| <b>A</b>      | <b><i>Realización del trabajo simple repetitivo, sin 8<br/>autoridad</i></b>                            |
| <b>B</b>      | <b><i>Resuelve problemas aplicando su propio 16<br/>criterio y con poco personal bajo su mando.</i></b> |
| <b>C</b>      | <b><i>Dirige un número importante de personal o 32<br/>controla varias áreas.</i></b>                   |

**FACTOR: MANEJO DE EQUIPO**

| <b>GRADOS</b> |   | <b>PUNTOS</b> |
|---------------|---|---------------|
| <b>A</b>      | <i>Manejo de tornamesas</i>   | <b>10</b>     |
| <b>B</b>      | <i>Manejo de tornamesas y equipo de audio y programación</i>                        | <b>20</b>     |
| <b>C</b>      | <i>Manejo de todo equipo de cabina y conocimientos discográficos y programación</i> | <b>40</b>     |

**ESFUERZO****FACTOR: FÍSICO**

| <b>GRADOS</b> |   | <b>PUNTOS</b> |
|---------------|---|---------------|
| <b>A</b>      | <i>Trabajo ligero, cuenta con caminar por las 3 instalaciones de la empresa u oficina</i> | <b>3</b>      |
| <b>B</b>      | <i>Trabajo ligero, pero repetitivo dentro de la 6 empresa y en el exterior.</i>           | <b>6</b>      |

**FACTOR MENTAL**

| <b>GRADOS</b> |   | <b>PUNTOS</b> |
|---------------|---|---------------|
| <b>A</b>      | <i>Realizan cálculos matemáticos básicos, 7 selección de documentos con otros</i> | <b>7</b>      |
| <b>B</b>      | <i>Realizar cálculos matemáticos, financieros 14 etc. de alto nivel</i>           | <b>14</b>     |

### 3.3. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ESCALA

La siguiente tabla muestra la relación de todos los puestos jerarquizados en orden ascendente de puntos. Esto es el resultado de la revisión del contenido de cada descripción y especificación contra las escalas anteriores. En los casos en que no existió información suficiente en los documentos proporcionados, para poder definir el grado y asignar la puntuación adecuada, se consultó con el personal del departamento de Recursos Humanos para decidir acerca de cualquier controversia.

#### CONCENTRADO DE LA VALUACIÓN POR PUNTOS.

| CLAVE DEL PUESTO               | DG-00-00 | SDG-01-01 | GG-06-01 | C-04-00 | OG-05-01 | PM-05-02 | CN-05-04 | CP-05-01 | EV-05-05 | AXC-05A |
|--------------------------------|----------|-----------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| <b>EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA</b> |          |           |          |         |          |          |          |          |          |         |
| Educación                      | D-200    | C-100     | C-100    | C-100   | B-50     | A-25     | B-50     | C_100    | A-25     | A-25    |
| Antigüedad                     | D-80     | D-80      | D-80     | B-40    | C-40     | C-40     | C-40     | B-20     | C-40     | C-40    |
| Conocimientos                  | B-20     | B-20      | B-20     | B-10    | B-20     | A-10     | B-20     | A-10     | A-10     | B-20    |
| <b>HABILIDADES</b>             |          |           |          |         |          |          |          |          |          |         |
| Relaciones Personales          | B-16     | B-16      | B-8      | A-8     | A-8      | A-8      | B-16     | A-8      | B-16     | A-8     |
| Toma de decisiones             | C-32     | B-16      | B-16     | A-16    | A-8      | A-8      | B-16     | B-16     | A-8      | A-8     |

|                              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Equipo de oficina            | B-6        | B-6        | B-6        | B-6        | A-3        | A-3        | A-3        | B-6        | A-3        | B-6        |
| <b>RESPONSA-<br/>BILIDAD</b> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Cadena de mando              | C-32       | C-32       | B-16       | B-16       | B-16       | A-8        | B-16       | B-16       | A-8        | A-8        |
| Manejo de equipo             | A-10       | A-10       | A-10       | A-10       | C-40       | C-40       | C-40       | A-10       | A-10       | A-10       |
| <b>ESFUERZO</b>              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Físico                       | A-3        | B-6        |
| Mental                       | B-14       | B-14       | A-7        | B-14       | A-7        | A-7        | A-7        | B-14       | A-7        | A-7        |
| <b>TOTAL DE<br/>PUNTOS</b>   | <b>413</b> | <b>297</b> | <b>266</b> | <b>223</b> | <b>195</b> | <b>152</b> | <b>211</b> | <b>203</b> | <b>130</b> | <b>128</b> |

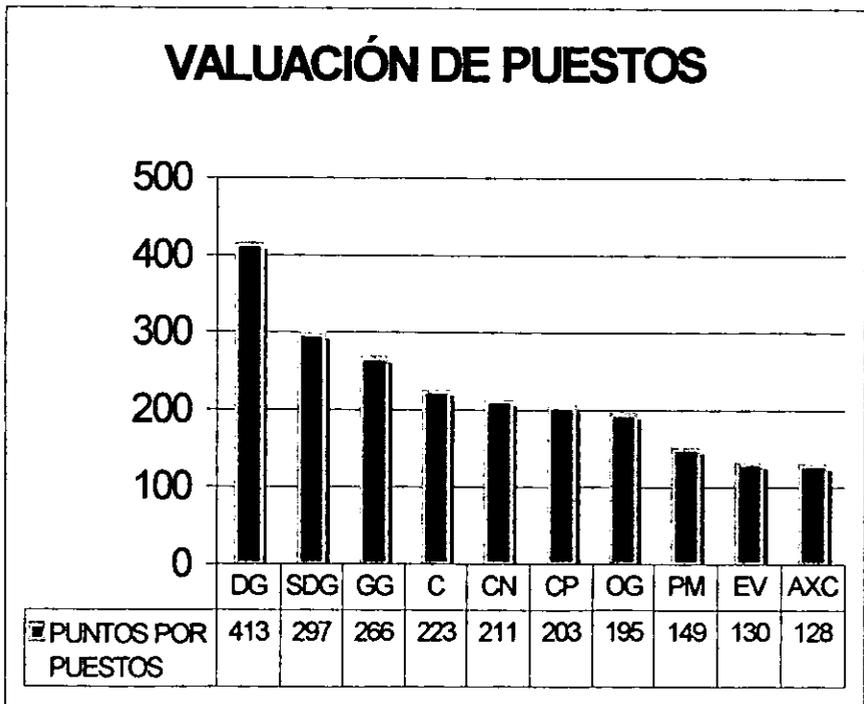
La asignación en cada celda esta representada por la letra que indica el grado, y el valor en puntos correspondiente. En la gráfica anexa, se representan gráficamente los valores totales en puntos, para cada puesto.

Relación de claves y puestos:

DG-00-00 DIRECTOR GENERAL  
SDG-01-01 SUBDIRECTOR GENERAL  
GG-06-01 GERENCIA GENERAL  
C-04-00 CONTRALOR  
OG-05-01 OPERADOR GENERAL  
PM-05-02 PROGRAMADOR MUSICAL  
CN-05-04 CONTINUISTA  
CP-05-01 CONTADOR  
EV-05-05 VENDEDOR  
AXC-05\*-00 AUXILIAR CONTABLE

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS

VALOR EN PUNTOS



## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES.**

La importancia de este trabajo de tesis, tiene dos enfoques sobre los cuales concluir., uno de ellos, la relevancia y la actualidad que tiene el realizar en las empresas un estudio de valuación de puestos, y por otro lado la validez del método de puntos por factores, como el más recomendable.

En relación al primer enfoque, hay que reconocer que las empresas mexicanas, particularmente las pequeñas adolecen de deficiencias, como lo son: tecnología obsoleta, deficiente capacitación y una administración que no siempre se realiza de la mejor manera. Lo último puede ser comprobado a partir de la ausencia de documentos (manuales y registros), que reflejen el nivel de la organización y los métodos y procedimientos de carácter operativo.

Una de las ausencias más visibles son las descripciones y especificaciones de puestos; si para una empresa en particular esto llega a ser cierto, entonces se puede deducir que no ha habido análisis del trabajo y mucho menos se ha

realizado alguna valuación de los puestos.

Como consecuencia de lo anterior la estructura salarial es determinada por las fuerzas del mercado o simplemente siguiendo el criterio de estar en competencia con los sueldos y salarios así como con las prestaciones que otras empresas de la misma industria, ofrecen.

Sin embargo, en el ambiente empresarial mexicano, se percibe en los últimos cinco años un avance notable en relación con los temas anteriores. Es evidente la necesidad de ser competitivos, y el inicio de este propósito general, implica poner en orden internamente a cada empresa, reflejando las políticas, objetivos, métodos y procedimientos en forma escrita; solo a partir de éstos, es posible iniciar programas de mejora: humana, tecnológica y administrativa.

Así por ejemplo, las empresas mexicana que por razones contractuales o estratégicas se han visto en la necesidad de desarrollar sistemas de calidad certificados bajo la norma ISO 9000, el primer gran esfuerzo en materia de organización administrativa ha sido el de documentar para cada puesto, el trabajo a realizar y los requisitos para desempeñarlo, así como los procedimientos inherentes al mismo.

Respecto de lo anterior, hay que señalar que no existe especificación alguna que obligue a que las empresas hagan valuación de puestos, ni aun en los casos de certificación de competencia laboral. Esto probablemente llevaría a concluir que no es necesario el trabajo propuesto en esta tesis, lo cual está muy lejos de ser cierto.

Un error en que se ha incurrido, es el de pensar que al obtener una certificación, esto es suficiente; en realidad es apenas el inicio. El trabajo y el tiempo para alcanzar la excelencia es prácticamente interminable, el mejorar es en realidad

un estado de vida que las empresas deben adquirir.

La mejora continua proviene de las ideas, el compromiso y el trabajo de todos los obreros y empleados y no importa cual es la estrategia de desarrollo que una organización siga, el trabajo que desempeña una persona en su puesto, adquirirá un mayor valor. Esta convicción tiene que medirse y no empíricamente, sino utilizando técnicas como en las que este trabajo de tesis se proponen.

Como un ejemplo de lo anterior se encuentran las empresa que han realizado cambios drásticos en su organización y/o procesos. En el primer caso la estrategia ha significado el acortamiento de la estructura organizacional entre los niveles más altos y los inferiores; aquí uno de los objetivos ha sido acelerar los procesos de decisión, entre quienes tienen contacto directo con los clientes y quienes deciden respecto a los problemas que se presentan.

Una consecuencia de estos cambios organizacionales, es que las responsabilidades que se adquieren en los puestos de trabajo operativos son mayores. Las tareas asignadas se vuelven más amplias y complejas, y esto como todos lo saben (empresarios, sindicatos, empleados y obreros), significa un mayor valor para estos puestos.

Un efecto semejante ocurre cuando se ha optado por el rediseño de los procesos; estos se está haciendo con el propósito de mejorar todo tipo de respuesta de cara a las necesidades del cliente. Con esta estrategia que comúnmente se conoce con el nombre de reingeniería de procesos, el efecto final en la organización es que además de crearse estructuras más planas, los procesos o parte de ellos se asignan bajo la responsabilidad de uno o pocos puestos, con el objeto de que una persona o un equipo se haga responsable de aquellos procesos fundamentales, que tienen que ver con la calidad de los productos o servicios que se le ofrecen a los clientes.

Sin lugar a equivocaciones, en estos casos los nuevos puestos requieren para la determinación de su valor relativo, de métodos y criterios objetivos y formales.

Sería erróneo concluir que en todos los casos debe de aplicarse el método de puntos por factores para la valuación de puestos; algunos directivos encontrarán especiales ventajas en el uso de los otros métodos, aun en los casos de tipo cualitativo. Sin embargo es recomendable que entre más amplio y complejo sea el contenido del trabajo, inevitablemente los puestos adquirirán un mayor valor, por la amplitud de los requisitos y obligaciones.

Es esto lo que precisamente exige el uso de un método como el que se propone, cuando lo que se intenta es minimizar la subjetividad de los otros métodos y el uso de una escala que de manera uniforme, sirva para cuantificar el justo valor da cada puesto. Esto es una responsabilidad que las empresas tienen con su personal, cuando de ellos se están obteniendo resultados exitosos para la organización.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones generales más importantes con relación a la aplicación del método de puntos por factores, fueron planteadas en el capítulo 2 y 3 de esta tesis. Un conjunto adicional de recomendaciones pueden ser hechas respecto del caso de la valuación de puestos directivos. La importancia no solo radica en lo relevante de estos puestos para una organización, sino también porque las características de sus trabajos, han empezado a ser trasladadas a puestos operativos rediseñados.

**LA CONCEPTUACIÓN DEL TRABAJO DE LOS MANDOS DIRECTIVOS MEDIOS.** Una de las particularidades que caracteriza esta área de estudio, es la extraordinaria colaboración que se encuentra en los propios interesados. En

muchos casos, con verdadero interés, se prestan al autoanálisis. Cuando el trabajo puede medirse en intervalos de tiempo, y ponderarse la importancia de sus características o factores, automáticamente se establece una justa ordenación de remuneraciones. Esto supone que la compensación relativa que se da, será conscientemente aceptada por aquellos que se encuentran definitivamente vinculadas a sus puestos, se trabajará con rendimiento, competencia y forma rentable dentro de los límites que corresponde al tipo de organización adoptado.

## **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS TRABAJOS**

La valoración de trabajos de dirección, incluye las mismas fases que las de niveles inferiores, teniendo, por tanto, que hacer en primer lugar el análisis de los trabajos y posteriormente la descripción de los mismos.

Para obtener la información necesaria pueden seguirse los sistemas de cuestionario, entrevistas o la combinación de ambos, siendo mucho más frecuente en esta clase de trabajos el empleo de cuestionarios, dado el tipo de personal a quien va dirigido.

Es relativamente frecuente proceder de una forma distinta y típica en la descripción de trabajos de dirección. Este procedimiento consiste en hacer que sea el propio empleado el que haga la descripción de su trabajo. Los individuos de esta categoría se expresan con facilidad por escrito y tienen suficiente experiencia analítica para poder hacerlo.

Dada la importancia que tiene la personalidad del empleado en el caso de los trabajos de dirección, la descripción más exacta será la escrita por el ejecutor de la tarea, ya que él reconocerá mucho mejor que cualquiera otra persona qué hace y cómo lo hace, aunque su propia personalidad siempre introducirá,

inevitablemente, factores subjetivos que más tarde habrá que rectificar. Aparte de ello, hay que preparar unas guías u hojas de instrucciones para el procedimiento, con el fin de mantener una uniformidad de contenido y estilo.

## **SELECCIÓN DE LOS FACTORES**

Existen diferentes criterios sobre los factores que deben emplearse para valorar los trabajos de dirección, así como en cuanto a su número. Algunos planes utilizan solamente tres factores, mientras otros hacen uso de quince e incluso mas. En una determinada organización o empresa pueden ser adecuados ciertos factores, y en otras habrá que seleccionar características totalmente distintas.

Los sistemas de valoración de este tipo de trabajos utilizan, a veces, gran número de factores de los que se emplean para valorar los puestos inferiores. A continuación figura una relación de factores de esta clase, utilizados en planes de valoración actualmente en uso:

Análisis y aplicación mental

Contactos externos e internos

Decisiones

Dirección

Planeamiento

Política

Responsabilidad por:

Beneficios

Pérdidas

Control

Costos

Programas

Supervisión

**BIBLIOGRAFÍA**

**ADMINISTRATE HOY (REVISTA)**  
**SECCIÓN: TÉCNICAS DE REMUNERACIÓN Y DE PERSONAL.**

**ARIAS GALICIA FERNANDO.**  
**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**  
**EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO 1989.**

**AMADO GUZMAN RAYMUNDO.**  
**ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.**  
**EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO, D.F. 1995.**

**B. WERTHER WILLIAM.**  
**ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.**  
**EDITORIAL McGRAW HILL, MÉXICO, 1993.**

**GAMA ELBA.**  
**BASES PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO.**  
**EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO, 1995.**

**HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ SERGIO JORGE.**  
**ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.**  
**EDITORIAL SOUTH, WESTERN PUBLISHING Co. MÉXICO. 1988.**

**L. BYARS LL.**  
**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. CONCEPTO Y**  
**APLICACIONES.**  
**EDITORIAL INTERAMERICANA, MÉXICO, 1989**

LUCAS ORTUETA RAMÓN.  
TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL.  
EDITORIAL LIMUSA WILEY, MEXICO 1982.

REYES PONCE AGUSTÍN.  
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.  
EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO, 1997.

REYES PONCE AGUSTÍN.  
EL ANÁLISIS DEL PUESTO.  
EDITORIAL LIMUSA MÉXICO, 1995.

STRANSS SAYLOS.  
PERSONAL. PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN.  
EDITORIAL PRENTICE HALL, COLOMBIA 1982.

WENDELL L. FRENCH.  
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.  
EDITORIAL LIMUSA. MÉXICO, 1995.