



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

**IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE COMPENSACION POR PUNTOS
EN UNA EMPRESA DEL RAMO ALIMENTICIO.**

Tesis Profesional

**Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Presentan

**EFIGENIA GONZALEZ GARCIA
JUAN CARLOS RUIZ RIOS
SANTIAGO OSEGUERA MOLINA**

Cuautitlán Izcalli, Edo. Méx.

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE COMPENSACION POR PUNTOS
EN UNA EMPRESA DEL RAMO ALIMENTICIO

I.	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	1
	1.- EVOLUCION HISTORICA DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	4
	2.- CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	8
	3.- TIPOS DE RECURSOS.....	9
	4.- CARACTERISTICAS.....	10
II.	ADMINISTRACION DE COMPENSACION.....	12
	1.- PROCESO DE INTRODUCCION EN LA IMPLANTACION DEL SIS- TEMA.....	12
	1.1.- GENERALIDADES.....	12
	1.2.- NECESIDADES Y OBJETIVOS.....	13
	1.3.- SISTEMAS DE VALUACION DE PUESTOS.....	23
	1.4.- PRESENTACION DEL SISTEMA POR PUNTOS.....	45
	1.5.- APROBACION POR PARTE DEL NIVEL JERARQUICO MAS ELEVADO, FORMACION Y CAPACITACION DEL COMITE DE EVALUACION.....	51
	1.6.- DETERMINACION, SELECCION Y DEFINICION DE LOS FACTORES DE EVALUACION.....	58
	1.7.- MANUAL DE EVALUACION (GRADOS, CARACTERISTICAS) Y FORMATOS.....	64
	1.8.- CAPACITACION DE LOS ANALISTAS.....	98
	1.9.- COMUNICACION DEL SISTEMA.....	126

2.- DESCRIPCION, ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.....	138
2.1.- CONCEPTOS.....	138
2.2.- RECOPIACION DE INFORMACION (ENTREVISTA).....	140
2.3.- ANALISIS DE PUESTO.....	144
2.3.1.- EJEMPLOS EN PUESTOS TIPO.....	151
2.4.- EVALUACION DE PUESTOS.....	184
2.4.1.- EJEMPLOS.....	188
3.- RESULTADO DEL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.....	198
3.1.- PONDERACION DE FACTORES Y GRADOS.....	198
3.2.- CONVERSION A PUNTOS.....	202
3.3.- ALINEACION DE PUESTOS Y DETERMINACION DE NIVE <u>L</u> LES.....	212
4.- ESTUDIOS DE MERCADO.....	225
4.1.- DEFINICION DEL MERCADO DE SUELDOS Y PRESTA-- CIONES.....	225
4.2.- LA ENCUESTA DE COMPENSACION.....	228.
4.3.- SELECCION DE LA MUESTRA.....	233
4.4.- SELECCION DE PUESTOS A ENCUESTAR.....	234
4.5.- LA FORMULACION DEL CUESTIONARIO.....	236
4.6.- ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION..	239
4.6.1.- TIPOS DE PRESTACIONES Y COMPARACION VS. MERCADO.....	254
4.7.- RESULTADOS DEL MERCADO.....	258

5.- LA INTEGRACION DEL TABULADOR DE SUELDOS.....	265
5.1.- NORMALIZACION DE LA CURVA DEL MERCADO.....	267
5.2.- PROGRESION Y AMPLITUD DE LOS NIVELES.....	274
6.- ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE REMUNERACION.....	280
7.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	286
7.1.- OBJETIVOS Y NECESIDADES DE LA EVALUACION.....	288
7.2.- DEFINICION O CONCEPTO.....	291
7.3.- MEDIDAS DE EJECUCION.....	292
7.3.1.- CARACTERISTICAS DE LOS FACTORES.....	293
7.3.2.- EL MANUAL DE VALUACION Y FORMATOS....	294
7.3.3.- LA CAPACITACION A GENTE QUE SUPERVISA	313
7.4.- APLICACION DE FORMATOS DE VALUACION.....	317
7.5.- ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	326
8.- MANUAL DE POLITICAS DE COMPENSACION.....	329
8.1.- TIPOS DE AUMENTO.....	332
8.2.- GUIA DE AUMENTOS (APLICACION DE % DE AUMENTO Y FRECUENCIA).....	337
9.- PRESENTACION DE RESULTADOS DEL SISTEMA Y SU MANTE- NIMIENTO.....	342

INTRODUCCION

La realización del presente trabajo, tiene por objeto compartir las experiencias obtenidas durante la implantación de un sistema de compensaciones, en una empresa del ramo alimenticio.

Sabemos que los estudios hechos, han proporcionado a nuestras generaciones las bases teóricas sobre sistemas de valuación; lo que nos motivó a realizar esta tesis fué el proporcionar información actualizada, con la que se está llevando a efecto el sistema de valuación por puntos, en nuestro país; por lo que presentamos un caso práctico, seguido desde sus inicios hasta el mantenimiento del sistema, así como las técnicas que paso a paso se fueron aplicando para obtener los resultados.

La estructura organizacional es la que determina qué tipo de sistema de compensaciones debe implantarse; la diferencia existente es que tradicionalmente se venía utilizando un sistema que podríamos denominar estándar, y actualmente después de hacer varios estudios se determina, cuál sistema es el ideal para cada organización y además, se hacen adaptaciones para lograr la satisfacción de las necesidades, para la administración de compensaciones.

I. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Mucho se ha dicho y estudiado acerca de la Administración de Recursos Humanos, y es debido a esto que nosotros trataremos de dar un enfoque generalizado de lo que es la administración de Recursos Humanos, partiendo de lo que consideramos un fundamento necesario que son el estudio de las Relaciones Humanas.

Doctrina de las Relaciones Humanas: es todo el conjunto de ideas, conocimientos y creencias que sirven de base para el estudio de las relaciones humanas.

Las Relaciones Humanas surgen con la aparición del hombre sobre la tierra y se dan a la par con la comunicación entre estos. Concepto de Relaciones Humanas: es el acto de interrelación en el que intervienen dos o mas personas. El objeto y sujeto de las relaciones humanas es el hombre mismo.

Fundamentos Básicos de las Relaciones Humanas.

Fundamentos Teóricos: se basan en todo el conocimiento humano, aquello que se ha impreso en escritos y que deja huella de la forma en que se han relacionado los hombres en las - -

diferentes épocas históricas.

Tiene sus fundamentos teóricos escritos por personajes que se han dedicado a analizar desde diferentes puntos de vista a -- las relaciones humanas.

Fundamentos Sociales: el hombre se caracteriza por ser individual no puede satisfacer sus necesidades por si mismo, de ahí la importancia de relacionarse con los demás seres humanos.

La cultura como fundamento social de las relaciones humanas:
en relación a este punto, observamos que a cada cultura co-- rresponde un determinado tipo de relaciones humanas, de acuer do a sus conocimientos, costumbres, religión, moral, etc., - adoptados por este.

A medida que se desarrollan los canales de comunicación, se logran empleos y eficaces relaciones humanas.

Fundamentos ideológicos: son ideas y principios generales reconocidos universalmente que conjugan las diferentes formas de pensar con respecto a las relaciones humanas.

Esto lo podemos sintetizar en la axiología social que tiene

como postulados fundamentales:

- 1.- El respeto a la vida humana.
- 2.- El respeto a la libertad individual sin mas límites que la libertad de los demás.
- 3.- Buscar el beneficio individual y colectivo.
- 4.- El reconocimiento de ser diferente a los demás y no poder dejar de serlo.

Objetivos de las Relaciones Humanas

- 1.- Tratar de establecer una relación adecuada entre los hombres a través del conocimiento y la comprensión.
- 2.- Buscar medios eficaces de comunicación interpersonal.
- 3.- Eliminar las fricciones y barreras que pudiera interferir las relaciones humanas.
- 4.- Buscar la armonía tanto individual como social.
- 5.- Encontrar medios que nos permitan expresarnos y ser entendidos por los demás.
- 6.- Tratar de ser auténticos y expontaneos.

7.- Aprender a vivir en paz con uno mismo.

1.- EVOLUCION HISTORICA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Podemos decir en forma general que el hombre en cualquier --- época ha tenido y tendrá siempre la preocupación de satisfacer sus necesidades básicas.

Epoca Comunal Primitiva, donde el hombre primitivo nómada, sa tisfacía sus propias necesidades con ayuda de su trabajo personal y la ayuda exclusivamente de la naturaleza (no había ex cedentes) pasando a ser hombre sedentario, donde comienza a - satisfacer sus necesidades utilizando los conocimientos que - tiene de agricultura, caza y pezca.

Epoca Esclavista, con el descubrimiento de la ganadería se ge neraron excedentes en la producción, y es aquí donde surgen - las guerras, determinandose así la primera división de clases que es escalvistas y esclavos, denominándose también clase ex plotadora y clase explotada dando origen al surgimiento del - estado para salvaguardar los intereses de la clase dominante.

Epoca Feudal, a medida que aumenta el esclavismo, aumenta el auge del comercio lo que genera la necesidad de una mayor

producción, eso trae como consecuencia, que el esclavo pase a ser siervo otorgándosele una mayor "libertad" para que -- sintiéndose mas libre, menos presionado, mas contento y satisfecho pueda producir mas y mejor y se convierta así mismo en consumidor.

Al siervo se le otorga un pedazo de tierra para que la trabaje mediante un mísero sueldo el cual no le permitía cubrir - sus necesidades mas primordiales, la opresión aumenta con la instalación de tiendas de raya en donde se les obliga a ad--quirir los productos básicos para su subsistencia, como son: calzado vestido y alimento, llegando a tener deudas que los hijos heredaban, con lo cual las familias vivían totalmente oprimidas por el terrateniente, que de esta manera obtenía - el máximo de producción con un costo mínimo.

La familia comienza a emigrar a las ciudades empleandose en talleres, los talleres adquieren poder y organización sur---giendo así los gremios. Los gremios traen consigo que se busquen mejores técnicas e instrumentos mas evolucionados para producir más, y es debido a esto que surgieron las primeras máquinas, las cuales trajeron como consecuencia un gran in--cremento en la producción, generandose así un poder cada vez mayor por parte de los comerciantes (burguesía) generandose

así la Revolución Francesa, considerada también como la lucha entre la clase burguesa y la clase feudal que determina la -- transición del Feudalismo al Capitalismo.

Capitalismo: Es una consecuencia de la revolución industrial que propició el desarrollo de los medios de producción. Creando una producción en serie, convirtiendo al trabajador en --- obrero (proletariado) el cual trabaja por un salario.

Hemos llegado a la etapa en la que el hombre cambia su fuerza de trabajo por una retribución económica, así pues, no debemos olvidar que existen factores en la producción que hacen - posible el ciclo productivo, tales como: el capital, la máqui naria, los materiales y podemos decir que el factor humano co mo el mas importante.

Es evidente que existan empleados buenos, regulares y malos y es evidente también que en la actualidad las empresas en cier ta forma están compitiendo por ganar a los empleados de alta calidad para así ser o hacer que sea costeable su negocio a - través de un alto rendimiento en sus operaciones que lógica-- mente estarán soportadas por el factor humano y especialmente por aquellos empleados de alta calidad.

Pero claro, como lograr que haya lealtad, cooperación y esfuerzo en cada uno de los empleados de la organización. Entre --- otras cosas con un buen trato un buen reconocimiento, proyección y desarrollo personal, lo podemos lograr, pero no como - lo esperamos, pues, hemos olvidado uno de los factores más importantes y conflictivos que es el económico.

Claro ya sabemos que el factor económico es el que quizás pese más para lograr tener al empleado contento con la organización, pero no por eso vamos a incrementar el salario sin medida al grado de perder en vez de ganar.

Por lo anterior veremos que será necesario tener de alguna manera un SISTEMA DE COMPENSACION.

2.- CONCEPTOS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

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

Definitivamente la administración de Recursos Humanos es un proceso administrativo (pues necesita la planeación, organización, dirección, ejecución y control) que se encargará de estudiar y estructurar de una buena forma a los individuos de una organización y a todos y cada uno de los factores (recursos) de los individuos aplicando estos en la forma correcta en beneficio de los mismos y de la propia organización, pues el destino de esta dependerá en gran parte de sus Recursos Humanos y de la administración de estos.

3.- TIPOS DE RECURSOS.

Toda organización debe contar con una serie de recursos y lograr la optimización de los mismos, administrandolos correctamente, para alcanzar los objetivos generales y así que se han clasificado en:

Recursos Materiales: dentro de estos se consideran el dinero las instalaciones físicas, materia prima, maquinaria y equipo muebles, etc.,

Recursos Técnicos: dentro de estos se consideran los sistemas organigramas, procedimientos, instructivos, etc.

Recursos Humanos: dentro de estos se consideran no solamente el esfuerzo físico, sino que también experiencias, conocimientos, habilidades, motivación, aptitudes, actitudes, potencialidades, salud, etc.

4.- CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización: si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo la organización marchará: en caso contrario se detendrá e incluso fracasará. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a sus Recursos Humanos.

Estos Recursos Humanos tienen ciertas características que los distinguen de los demás:

- a) No pueden ser propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona mediante una justa retribución.
- b) La organización debe concordar los objetivos de esta con los objetivos personales, para obtener la mejor disposición y actitud provechosa de los Recursos Humanos, y lograr así el máximo rendimiento del factor humano (contrato psicológico).

- c) La intangibilidad de los Recursos Humanos debe ser, considerada como capital humano y reflejada en los estados financieros, como inversiones y costos en los Recursos Humanos (medición del desempeño).

- d) El aprovechamiento adecuado de los Recursos Humanos podemos lograrlo por medio del descubrimiento de las habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas, apoyandonos en test psicológicos y orientación profesional: también lo obtendremos proporcionandole mayores conocimientos, experiencias e ideas nuevas a través de la capacitación y el desarrollo.

- e) Los Recursos Humanos contienen un conjunto de caracterís-ticas que hacen destacar a la persona en ciertas actividades y esto genera la oferta y demanda de servicios a cambio de bienes o dinero.

CAPITULO II

ADMINISTRACION DE COMPENSACION

1.- PROCESO DE INTRODUCCION EN LA IMPLANTACION DEL SISTEMA.

1.1.- GENERALIDADES.

Casi universalmente las organizaciones desean que sus empleados estén bien pagados por sus trabajos. El pago en nuestra sociedad refleja éxito y éste el de los empleados y a su vez el de las Compañías. Las cuáles esperan que su personal trabaje eficientemente, que sean confiables, precisos y que demuestren cierto interés por la misma; pero esperan pagar un sueldo o salario justo para lograr ésta clase de actuación.

La intención de ser justo es difícil de expresar y de lograr. Se ofrecen muchos razonamientos acerca de los problemas de pago aunque se emplean varias técnicas de medición y de ajuste. Básicamente el concepto de justicia de los empleados se centra en los sueldos base relativos. Desean ser pagados en relación con el trabajo y que el trabajo similar reciba un pago similar, piensan que un grupo de trabajadores que hacen esencialmente el mismo tipo de trabajo deben recibir aproximadamente lo mismo.

El pago es la manifestación directa de la actitud general de la Organización hacia sus relaciones con los empleados. Esto no quiere decir que el pago deba ser alto para demostrar actitudes favorables hacia los empleados. Mas bien refleja las interrelaciones entre el pago y otros aspectos de administración de personal. Si no se acepta la estructura de pagos básicos de la Organización, otras actividades de relaciones -- con los empleados encontrarán dificultades.

Las declaraciones de política sobre relaciones con los empleados deben incluir las actitudes de la Compañía, hacia asuntos claves tales como: Sueldos y Salarios, problemas de Abastecimiento de Recursos Humanos y factores del mercado de la mano de obra.

1.2.- NECESIDADES Y OBJETIVOS

Necesidades de la Administración de compensación.

Necesidad Social.- Desde el momento en que surgen las organizaciones y estas requieren del elemento humano, el salario representa uno de los puntos claves para el buen manejo de las relaciones laborales, así pues, podemos decir que la necesidad social trata básicamente de proporcionar una remuneración - -

equitativa a los trabajadores, de acuerdo a los servicios -- que prestan, y que satisfaga en gran parte sus necesidades - económicas, de seguridad, de estabilidad, bienestar personal y familiar. Para que ésto se pueda dar, se debe realizar un estudio e implantación de un sistema de Compensación de Suel dos y Salarios.

Necesidad Legal.- El marco teórico legal de nuestra Constitu ción Política, crea y establece ciertas bases de remunera--- ción económica, de acuerdo a las necesidades económicas de - los trabajadores y de la propia organización, localización - geográfica y situaciones físicas; mediante estudios minucio- samente analizados y detallados de creación aplicación e im- plantación de remuneraciones salariales, Dando así origen a - dos fracciones estipuladas en el Artículo 123 Constitucional incíso "A", los cuales establecen lo siguiente:

FRACCION VI.- "Los salarios mínimos que deberán disfrutar -- los trabajadores serán generales o profesionales. Los prime- ros regirán en una o varias zonas económicas; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la industria o del co mercio o en profesiones, oficios o trabajos especiales.

Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para

satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, - en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades industriales y comerciales". -- (1)

FRACCION VII.- "Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad".(1)

Esta fracción dió origen al artículo 86 de la Ley Federal -- del Trabajo que establece dicho principio como norma general.

ARTICULO 86.- "A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".

"En la práctica este artículo resulta de difícil aplicación ya que es muy raro que se pueda dar un trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales. Con la descripción de puesto y la técnica de evaluación del desempeño, se puede acreditar en un momento determinado la eficacia de cada trabajador individualmente considerado" (2)

Necesidad Económica.- Las relaciones entre las organizacio-- nes y los trabajadores, han determinado las necesidades de - estudios económicos pormenorizados y detallados, que enfo-- quen la costeabilidad de las Empresas, en la prestación de - servicios y/o fabricación y producción de satisfactores, en las diversas ramas de la industria y ubicación geográfica - correspondiente mediante el aprovechamiento y optimización de sus recursos técnicos, humanos y materiales.

Así pues los sueldos y salarios juegan un papel importantísi mo en la economía de nuestro país, y de la fijación de estos depende el poder de compra que tienen los trabajadores con - lo cual generan la demanda de bienes y servicios, que tanto el sector público como el privado producen, buscando con esto el equilibrio entre las fuerzas de oferta y demanda, y tra-- tando de lograr así una mayor fluidez de la rotación en la - relación dinero-mercancía, para tratar de fijar bases sólidas en la economía nacional y empresarial.

Resulta evidente que factores como inflación, costo de vida productividad, etc., deben ser tomados en cuenta para el es tablecimiento de programas, que tanto el Gobierno Federal como la Iniciativa Privada, fijan bajo estudios de compensación en los cuales se determinan y se proponen soluciones de

las situaciones de incertidumbre que actualmente predomina.

Objetivos de la Administración de Compensación.

El propósito fundamental de las organizaciones, es obtener los resultados propios de su operación con la mayor eficiencia y redituabilidad; para esto es objetivo imprescindible del representante máximo de Relaciones Industriales, el de proporcionar los recursos más idoneos y capacitados; y el de la implantación y determinación de una remuneración monetaria equitativa y acorde con los intereses de la organización siendo esto significativo, porque los sueldos y salarios a menudo constituyen el porcentaje de costo más grande para la empresa, tanto como para el empleado; ya que el pago salarial significa para él su principal ingreso que le garantiza su supervivencia económica.

Las organizaciones dentro de su proceso de integración conjugar los elementos humanos, materiales y técnicos; para el buen funcionamiento de las mismas. Dentro de éste proceso de integración de Recursos Humanos, existen dos separaciones básicas: aquellas relacionadas con los trabajadores que realizan funciones operativas, y que en su gran mayoría se agrupan en sindicatos para salvaguardar sus intereses y necesidades

de grupo; y aquellos trabajadores no sindicalizados que realizan funciones mas administrativas que operativas y que en esta actividad tienen acceso a la información confiable de la Empresa, denominadosele como empleados de confianza. La diferencia existente entre trabajadores sindicalizados y no sindicalizados, estriba fundamentalmente en la percepción o pago por sus servicios; y es por esto que daremos una idea o definición de lo que es salarios y sueldos.

SALARIOS: Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo (Art. 82 L.F.T.)

El artículo 84 de dicha ley aclara que:

El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregase al trabajador por su trabajo.

SUELDO: La costumbre ha establecido el uso de este término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal. La

Ley prohíbe que el plazo de pago del salario no deba ser mayor de una semana, en el caso de personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores. (Art. 84).

Para efectos de nuestro estudio cabe aclarar que enfocaremos únicamente a aquellas personas o trabajadores no sindicalizados que no cuentan con una representación grupal que negocia aumento y reconocimientos por méritos personales, sino que estarán sujetos a las políticas internas de aumentos establecidos por la organización.

La Ley Federal del Trabajo establece en sus artículos 182 y 183, que un trabajador de confianza es aquella persona a la que en sus condiciones de trabajo se le proporciona una naturaleza e importancia relativa a los servicios que presta. -- Por otra parte, los trabajadores de confianza no podrían formar parte de los sindicatos de los demás trabajadores.

La finalidad del sistema de Administración de Compensación, es mantener una estructura que brinde una equidad interna de acuerdo con la importancia relativa de los puestos, asegurando de esta manera una remuneración equitativa para el personal no sindicalizado de la Compañía.

Objetivos de la Administración de Sueldos y Prestaciones.

Podemos destacar dos objetivos fundamentales de la Administración de sueldos y prestaciones o Administración de Compensación.

- 1.- Sentar las bases para atraer y retener al personal que requiere la organización para el logro de sus objetivos a un costo razonable (atraer y mantener un capital humano de la mejor calidad).
- 2.- Sentar las bases de una remuneración justa y equitativa que favorezca la moral del personal y estimule su mejor desempeño.

1.- Atracción y retención de personal a un costo razonable

Se ha repetido con insistencia que los Recursos Humanos son los más importantes y que el éxito o fracaso de una organización depende de su personal.

Estos planteamientos son normalmente reconocidos como ciertos, dado que el personal es el que "mueve" a la Empresa, pues basado en sus conocimientos teóricos, experiencia, ---

habilidad para tomar decisiones, iniciativa, etc., ejecuta las acciones que la conducen al éxito o al fracaso.

Es cierto que algunos aspectos son importantes para que exista gente interesada en ingresar y quedarse en la organización. Entre estos aspectos podemos citar su prestigio, la ubicación de las instalaciones y sus condiciones generales, el estilo de la Administración, etc., sin embargo es indispensable que una variable de enorme importancia es la remuneración que se ofrece, por lo que la Administración de Compensación juega un papel fundamental en el esfuerzo de atracción y retención del personal.

Si en un momento dado la organización se enfrenta a un mercado de escasez del tipo de personal que requiere, deberá establecer las bases para definir una remuneración que resulte atractiva para los candidatos potenciales a ocupar los puestos vacantes. Esta también deberá asegurarse de que aquellos trabajadores que hayan ingresado y que están contribuyendo al logro de los resultados de la misma, continúen prestando sus servicios; en este aspecto los sueldos también tienen un papel significativo.

Por otra parte no cabe duda que si se pagan sueldos notable-

mente arriba de los del mercado, estará en muy buena posición en atracción y retención de personal, sin embargo estará en - muy mala posición competitiva en materia de costos.

Debido a esto, en todo esfuerzo de Administración de Compensación deberá contemplarse el aspecto de costo y productividad, buscando que la remuneración ofrecida sea la adecuada para - atraer y retener al personal que se requiere para el logro de sus objetivos.

2.- Remuneración justa y equitativa dentro de la Empresa!

Los principios de una remuneración justa y equitativa son los siguientes:

- a) Un empleado que ocupa un puesto de mayor responsabilidad debe percibir un mayor ingreso, que otro que ocupa un puesto con menor responsabilidad, si ambos empleados trabajan con el mismo nivel de eficiencia.
- b) Todos los empleados que reúnan los requisitos mínimos de - puestos superiores deberán tener la oportunidad de ser considerados para ocupar estos cuando haya vacantes.

c) Dos empleados que ocupan puestos con el mismo nivel de responsabilidad y que lo desempeñan con la misma eficiencia - deberán tener un ingreso igual.

d) De los empleados que ocupan puestos de igual responsabilidad, aquellos que los desempeñan con mayor eficiencia deberán percibir un ingreso superior.

Siguiendo estos principios la remuneración será mayor para -- quien más produce o más se esfuerza y además todos los empleados tendrán las mismas oportunidades de lograr mayores ingresos si se empeñan en alcanzar mayor nivel de capacidad teórico-práctica.

Las limitaciones para ocupar puestos superiores estarán relacionadas con los requisitos mínimos de los puestos afectados (escolaridad, experiencia, habilidad, etc.), los cuales, en el principio puedan ser cubiertos mediante el esfuerzo individual.

1.3 SISTEMAS DE VALUACION DE PUESTOS

Hemos citado que el concepto de Compensación y Equidad afecta el comportamiento de las personas, el grado de satisfacción y

buen ambiente de trabajo depende en gran medida de las decisiones que se tomen en este campo; llegar a determinar una estructura de sueldos para la aplicación uniforme de criterios en remuneración, exige la aplicación de sistemas de valuación de puestos que nos permite definir, la importancia relativa de todos y cada uno de los mismos en la organización.

Existen en la actualidad varios sistemas para la valuación de puestos, tales como:

- a).- El de Alineación.
- b).- El de gradación.
- c).- El de comparación de factores.
- d).- El de Puntos
- e).- Otros sistemas como:
 - e.1.- El de "HAY" el cual es una refinación estadística del sistema de puntos, y opera bajo factores y escalas estandarizadas.
 - e.2.- El "JACQUES" que toma en cuenta el tiempo en el cual la persona puede trabajar en forma independiente, sin supervisión directa.

e.3.- INTERGAMMA de México.

a) SISTEMA DE ALINEACION.

Este sistema también se le conoce como sistema de clasificación simple, es considerado como uno de los mas sencillos ya que no hace una separación al detalle de los factores del -- puesto; en este punto se trata como un todo y la descripción de las actividades del mismo no son detalladas, es decir, -- sin llegar a las especificaciones del mismo por lo que el -- análisis del puesto y la formación de un comité no es imprescindible para evaluarlos.

La labor de valuación se puede llevar a cabo mediante trabajo en equipo en donde se selecciona un grupo de puestos de -- todos los niveles organizacionales, y se les pide a cada uno de los integrantes del grupo que ordene a su criterio, cual sería el puesto mas importante e interpolando los demás puestos, haciendo uso de una comparación pareada, es decir, cuando existan dudas en la clasificación de dos puestos o más, -- se comparan uno con otro para llegar a determinar, su importancia relativa. Al finalizar, se le pide sus resultados en forma de lista a cada una de las personas, en donde desde -- luego, existiran diferencias por los diversos criterios ---

aplicados, promediando posteriormente los resultados expuestos, para llegar a conciliar dichos criterios y dejar alineados los puestos.

INTEGRANTES DEL GRUPO	1	2	3	4	5	Total	Prom.
MENSAJERO	10	10	10	9	10	49	9.8
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	6	5	7	8	6	32	6.4
KARDISTA	9	8	9	10	8	44	8.8
CAPTURISTA	8	9	5	6	7	35	7.0
JEFE DE PERSONAL	3	2	2	3	3	13	2.6
COMPRADOR	4	4	6	4	5	23	4.6
CAJERO	7	7	8	7	9	38	7.6
CONTADOR	2	3	3	2	2	12	2.4
JEFE DE ALMACEN	5	6	4	5	4	24	1.8
ADMINISTRADOR GENERAL	1	1	1	1	1	5	1

<u>ALINEACION</u>	PROM.
ADMINISTRADOR GENERAL	1.0
CONTADOR	2.4
JEFE DE PERSONAL	2.6
COMPRADOR	4.6
JEFE DE ALMACEN	4.8
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	6.4

<u>ALINEACION</u>	PROM.
CAPTURISTA	7.0
CAJERO	7.6
KARDISTA	8.8
MENSAJERO	9.8

De los resultados obtenidos, es posible detectar alguna variación en cuanto a remuneración económica en el puesto, dada la nueva alineación del mismo, por lo que tendrá que hacer los ajustes necesarios de sueldo.

Como ya mencionamos, este sistema considera los puestos como un todo en donde simplemente se acomodan los puestos en función a la importancia relativa que se les asigna, sin descomponerlos sistemáticamente en sus partes componentes.

Se consideran factores, ya sea en forma implícita o explícita, pero no requiere de descomponer en grados.

VENTAJAS

Sencillo de diseñar.

Resultados rápidos

DESVENTAJAS

No es muy exacto (pero tiene validez).

No quedan oficialmente las consideraciones hechas.

VENTAJAS

Económico

Resultados válidos donde se aplica en forma sistematizada.

DESVENTAJAS

Muy efectivos en caso de puestos semejantes.

Se requiere mucha experiencia para reducir los errores a un límite razonable en puestos semejantes.

Difícil justificar las valuaciones.

APLICACIONES PRACTICAS.- Empresas con funciones poco variadas. Programas en los que se requieren resultados muy rápidos. Encuestas de compensación.

b) SISTEMA DE GRADACION.

En este sistema se debe integrar un comité de valuación, el cual estará presidido por la máxima autoridad de la Empresa, e integrado por un grupo selecto de algunos ejecutivos de la misma.

El Comité deberá analizar y determinar el número de niveles jerárquicos que quiere enfocar, de acuerdo a las caracterís-

ticas, complejidad o importancia de los puestos. Asimismo, debe enfocar una distinción formal de factores, y definición de los mismos, los cuales deben establecerse de acuerdo a las principales necesidades de valuación en beneficio de la organización. También debe establecer los grados en que se afecta cada factor, dada la importancia del mismo, dando una definición o idea general y concreta, de lo que se quiera abarcar en cada uno de estos.

El procedimiento de aplicación, se inicia de idéntica forma que el de alineación, clasificando y agrupando los puestos en forma correspondiente a los grados., o sea, la valuación de cualquier puesto deberá hacerse ubicándolo en el grupo y nivel cuya definición es más cercana a las características del puesto. Recordemos que no se trata de una ciencia exacta, sino de una técnica que permite resultados considerados, como buenas aproximaciones.

Para una valuación correcta deberá invariablemente seguirse la siguiente secuencia:

PRIMERO: Ubicar el puesto en el grupo idóneo.

SEGUNDO: Ubicar el puesto en el nivel idóneo dentro del grupo previamente determinado.

No es válida cualquier valuación que siga un proceso inverso.

En primer lugar se debe determinar en cual de los siguientes niveles jerárquicos debe ser ubicado el puesto que se está valuando. Una vez determinado, se analizará y seleccionará el grado en que se presenta cada uno de los factores, según las características del mismo.

I. PUESTOS DE ALTA DIRECCION.

Son puestos que tienen bajo su responsabilidad la operación integral de más de una empresa, o bien, puestos que tienen a su cargo responsabilidad funcional en una o más áreas de especialidad a nivel corporativo.

II. PUESTOS EJECUTIVOS Y DE GERENCIA GENERAL

Son puestos que tienen bajo su responsabilidad la operación integral de una empresa o centro de utilidades y que reportan a un puesto de alta dirección.

III.- PUESTOS GERENCIALES

Son puestos que tienen bajo su responsabilidad la operación de una área de especialidad o departamento dentro de una empresa y que reportan a un puesto de gerencia general.

IV. PUESTOS PROFESIONALES.

Son puestos que tienen bajo su cargo el desarrollo de actividades que implican la aplicación de conocimientos que solo se adquieren después de haber cursado estudios profesionales completos, y de haberlos aplicado en la práctica a lo largo de 3 ó más años, o bien puestos que aunque no requieran ese nivel de conocimientos, tienen a su cargo a un mínimo de 2 personas que desempeñan puestos semiprofesionales.

V. PUESTOS SEMI-PROFESIONALES

Son puestos de los que se espera el desarrollo de actividades que implican la aplicación de conocimientos teóricos adquiridos durante los primeros años de una carrera profesional y/o la aplicación de conocimientos prácticos que se adquieren mediante el desempeño de puestos del mismo tipo durante menos de 3 años.

VI. PUESTOS OPERATIVOS.

Son puestos que tienen a su cargo la realización de tareas sencillas del mismo tipo para las que no se requieren conocimientos superiores a los que se obtienen a nivel de prepa-

ratoria, comercio o estudios equivalentes.

A continuación damos como ejemplo algunos tipos de puestos.

IV.- PUESTOS PROFESIONALES

Estos puestos llevan a cabo funciones administrativas o técnicas que requieren estudios formales equivalentes a una carrera profesional completa y experiencia de trabajo en la especialidad.

FACTORES

1.- Conocimientos Prácticos.

Requiere aplicar conocimientos prácticos que solo se adquieren al haber ocupado previamente:

- a) Un puesto diferente al valuado,
- b) Cuando menos dos puestos diferentes al valuado, cuyo dominio implique de 2 a 3 años en total antes de poder ocupar el puesto valuado.
- c) Mayor experiencia que la marcada en b.

2.- Solución de Problemas.

- a) Generalmente los problemas que se presentan, pueden

ser resueltos en base a métodos, procedimientos, manuales y/o políticas escritas.

- b) Con frecuencia se presentan problemas donde los antecedentes no son claros y/o pudieran presentar alternativas variables, pero normalmente comparte la responsabilidad con su jefe.
- c) Con frecuencia se presentan problemas donde los antecedentes no son claros y/o pudieran no existir, y dada la especialidad del puesto, difícilmente puede esperar ayuda de su jefe.

3.- Supervisión Ejercida.

- a) No supervisa personal.
- b) Supervisa de 1 a 4 empleados entre los que no hay más de un nivel profesional
- c) Supervisa a 5 ó más empleados entre los que no hay más de uno de nivel profesional, o bien, supervisa un grupo en el que hay 2 ó 3 puestos de nivel profesional.
- d) Supervisa a un grupo de puestos en el que hay 4 ó más de un nivel profesional.

4.- Relaciones con otros.

- a) El objeto de la relación consiste en recabar o propor-

cionar información.

- b) El objeto de la relación consiste en coordinar actividades de terceros y/o servir de enlace.
- c) El objeto es negociar, pudiendo existir lineamientos o directrices de sus jefes.

5.- Nivel Organizacional.

- a) Reporta a otro puesto inferior al de nivel gerencial.
- b) Reporta a un puesto de nivel gerencial.
- c) Reporta a un puesto de nivel superior a gerencial.

V.- PUESTOS SEMI-PROFESIONALES.

Estos puestos realizan funciones administrativas o técnicas - que requieren estudios formales equivalentes a no menos de un año de carrera profesional, incluyendo en muchos casos el dominio del idioma inglés.

FACTORES

1.- Conocimientos Prácticos

- a) No requiere experiencia.
- b) Requiere aplicar conocimientos prácticos que sólo se adquieren al haber desempeñado un puesto.

- c) Requiere aplicar conocimientos prácticos que sólo se adquieren al haber desempeñado dos o más puestos.

2.- Autonomía

- a) Sigue métodos y procedimientos de los cuales no debe apartarse sin instrucciones expresas de su jefe.
- b) Sigue métodos y procedimientos que implican frecuentemente optar entre 2 o más alternativas que están previstas.
- c) Sigue lineamientos generales pero los procedimientos no están previstos.
- d) Cumple objetivos teniendo plena libertad de optar por los procesos, métodos y recursos más idóneos.

3.- Relaciones con otros.

- a) El objeto de la relación es proporcionar o recabar información.
- b) El objeto es coordinar actividades de terceros y/o - servir de enlace.

4.- Conocimientos teóricos

- a) Requiere estudios de un año a nivel Universitario.
- b) Requiere estudios mínimos de un año a nivel universitario y conocimientos de otro idioma.

- c) Requiere estudios de dos o más años de universidad y dominio de otro idioma.

VI. PUESTOS OPERATIVOS.

Estos puestos realizan tareas sencillas que no requieren estudios formales superiores a preparatoria, vocacional o carrera comercial. incluyendo algunas veces al dominio del idioma inglés.

FACTORES

1.- Conocimientos prácticos

- a) No se requiere experiencia.
- b) Requiere aplicar conocimientos prácticos que sólo se adquieren al haber desempeñado un puesto.
- c) Requiere aplicar conocimientos prácticos que sólo se adquieren al haber desempeñado dos o más puestos.

2.- Estudios.

- a) Sólo se requiere saber leer y escribir.
- b) Se requieren estudios de secundaria o equivalente.
- c) Se requieren estudios de preparatoria o carrera comercial.

3.- Naturaleza de la función.

- a) Trabajos repetitivos simples que no requieran más que cuidados normales para no cometer errores obvios.
- b) Trabajos repetitivos que demandan atención para no cometer errores que impliquen retrabajo.
- c) Trabajos que demandan con frecuencia labor de análisis y elección de alternativas para evitar errores que pueden no ser fácilmente detectados.

4.- Relaciones con otros.

- a) El objeto de la relación es proporcionar o recabar información.
- b) El objeto es coordinar actividades de terceros y/o servir de enlace.

Los grados únicamente servirán para tener una mejor visión de la importancia del puesto, y estos servirán como auxiliar en la alineación y agrupación de los mismos, siguiendo la misma secuencia aplicada en el sistema de alineación, con la variante de que esto se hará en niveles jerárquicos diferentes.

En este sistema también se consideran los puestos como un todo, en donde se establecen parámetros para clasificar a aquellos puestos en los que sea aplicable un grupo de características determinadas.

Se consideran factores directamente, pero son tomados en conjunto en la determinación de los "GRADOS".

Los "GRADOS" predeterminados (que incluyen varios factores) son la base para asignar un nivel.

VENTAJAS

DESVENTAJAS

Sencillo de aplicar

Sólo puede considerar pocos factores.

Resultados rápidos y válidos en carreras o familias de puestos.

Es difícil que se puedan contemplar el gran número de combinaciones que se --

Relativamente fácil de diseñar.

pueden dar en el grado en que se presenten los distintos factores.

Económico.

Fácil de justificar la valuación.

Impráctico cuando hay gran variedad de funciones.

APLICACIONES PRACTICAS

Puestos en los que se desea tomar en cuenta pocos factores y que forman parte de una o varias carreras o familias.

Ejemplo: Secretaria

- 1.- Nivel al que reporta
- 2.- Idiomas
- 3.- Complejidad de funciones.

c) SISTEMA DE COMPARACION DE FACTORES

Tanto en el sistema anterior como en este la formación de un comité de valuación es determinante y su función inicia por definir, cuáles son los principales factores que influyen en los puestos, tales como: responsabilidad, condiciones de trabajo, conocimientos, esfuerzo, etc., es decir, los factores por los cuáles se le asigna un sueldo a un puesto determinado. Después se seleccionan puestos tipo, estos van a servir de guía para evaluar aquellos de difícil identificación en su importancia relativa.

Estos puestos tipo se analizan de acuerdo a los factores pre establecidos, bajo una escala que puede ser construida en pesos o puntos y se define mediante valuación cual es la cantidad económica que se le paga a un puesto de acuerdo a cada uno de los factores. El monto total de los factores, determinará la forma en que estará constituido el sueldo a pagar en dichos puestos.

A continuación se procede a valuar los demás puestos, tomando en cuenta los primeros como patrón de medida y por último se ajusta la estructura salarial mediante la aplicación de los criterios del comité de valuación, los cuales hacen uso de la alineación.

METODO DE COMPARACION DE FACTORES, FACTOR, COMPLEJIDAD

Integrantes	1	2	3	4	5	6	SERIE FINAL
MIEMBROS							
MENSAJERO	10	10	10	10	10	10	10
AUX. CONTABILIDAD	6	6	7	6	7	6.4	7
KARDISTA	9	8	8	8	9	8.4	8
CAPTURISTA	8	9	9	9	8	8.6	9
JEFE DE PERSONAL	2	3	3	2	3	2.6	3
COMPRADOR	5	4	4	4	5	4.4	4
CAJERO	7	7	6	5	6	6.2	6
CONTADOR	3	2	2	3	2	2.4	2
JEFE DE ALMACEN	4	5	5	7	4	5.0	5
ADMINISTRADOR GRAL.	1	1	1	1	1	1.0	1

RESUMEN GENERAL DE LAS SERIES FINALES

FACTORES	COMPLEJIDAD	RESP. OPER.	RESP. SUP.	ESCOL.	EXPER.	REL. INT. EXT.	COND. TRAB.
MENSAJERO	10	10	10	10	10	6	3
AUX. CONTABILIDAD	7	7	6	5	6	9	5
KARDISTA	8	8	9	9	9	10	7
CAPTURISTA	9	9	8	7	8	8	6
JEFE DE PERSONAL	3	6	3	3	4	3	9
COMPRADOR	4	4	5	4	5	2	2
CAJERO	6	3	7	8	7	7	8
CONTADOR	2	2	2	2	2	5	4
JEFE DE ALMACEN	5	5	4	6	3	4	
ADMINISTRADOR GRAL.	1	1	1				10

METODO DE COMPARACION DE FACTORES:

Registro de distribucion de salarios entre los factores, realizado por los miembros del comité.

	SUELDO BASE	COMPLEJI- DAD.	RESPON. OPERAT.	RESP.POR SUPERV.	ESCOIA RIDAD.	EXPER.	REL.INT. EXT.	COND. TRAB.
MENSAJERO	24,000	1200	1200	1200	1200	1200	7200	10800
AUX. CONT.	48,000	5760	5760	7680	9120	7680	2880	9120
KARDISTA	40,000	7200	7200	4800	4800	4800	2400	8800
CAPTURISTA	35,000	3150	3150	4900	5950	4900	4900	8050
JEFE DE PERS.	85,000	14450	9350	14450	14450	12750	14450	5100
COMPRADOR	55000	7700	7700	6600	7700	6600	9350	9350
CAJERO	47,000	7520	11750	6110	4700	6110	6110	4700
CONTADOR	75,000	12000	12000	12000	12000	12000	8250	8250
JEFE DE ALM.	60,000	7200	7200	8400	6000	9600	9000	12600
ALMOR. GENERAL.	165,000	105600	9900	9900	9900	9900	9900	9900

CEDULA DE ORDENACION FINAL DE LOS PUESTOS TIPICOS, RESPECTO A CADA FACTOR

	COMPLEJIDAD	RESP. OPER.	RESP. POR SUPERV.	ESCOLARIDAD.	EXPERIENCIA	REL. INT. EXT.	COND. DE TRABAJO.
MENSAJERO	10	10	10	10	10	6	3
AUX. DE CONT.	7	7	6	5	6	9	5
KARDISTA	8	8	9	9	9	10	7
CAPTURISTA	9	9	8	7	8	8	6
JEFE DE PERSONAL	3	6	3	3	4	3	9
COMPRADOR	4	4	5	4	5	2	2
CAJERO	6	3	7	8	7	7	8
CONTADOR	2	2	2	2	2	5	4
JEFE DE ALMACEN	5	5	4	6	3	4	1
ADMINISTRADOR GRAL.	1	1	1	1	1	1	10

AP = Alineación de puestos.

AS = Alineación de salarios.

El sistema de comparación de factores, considera cada uno de los principales factores que afectan la importancia relativa de los puestos, se clasifica cada puesto en orden de importancia en cada uno de los factores, en base a la comparación de las clasificaciones de cada factor se determina el orden relativo de los puestos.

VENTAJAS

DESVENTAJAS

Exige un análisis más profundo.

Permite detectar diferencias -
en puestos muy semejantes.

Relativamente fácil de diseñar.

No permite una distinción clara del impacto de las -
diferencias en la importan-
cia relativa de los facto-
res, al no utilizar grados
bien definidos.

Difícil justificar las va-
luaciones.

Requiere de mucha experien-
cia para su manejo y exige
mucho tiempo de valuación.

Aplicaciones Prácticas.

Valuación de puestos ejecutivos donde las funciones y respon-
sabilidades son muy complejas y variadas, existen pocos pue-
tos.

1.4.- PRESENTACION DEL SISTEMA POR PUNTOS.

Este sistema de valuación que ocupa la parte central del presente trabajo, es sin duda el de mayor aceptación en nuestro país, las bases analíticas y cuantitativas que ofrece el sistema, lo coloca como uno de los más confiables en la determinación y establecimiento de estructuras salariales; la idea en esta primera parte de la presentación del sistema, es --- enunciar las características principales del mismo, así como sus ventajas y desventajas, para posteriormente analizar cada uno de los elementos que lo conforman dentro de los cuales comentaremos también, los detalles que deben de observarse en el establecimiento de un sistema de compensación, integrando tanto la importancia relativa de los puestos, como -- los de mercado de Recursos Humanos y los efectos de la evaluación del desempeño.

Sistema por puntos al igual que el sistema de comparación, - hace una separación de los factores que inciden en los puestos, donde la descripción y el análisis juegan un papel medular para la evaluación, ya que es la principal fuente de información con que cuenta el comité.

Este sistema, en contraste con los sistemas de alineación y -

de gradación, los cuales toman al puesto como un todo busca la determinación de los componentes del puesto, es decir, - los factores que son requerimientos específicos del mismo; es lógico suponer que un auxiliar administrativo cuenta con bajos requerimientos específicos del mismo; es lógico suponer que un auxiliar administrativo cuenta con bajos requerimientos en comparación con un Gerente Administrativo, en este sentido es fácil diferenciar que en factores como escolaridad y experiencia requerida en el puesto, el Gerente deberá reunir los mas altos tales como: nivel de carrera profesional terminada apoyado con 3 o 4 años de experiencia, mientras que el auxiliar quizá requiera solamente de educación media y un año de experiencia por ejemplo.

Destacando lo anterior, el sistema inicia con la selección de los factores que se utilizarán para valuar los puestos, esto significa separar el puesto en sus partes y posteriormente - construir una escala de valores los cuáles servirán para medir el grado en que se presenta cada uno de los factores de valuación en el puesto.

Llegar a seleccionar los factores y construir esta escala de grados no es tarea fácil, requiere de la participación de un comité de valuación, los cuales definirán de acuerdo a las -

características de la Empresa de que se trate, los factores mas apropiados a considerar para la valuación.

Los factores a utilizar, normalmente no son menos de 4 ni más de 8, estos se dividen en: "Grados" que permiten la diferenciación de la medida en que se presenta el factor en -- cada puesto, se asigna un valor en puntos a cada grado de -- todos y cada uno de los factores, y por último, se le asig-- na una importancia relativa a cada factor, o en otras pala-- bras, se le asigna un peso al factor y un peso a cada grado. El comité de valuación en sesiones periódicas va determinan-- do la importancia relativa de los puestos, identificando las funciones de los mismos y determinando el grado en que se -- presentaron los factores, para posteriormente traducirlos a puntos y alinear los puestos de menor a mayor puntuación,

El sistema por puntos, considera cada uno de los principales factores que afectan la importancia relativa de los puestos.

Se les asigna una importancia relativa a cada factor (peso) Los factores se dividen en "GRADOS" que permiten la diferenciación de la medida en que se presenta el factor en cada -- puesto. Se asigna un valor en puntos a cada grado de cada -- factor (peso del factor y peso del grado).

Se suman los puntos obtenidos por cada puesto, el resultado es la alineación.

VENTAJAS

DESVENTAJAS

Facilidad en su aplicación.

Requiere mucho tiempo de --
análisis.

Requiere de análisis profundo.

Permite detectar claramente
diferencias en puestos seme--
jantes.

Tarda en arrojar resultados.

Permite distinguir y justifi-
car el impacto de las diferen-
cias en la importancia relati-
va de los factores considera-
dos.

Complejo en diseño e implan-
tación.

Dirige el análisis de las dis-
crepancias de opinión a puntos.

No funciona muy bien a ni--
vel ejecutivos por ser rígi-
do.

Reduce el tiempo de valuación.

Facilita la justificación de va-
luaciones.

Aplicación Práctica

Sistemas técnicos más o menos sofisticados de compensación,

donde las actividades generales de los puestos a valorar pueden ser muy variadas, y se cuenta con el tiempo y los recursos.

En el desarrollo de la entrevista llevada a efecto con el representante del nivel jerárquico mas alto, hay que hacer un análisis de la complejidad de la empresa que representa, e -- identificar los propósitos fundamentales de darle una herramienta técnica en la resolución de:

- 1.- Atraer y mantener un capital humano de la mejor calidad, tanto en capacitación como en potencial del desarrollo.
- 2.- Asegurar que la remuneración al personal sea equitativa, en cuanto a que se basa en forma directa y racional en la contribución de cada puesto.
- 3.- Mantener un equilibrio entre la estructura interna de -- compensación y las condiciones y niveles de remuneración del mercado de sueldos.
- 4.- Presentar un medio efectivo de motivación al personal de la Empresa.

- 5.- Contribuir a la estrecha integración del personal con los objetivos de la empresa.
- 6.- Recompensar el desempeño en el trabajo y la contribución personal al logro de los objetivos de la empresa.
- 7.- Elaborar y controlar los presupuestos de aumentos de --- sueldos vigilando su aplicación.

Caso práctico

Con la representación de cada una de las áreas y de la Dirección General de la Empresa, se lleva a efecto el estudio de las diferentes técnicas de los sistemas de valuación de puestos, tomando en consideración la complejidad de la empresa, para que el sistema que se implante esté de acuerdo a estas características y las necesidades propias que de estos se derivan.

Por lo que se estudian las ventajas y desventajas de los siguientes sistemas expuestos anteriormente.

- 1.- SISTEMA DE ALINEACION
- 2.- SISTEMA DE GRADACION

3.- SISTEMA DE COMPARACION DE FACTORES

4.- SISTEMA DE PUNTOS.

Efectuando el estudio y análisis de los diferentes sistemas de valuación de puestos, se llega a la determinación por una nimidad de los representantes de las diferentes áreas por la implantación del SISTEMA POR PUNTOS.

1.5.- APROBACION POR PARTE DEL NIVEL JERARQUICO MAS ELEVADO.

INTRODUCCION:

Cuando una organización experimenta cambios que permiten lograr su desarrollo, por lo general se le presentan una serie de problemas que se derivan principalmente de la complejidad que va adquiriendo, en este sentido la organización tiende a crear puestos específicos que requieren de una especialidad y a su vez de una mejor organización; ante estas nuevas necesidades, han surgido un sinnumero de técnicas encaminadas a obtener una mayor eficiencia en las operaciones y éstas, deberán ser sometidas a consideración de los directivos de la organización, para analizar y evaluar cada una de las técnicas en cuanto a beneficios, costo, moral del personal

oportunidad del cambio; con el objeto de tener bases sólidas y emitir una decisión sobre la posibilidad de implantar un nuevo sistema, ya sea de producción, abastecimientos, mercadotecnia, etc., y en nuestro caso un sistema de compensaciones.

Obtener la aprobación del nivel jerárquico más elevado, trae consigo principalmente la confianza y el apoyo para su implantación, permitiendo con esto, la colaboración de todos los integrantes de la organización (desde luego, auxiliado con una presentación del plan de trabajo a los supervisores y subordinados, del cual hablaremos posteriormente). Para obtenerla, es necesario hacer una presentación del sistema de compensaciones, brindando información que cubra los siguientes puntos:

1.- Los objetivos particulares que se pretenden cubrir:

- a) Fincar las bases para la administración de compensaciones.
- b) Controlar más adecuadamente los costos de los Recursos Humanos.
- c) Establecer una estructura salarial que permita hacer comparaciones confiables contra el mercado.
- d) Reducir las quejas y la rotación del personal.

- e) Ayudar a la selección, promoción y transferencias del personal.
- f) Ayudar a la elaboración de los programas de capacitación.
- g) Estructurar la revisión periódica de los salarios y el desempeño de los Recursos Humanos., etc.

2.- Cubrir las necesidades de la Organización, en cuanto a:

- a) Desigualdad en los salarios.
- b) "Favoritismos" que afectan la remuneración del personal.
- c) Control sistemático de los salarios.
- d) Aplicación consistente de criterios en los aumentos de sueldo de acuerdo a políticas.
- e) Problemas que surgen para ubicar nuevos puestos en relación a los ya existentes.
- f) El contenido de los puestos cambia con el tiempo y -- las modificaciones de sueldo presentan muchos problemas en su ajuste.
- g) Vulnerabilidad de la empresa en la rotación del personal, etc.

3.- El efecto en los costos.

Donde se deberá presentar como una inversión y se tomará en

cuenta, si es necesario la contratación de asesores externos o desarrollarlo internamente.

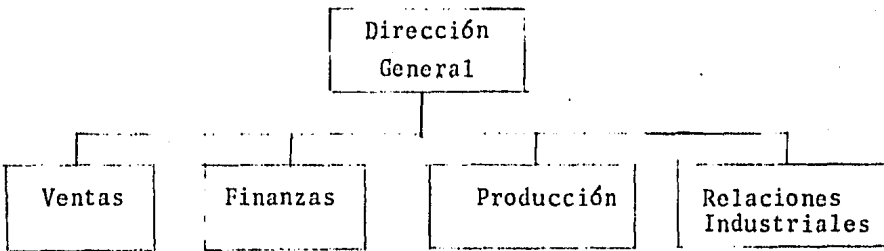
APROBACION

De la información anterior, depende la aprobación e implantación del sistema ideal de acuerdo a la complejidad de la empresa, y una vez obtenida esta aprobación se dá paso a:

FORMACION Y CAPACITACION DEL COMITE DE VALUACION

Formación del comité.

El Comité de Valuación tiene una de las responsabilidades -- mas altas en el establecimiento del sistema, ya que del resultado de su intervención en la valuación de los puestos, - se definirá la estructura interna de los sueldos, es decir, determinar la importancia relativa que tienen todos los puestos en la organización; por su importancia es altamente recomendable que el comité se integre por los altos directivos - de cada una de las áreas principales de la organización, considerados como primer nivel jerárquico.



El conocimiento que tienen los directores de área en cada -- una de las especialidades, proporciona una valiosa ayuda en la aplicación de criterios de valuación, ya que son los especialistas y conocen a grandes rasgos la complejidad de los - puestos que integran su área.

Al aplicar un sistema de puntos en el que se hace necesaria la intervención de factores, grados, especificaciones, y manuales de evaluación; hay que familiarizar a este grupo de - personas, ya que, aunque tengan un conocimiento general de - su área, deberán aplicar una técnica de valuación y tecnicismos propios del sistema.

El Comité de Valuación, conjuntamente con el asesor dirigirá el proceso de valuación por cada una de sus etapas, de una - manera metódica y ordenada y a su vez tratarán de llevar un control dirigido hacia la objetividad en el proceso de - - -

implantación y en los resultados obtenidos, tanto como en la continuidad y mantenimiento del sistema implantado.

CAPACITACION DEL COMITE

Para la capacitación del comité de valuación, se proporcionarán las generalidades del sistema que se va a implantar, en el cual se enfoca de una manera teórico-práctica su funcionamiento; donde se expondrán los factores a utilizar y su aplicación, brindando ejemplos sencillos y específicos hasta obtener la unificación de criterios, logrando con esto una valuación clara, precisa y objetiva.

La idea de esta capacitación es también la de lograr que el comité de evaluación esté convencido de que dicho sistema es positivo y necesario para la compañía y cada uno de sus integrantes; ya que, sabemos de antemano que si alguien realiza una función, actividad, o implanta ciertas modalidades y/o innovaciones, debe estar convencido de su buen funcionamiento; en primera, no le afectará con agrado; y en segunda, se obtendrán trabas, retrabajo o fracaso en dicha implantación.

CASO PRACTICO

La Dirección General y la Gerencia de Relaciones Industriales, lleva a efecto un estudio de las necesidades legales, sociales, eficiencia, productividad, capacitación y desarrollo de Recursos Humanos para tener una adecuada administración de sueldos; llegando a la conclusión de llevar a efecto la actualización en Administración de Compensación, con la asesoría externa de un Despacho especializado.

FORMACION DEL COMITE DE ADMINISTRACION DE COMPENSACION

Con la participación de la Dirección General y los representantes de las diferentes áreas de la Empresa, se integra el Comité de Administración de Compensación, procurando que estén representadas todas las áreas, quedando integrados por cinco titulares y cinco suplentes, y se acuerda por sugerencia del asesor externo, la participación activa de los diez representantes a fin de que todos los integrantes se encuentren actualizados y capacitados, para en lo sucesivo se participe normalmente y se puedan suplir en las sesiones la falta de algún titular.

Una vez integrado el Comité de Administración de Compensación, la Gerencia de Relaciones Industriales funge como coordinador del Comité, para programar las sesiones de valuación

de puestos tantas veces sea necesario, para darle mantenimiento al programa.

1.6.- DETERMINACION, SELECCION Y DEFINICION DE LOS FACTORES DE VALUACION.

Con la participación del Comité y del asesor se determinarán los factores de valuación a utilizar, los cuales deben ser específicos al tipo de Empresa y giro de que se trate; ya que la importancia relativa de un factor, difiere comparativamente en cuanto a peso o valor de una organización a otra. Asimismo, dichos factores deben enfocar la problemática interna real que la afecta, para poder llevar a cabo una valuación más objetiva en todos los puestos que integran la organización.

DEFINICION:

"Un factor de un puesto es un requerimiento específico impuesto a quien lo desempeñará. En general, se considera que son cuatro los factores preponderantes en un puesto:

- 1) La Capacidad.
- 2) La Responsabilidad.
- 3.- El Esfuerzo.
- 4.- Las condiciones de trabajo.

En otras palabras, estas son las razones o valores por los cuales el empleador remunera al trabajador.

Un factor, como su nombre lo indica, es solo uno de los elementos necesarios para plantear una ecuación; la valuación es una de las partes indispensables en la integración de un todo (el puesto).

La fijación de los factores se basa en cuatro genéricos que son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

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

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

Los sub-factores relativos al esfuerzo miden la energía mental, visual y física que se requiere en la ejecución de las tareas.

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

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

FACTORES:

Los factores siempre se refieren a los requisitos del puesto y no deben referirse a características personales de los ocupantes.

Ejemplos de factores que pueden usarse para valorar un puesto.

- a) Idiomas requeridos.
- b) Esfuerzo físico requerido.
- c) Responsabilidad por fondos de la Compañía.

Estos factores son cuantificables; para medirlos, estos se subdividen en grados, Ejemplo:

Esfuerzo físico podría graduarse en:

- Cargar hasta 10 kgs. frecuentemente.
- Cargar de 10 a 25 kgs., - frecuentemente.
- Y así sucesivamente. -

Ejemplo: Conocimientos requeridos, condiciones de trabajo, habilidades requeridas, son factores; mientras que inteligencia, puntualidad, antigüedad, serían características personales.

En el proceso de selección de factores, debe tomarse en cuenta los componentes de los puestos en general, los cuales servirán para medirlos de manera cuantitativa.

Existe una regla de sencilla aplicación, para seleccionar -- los factores, primeramente, se reúne el Comité de Valuación y se les explica, que un factor es un requerimiento específico de carácter impersonal para poder desarrollar las funciones de un puesto.

Dicha regla enmarca los siguientes pasos en la medición de la dificultad del puesto.

- 1.- Cada uno de los factores debe poseer alguna relación con la dificultad o el valor del puesto.
- 2.- En combinación, deben correlacionarse razonablemente bien con la complejidad del puesto.
- 3.- Los factores seleccionados deben ser observables y mensurables.
- 4.- Deben medirse elementos importantes de cada uno de los puestos, mediante uno o mas factores.
- 5.- Cada uno de los factores debe servir como auxiliar para la diferenciación de los puestos.
- 6.- Dos factores no deben medir esencialmente la misma característica.

Tomando en consideración el giro de la organización se seleccionarán los factores más importantes que inciden en el puesto; resulta evidente que una institución bancaria, seleccionará

factores tales como: servicio, seguridad, atención al público, etc., mientras que en una planta productiva: riesgos de trabajo, esfuerzo físico, medio ambiente, etc.

Por lo tanto, esta selección debe ser considerada concientemente, para poder determinarlos de acuerdo a las necesidades que tiene la organización.

Para esto, se deben tomar en cuenta a todos aquellos factores que afectan de una manera general a todos los puestos, considerando que puede ser en mayor o menor grado, pero sin embargo son importantes por su aplicación general. Esto nos proporcionará un mejor desarrollo en la valuación de puestos y en la implantación del sistema, obteniendo así logros positivos en la Administración de compensación de Sueldos en la Empresa.

CASO PRACTICO

Definición de factores.

Con la participación del Director General y del Comité de Administración de Compensación, se define que es lo que se quiere medir de los puestos existentes en la Empresa, de

acuerdo a la complejidad de la misma, sugiriendose una serie de factores que sometiéndolos a votación y contando con la experiencia de los asesores externos, se obtiene como resultado, los factores convenientes, para aplicarse a los puestos del personal no sindicalizado:

- COMPLEJIDAD
- RESPONSABILIDAD OPERATIVA
- RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION
- ESCOLARIDAD
- EXPERIENCIA
- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
- CONDICIONES DE TRABAJO.

1.7.- MANUAL DE VALUACION (GRADOS, CARACTERISTICAS) Y FORMATOS.

Para iniciar con este punto daremos una definición primeramente de lo que es un manual.

MANUAL

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones relativas a historia, organiza

ción, política y/o procedimientos que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Como ejemplo damos un MANUAL DE VALUACION.

FACTORES DE VALUACION:

I. Complejidad.

II. Responsabilidad Operativa.

a) Responsabilidad por Fondos y/o valores

b) Responsabilidad por Errores Involuntarios.

III. Responsabilidad por Supervisión.

IV. Escolaridad.

V. Experiencia

Inducción y/o Entrenamiento.

VI. Relaciones Internas y Externas.

VII. Condiciones de Trabajo.

I. Complejidad.

Este factor considera la necesidad que se tiene de analizar problemas, generar alternativas, obtener información, coordinar procedimientos, trabajar sin guías y/o apoyos y seleccionar entre varias posibles soluciones, las más adecuadas para generar utilidades y/o ahorros, o para evitar gastos y/o problemas.

Mientras más rutinario el puesto, más bajo el grado de seleccionar.

Complejidad - Análisis de Situación y Toma de Decisiones.

GRADO

DEFINICION

- A Rutinario.- Puestos donde las actividades están bien delineadas y el ocupante del puesto debe limitarse a identificar situaciones excepcionales. El ocupante del puesto no tiene autoridad para salirse del sistema. Ejemplos: Vigilante, Mensajero.
- B Semi-Rutinario.- Puestos bien estructurados, pero donde generalmente existen más de una alternativa

de cómo llevar a cabo las actividades, estando a criterio del ocupante del puesto cuál alternativa seguir. Si el ocupante del puesto selecciona la alternativa equivocada, puede ocasionar retrabajo de él mismo o de otras personas en su departamento y causar irritación en el ánimo de compañeros de trabajo, clientes o proveedores.

C Semi-Complejo. Puestos donde normalmente se espera que el ocupante genere alternativas de actividades que normalmente difieren de las anteriores (buscar soluciones nuevas a problemas viejos, o aplicar soluciones viejas a problemas nuevos), y donde seleccionar la alternativa equivocada puede ocasionar perjuicios irreparables en costo, imagen y/o moral del personal, aún cuando éstos no sean de montos menores o medianos.

D Estos puestos normalmente requieren haber sido valuados en C o D en conocimientos teóricos y/o ---prácticos; ya que requieren de un grado combinado superior al normal en lo que a conocimientos se refiere. Ejemplos: Contador, Analista de Puestos, Supervisor de Obreros, Supervisor de Obreros semicalificados.

E Complejos.- En este grado deben ser valuados los puestos de mayor responsabilidad por resultados. Se espera que las funciones principales del puesto incluyan analizar cuidadosamente situaciones relativamente complejas. En la mayoría de los casos una decisión mal tomada causa daños irreversibles en costos, imagen y/o moral del personal. Con frecuencia el jefe directo del ocupante del puesto (siempre un ejecutivo) basa sus decisiones en las recomendaciones del ocupante del puesto.

Ejemplos: Supervisor de empleados a obreros calificados; especialistas en actividades donde el jefe no domina la especialidad.

II. Responsabilidad operativa.

Este factor mide la necesidad de trabajar con esmero y cuidado. No requiere necesariamente de inteligencia pero sí de poner atención a lo que se hace.

Los errores generalmente son involuntarios y por cansancio. Se relaciona con: Manejo de dinero y/o valores, responsabilidad por errores involuntarios y actividades análogas.

GRADO

a) Responsabilidad por Fondos y/o Valores

- A Realmente no tiene responsabilidad por efectivo, documentos cobrables o equipo, salvo lo normal de oficina y/o taller (herramienta, papelería, -- etc.,)
- B Tiene bajo su custodia personal y equipo que puede ser dañado si no se le maneja con cuidado, o cantidades de dinero o documentos cobrables de valor superior a 3 meses de su propio sueldo.
- C Tiene bajo su responsabilidad equipo y/o dinero activo circulante que está bajo la custodia de terceros. Parte de su trabajo consiste en vigilar y/o auditar que la empresa no sufra daños.

b) Responsabilidad por errores Involuntarios

- 1 No requiere especial cuidado ni esmero al trabajar ya que sus errores operativos son de fácil detección y prácticamente no causan daño.
- 2 Requieren atención, cuidado y esmero para evitar

errores operativos que no son fáciles de detectar y que redunden en perjuicios traducibles en costo e irritación.

- 3 Requiere de gran cuidado y esmero al trabajar para evitar errores que solo se descubren cuando ya causaron daño irreparable. No confundir con complejidad; los errores que se miden aquí son inconten-
tes e involuntarios, los que se miden en complejidad son riesgos calculados.

III. Responsabilidad por Supervisión.

Este factor considera la responsabilidad que se tienen en el puesto, por el trabajo de los subordinados, la complejidad -- del trabajo que éstos realizan, así como el número de empleados u obreros supervisados.

<u>GRADO</u>	<u>DEFINICION</u>
1	No supervisa.
1a	No supervisa: asigna solo trabajo a un grupo de -- trabajadores de 2 a 8 (coordinación).

- 2 Grupos pequeños - estrecha.- El ocupante del puesto tiene menos de cinco personas asignadas. Mu--- chas veces éstos son ayudantes que desarrollan -- funciones similares y trabajan muy de cerca, generalmente son simples y rutinarias.
- 3a. Grupos pequeños - complejo.- El ocupante del puesto tiene menos de cuatro personas asignadas, pero las labores de los subordinados son semi-rutina-- rias y en cuando menos un caso, son valuados en C o D en complejidad.
- 3b Grupos Grandes - rutinarios.- Supervisa a 5 o más personas, pero ninguno de los puestos subordina-- dos fué valuado en C o D en complejidad.
- 4 Grupos Grandes - Complejos.- Supervisan 4 ó más personas donde cuando menos una ocupa un puesto - valuado en C o D en complejidad.

IV. Escolaridad.

Este factor mide el cúmulo de conocimientos que normalmente se adquieren en base a estudios o cursos y que de una forma u otra pueden ser expresados en términos de grado académico y que se requieren como mínimo para desempeñar eficientemente el puesto por valuar.

<u>GRADO</u>	<u>DEFINICION</u>
A	Primaria o menos (hasta 6 años).- Requiere leer, escribir, tal vez desarrollar operaciones aritméticas sencillas, las funciones son rutinarias o semirutinarias y no tienen ninguna complejidad especial.
B	Secundaria, Carrera Comercial corta o Pre-vocacional (hasta 11 años) requiere del uso de algunas destrezas y/o habilidades de las que se aprenden en carreras cortas, para desarrollar funciones -- que muchas veces implican llevar registros cuidadosos, seguir procedimientos semi-rutinarios y a veces hasta semi-complejos.
C	Preparatoria o Carrera técnica, estudios profesionales hasta 3º o conocimientos teóricos equivalentes (de 12 a 15 años).- Requiere una mayor preparación para desarrollar funciones de mediana complejidad, redactar, elaborar estados contables, - supervisar labores sencillas, etc.,
D	Licenciatura (16 años o más).- Trabajos suficientemente complejos como para necesitar estudios -- universitarios.
E	Post-Grado.- Trabajos que por características especiales requieren estudios especializados de por

lo menos un año y donde requiere haber terminado una carrera para poderse llevar a cabo.

ESCOLARIDAD

Idiomas.

Aquí se deben considerar los requerimientos de dominio de -- idiomas, si los hubiera.

GRADO

DEFINICION

- 1 No requiere.- No es necesario otro idioma, aún -- cuando se pueden manejar algunos datos y/o pala-- bras en otro idioma, no se necesita traducir.
- 2 Traducir al español.- Requiere entender el otro idioma escrito, y/o traducir de otro idioma al es-- pañol.
- 3 Traducir del español.- requiere escribir en el -- otro idioma, y/o traducir del español al otro --- idioma, normalmente para negociar o tratar asun-- tos importantes con gente que no habla el español.

V. Experiencia.

a) Experiencia previa acumulada.

En este factor se considera el tiempo mínimo que se requiere pasar en puestos de menor jerarquía, en áreas relacionadas con el puesto para adquirir la destreza en conocimientos mínimos requeridos en el puesto, considere tiempo requerido -- por alguien que alcanzó la escolaridad mínima necesaria en el puesto, antes de iniciar su experiencia profesional.

GRADO

DEFINICION

- | | |
|---|---|
| A | Ninguna.- De hecho se puede ocupar el puesto sin haber trabajado antes en funciones relacionadas siempre y cuando reuna el requerimiento de escolaridad. |
| B | Hasta 6 meses.- Aún cuando las funciones del --- puesto son rutinarias o semi-rutinas, dado que - no hay requisito de escolaridad, el puesto re--- quiere que la persona hubiera trabajado en otro puesto de menor complejidad por un periodo peque ño (Este grado no es aplicable a puestos que re- quieren mucha escolaridad y poca experiencia, de |

ser ese el caso, se deberá definir por A o por C).

- C Hasta 2 años.- El puesto requiere el dominio de -- una especialidad, aun cuando ésta pudiera ser relativamente sencilla. Normalmente se requiere que la persona haya pasado por un puesto inferior.

- D Hasta 4 años.- El puesto requiere que su ocupante hubiera trabajado en 2 o más puestos antes de que pueda desarrollar las labores inherentes.

- E Más de 4 años.- Puestos de supervisión, o puestos técnicos, o puestos calificados, o puestos de suficiente complejidad como para que requieran de más de 4 años de experiencia previa dentro de la empresa.

EXPERIENCIA

b) Inducción y/o entrenamiento

Este punto se mide el tiempo que algunos puestos requieren de cierta inducción, es decir, un tiempo en el puesto para empezar a desarrollar las funciones y/o empezar a ser efectivo.

<u>GRADO</u>	<u>DEFINICION</u>
1	Hasta 1 mes.- requiere de una inducción relativamente sencilla, de no más de un mes.
2	Hasta 6 meses.- requiere algunos meses de entrenamiento que solo se logra en el puesto. Su jefe -- normalmente tendrá que revisar su trabajo cuidadosamente, guiarlo y apoyarlo durante un período mayor a un mes y hasta 6 meses.
3	Mas de 6 meses.- requiere dominar una función compleja, por lo que se necesita pasar más de seis meses en el puesto en un programa de entrenamiento.

VI. Relaciones Internas y Externas.

En este factor se toman en consideración el nivel de las personas con las que se tiene contacto, la frecuencia del trato, y el impacto de las relaciones, así como si son relaciones internas (con personal que labora en la empresa), no se consideran relaciones internas aquellas que se dan en el mismo departamento o sección donde se ubica el ocupante del puesto.

o externas (fuera de la empresa), es decir clientes proveedores, gobierno y/o público en general.

Seleccione un grado para contactos externos y otro para contactos internos.

<u>GRADO CONTACTOS EXTERNOS</u>	<u>DEFINICION</u>	<u>GRADO CONTACTOS INTERNOS</u>
A	Accidental.- Prácticamente no hay contactos, los que existen son accidentales, y no implican negociar.	1
B	Incidental.- Hay contactos y relaciones como parte del trabajo, y éstos pueden ser frecuentes, pero, el objeto de la relación es recabar o proporcionar información o un servicio (mensajería, cobranza y análogos).	2
C	Coordinación.- Los contactos implican coordinar y lograr que otros hagan algo (procesar, tramitar) no se tiene autoridad formal sobre la otra persona, y no implica negociación,	3

pero se requiere cultivar relaciones.

- D Negociación ocasional.- El puesto, co 4
mo parte de las funciones implica el
representar a su departamento, divi-
sión y/o a la empresa aún cuando ésto
se hace ocasional y esporádicamente:
Nota: No debe evaluarse en este grado
por el hecho de que exista el poten-
cial de llevar a cabo las negociacio-
nes, sino porque se lleva a cabo, aún
cuando esto se haga ocasionalmente.
- E Negociación frecuente.- Igual que el - 5
anterior, pero representa a su área or
ganizacional o la empresa como parte de
las funciones del puesto, y ésto se ha
ce cuando menos 4 o más veces al año
en casos importantes, o más de 30% del
tiempo en aspectos de rutina compleja.

VII.- Condiciones de Trabajo.

En este factor se miden las condiciones físicas que determinan

el medio ambiente en donde se desempeñan las funciones del --
puesto, considerando así mismo el esfuerzo físico y los ries
gos a que se está expuesto.

Seleccionar un grado en cada uno de los tres conceptos.

GRADO

AMBIENTE

- A Normal.- Condiciones normales de oficina, más -
del 80% de su tiempo.
- B Incomodo.- El trabajo se lleva a cabo en luga--
res incómodos por excesos en ruido, polvo, ca--
lor, etc.
- C Extremo- El lugar de trabajo forzosamente impli
ca condiciones ambientales de incomodidad extre
ma, que en un momento dado pueda representar pe
ligro para la salud (trabajo nocturno, necesi--
dad de rotar turno, jornadas de trabajo irregu--
lares, trabajo a la intemperie, trabajo en luga
res muy sucios).

GRADO

RIESGO:*

- 1 Normal.- Riesgos de accidentes menores (viajes cortos ocasionales fuera de la oficina (planta) como parte de su trabajo.

- 2 Grave.- Riesgos accidentales de importancia, - viajes constantes fuera de la oficina (planta) y/o ocasionales de dos horas o más por carretera.- Riesgos de enfermedad profesional a la larga (incapacidad parcial permanente).

- 3 Extremo.- Riesgo de accidentes fatales, "Viajes de 2 o más horas en carretera frecuentes", riesgo de enfermedad que cause incapacidad total -- permanente.

GRADO

ESFUERZO FISICO

- a Normal.- Ocasional^s posiciones incómodas, ocasional necesidad de jalar, empujar, etc.

- b Pesado.- Frecuente necesidad de adoptar incomodidad, jalar, empujar bultos pesados, requiere

de personas de buena salud en general para efectuar el trabajo que puede ser cansado.

- c Extremo.- Frecuente necesidad de ejercer esfuerzos físicos extremos. Requiere de ocupantes de buena condición física, no puede ser desarrollado por personas con incapacidad física o débiles.

* En este factor no se considera el transporte al lugar de trabajo y/o a su domicilio.

Una vez seleccionados los factores y enlistados de mayor a menor importancia y con su respectiva definición se procede a elaborar el manual de valuación en forma clara y precisa.

Para esta evaluación primeramente se toma uno de los factores, para construir una escala de grados y determinar las características generales que deben contenerse en cada grado. La escala de cada factor debe estar constituida por un mínimo de tres y un máximo de seis grados.

En la construcción de dicha escala, normalmente se sigue el

siguiente procedimiento:

Tomando en consideración la naturaleza del factor:

- 1.- Se describe al factor en su grado mas alto, tal como se presentan las características en los puestos mas altos a evaluar y a éste se le asigna el grado máximo.

Ejemplo: En el factor escolaridad, el grado mas alto podría ser postgrado o maestría.

- 2.- Se describe el factor en su grado más bajo, tal como se presentan las características en los puestos mas bajos a evaluar y a éste se le asigna el grado mínimo.

Ejemplo: En el factor escolaridad, el grado mas bajo podría ser. Primaria.

Tendríamos entonces los dos extremos en que se presenta el factor de valuación y dentro de los cuales se valuarán a todos los demás puestos: pero se hace necesario construir grados intermedios.

Tomando el mismo factor se describe las características en

que se presenta en un término o grado medio y a esta se le asigna el grado intermedio.

Ejemplo: En el factor escolaridad, el grado intermedio puede ser: Bachillerato, carrera técnica o equivalente.

En estos momentos tendríamos tres grados básicos uno medio, mínimo y máximo para construir 2 escalas intermedias de la siguiente forma.

Se obtienen diferencias entre las características del grado mínimo y el medio, la diferencia entre grado medio y grado máximo.

Ejemplo: En el factor escolaridad, tendríamos:

a) Entre grado mínimo y medio : secundaria o equivalente.

b) Entre grado intermedio y máximo : pasante o titulado en nivel licenciatura.

NOTA: ver factor escolaridad en manual.

Definición de grado.

Grado es la forma en que se afecta en mayor o menor intensidad a un factor determinado.

El diseño del Manual de Valuación deberá contener tres elementos principales:

- 1.- Nombre del factor.
- 2.- La definición del factor.
- 3.- La escala de grados y características de cada uno de estos.

Un buen manual de valuación incluye descripciones de los factores y grados, además de las puntuaciones asignadas a cada grado, o sea el peso de los mismos; así mismo, un buen manual de valuación dá ejemplos de puestos tipos, o sea puestos en los que se valuó cada grado dentro de cada factor.

Esto sirve de ejemplo y guía al valuador y ayuda a unificar criterios.

Ejemplos de grados que podrían ser utilizados en un manual de valuación.

- a) Tres años de experiencia en puestos similares.
- b) Carrera de Licenciado en Administración.
- c) Responsabilidad por fondos hasta \$30,000.

Son grados dentro de los factores de experiencia a), escolaridad b), y responsabilidad por fondos c), respectivamente, ya que definen hasta que punto se presenta cada factor en un puesto.

Ejemplos de características personales que podrían ser utilizadas en un programa de calificación de méritos.

- a) Puntualidad en el trabajo.
- b) Inteligencia.
- c) Honradez.

Son características personales que un individuo puede o no poseer y que no pueden ser utilizadas para evaluar un puesto.

Por ejemplo, un puesto puede ser valuado en función a la ---

complejidad del mismo, lo cual implica que el ocupante pudiera requerir cierto grado de inteligencia para cumplir con las funciones en forma satisfactoria, pero el factor sería complejidad, y no inteligencia.

La valuación puede ser hecha por una persona o un comité normalmente se prefiere que lo haga un comité para asegurar la objetividad de la misma.

Cuando se está valuando utilizando el sistema de alineación la evaluación no requiere de un manual.

Cuando se utiliza el sistema de comparación de factores, puede o no utilizarse un manual de valuación.

Pero cuando se usa el sistema de Puntos, el manual de valuación resulta indispensable.

Independientemente de cual sistema se utilice, siempre se deben considerar todos los factores de valuación que previamente se acordaron.

Una valuación nunca es exacta, ya que por bueno que sea el análisis, a final de cuentas la valuación implica la utilización del criterio de los evaluadores.

El manual de valuación ayuda a uniformar criterios.

Un buen Manual de Valuación incluye descripciones de los factores y los grados, además de las puntuaciones asignadas a cada grado, o sea el peso de los mismos, así mismo, un buen manual de Valuación da ejemplos de puestos tipo, o sea puestos en los que se valuo cada grado dentro de cada factor. Esto sirve de Ejemplo y guía al valuador.

Por lo tanto un buen manual de Valuación deberá contener:

- a) Definición de factores.
- b) Definición de grados.
- c) Puestos tipo previamente valuados.

COMO ELABORAR UN MANUAL DE VALUACION

Ingredientes: Factores, muy bien definidos.
Grados, muy bien definidos.
Peso de factores, en puntos, o en porcentaje.
Peso de los grados, en puntos o en porcentaje.

Paso No. 1: Selección de factores: estos se deben de seleccionar procurando:

- a) Que se presenten a mayor o menor grado en la mayoría de los puestos a valorar.
- b) Que sean fácilmente distinguibles unos de otros.
- c) Que realmente puedan traducirse a final de cuentas, en parte del valor del puesto.

Los factores básicos son:

- Conocimientos
- Habilidades
- Responsabilidades.
- Riesgos
- Condiciones de trabajo

Estos podrían y de hecho generalmente se desglosan por ejemplo: experiencia y escolaridad son ambos buenos ejemplos de factores, pero podrían resumirse en uno de los anotados arriba, conocimientos:

Destreza Manual, destreza visual, podrían ser comprendidas en el factor habilidades.

Manejo de fondos de la compañía, seguridad de otros, consecuencia de errores, son ejemplos de como se subdivide el factor responsabilidad.

Ambiente sería un factor que combina riesgos con condiciones de trabajo.

Una buena clave de si un factor debe manejarse por si sólo o combinado con otro sería el preguntarse si en algún caso el factor puede ser tan importante que al presentarse en un puesto, cuando menos el 20% de la decisión de cuanto sueldo pagar al puesto es atribuible el factor. Si la respuesta es positiva, el factor debe usarse sólo.

El usar al comité de Valuación para seleccionar factores puede ser útil si en el Comité hay representación de las Areas organizacionales donde se presentan un gran número de puestos.

Se recomienda que se usen más de cinco y menos de quince factores.

Una vez seleccionados los factores, se requiere definirlos muy bien, para asegurar que el que use el manual sepa lo que está valuando.

CASO PRACTICO

MANUAL DE VALUACION

Los asesores externos, desarrollan la elaboración del Manual de Valuación, tomando los factores acordados, el cual una vez elaborado es puesto a consideración del Comité de Administración de Compensación, hasta que se llega a su aprobación y del que se hace uso en adelante en las sesiones de Valuación de puestos.

DESCRIPCION DEL PUESTO DEL EMPLEADO

GENERALES

Puesto: _____ Puesto al que reporta: _____

Departamento: _____ Area: _____ Fecha _____

II. Objetivos del Puesto. En su opinión; ¿Cuales son los objetivos principales de su puesto?, es decir, ¿Para qué desarrolla sus funciones?

III. Descripcion de las Principales Funciones. Indique para cada una de sus principales funciones ¿QUÉ hace, cómo lo hace y para qué?

¿Que Hace?

¿Cómo lo hace?

¿Para qué lo hace?

¿Cuanto tiempo dedica? (promedio de horas diarias, o a la semana o al mes).

¿Qué hace?

¿Cómo lo hace?

¿Para qué lo hace?

¿Cuánto tiempo le dedica?

¿Qué hace?

¿Cómo lo hace?

¿Para qué lo hace?

¿Cuánto tiempo le dedica?

¿Qué hace?

¿Cómo lo hace?

¿Para que lo hace?

¿Cuanto tiempo le dedica?

IV. Tiene usted bajo su custodia, equipo, valores, o efectivo de la Compañía

NO SI (describa) _____

V. Tiene usted personal subordinado?

NO SI (Anote puestos y números de personas en cada puesto) _____

VI. En el desarrollo de sus labores, ¿Con qué puestos de otros departamentos tiene usted contactos más frecuentes y para qué asuntos?

<u>Puesto</u>	<u>Asunto</u>	<u>Frecuencia*</u>
---------------	---------------	--------------------

* (horas por semana, mes, año (especifique)).

VII. En el desarrollo de sus labores, ¿Con qué personal de fuera de la Compañía tiene ud. contacto más frecuente y para qué asuntos?

<u>Puesto</u>	<u>Asunto</u>	<u>Frecuencia *</u>
---------------	---------------	---------------------

* Horas por semana, mes, año (especifique)

VIII. Su trabajo se desarrolla en:

Oficina ___% Planta ___% Bodega ___%

¿Desarrolla trabajo nocturno? SI ___ NO ___

¿ Rota turnos? SI ___ NO ___

Sus labores le implican necesidad de manejar: Auto ___ Camión ___

Explique: _____

DESCRIPCION DEL PUESTO

Título del Puesto: _____

Departamento: _____ Area: _____

Puesto al que reporta: _____ Fecha: _____

Descripción Genérica:

Descripción Específica:

Escolaridad Requerida: _____

Funciones que la Justifican: _____

Conocimientos de Inglés para: _____

Experiencia Previa Ideal en: _____

Funciones que la Justifican: _____

Conocimientos especializados en: _____

Contactos Internos con: _____

_____ Para: _____

Contactos externos con: _____

_____ Para: _____

Responsabilidad Operativa: _____

Maneja _____

Custodia _____

Errores Operativos Inherentes al Puesto: _____

CONDICIONES de trabajo: (Ambientales) _____

Esfuerzo: _____

Riesgos: _____

Evaluación:	I	II	III	IV	V	VI	VII	TOTAL	NIVEL
-------------	---	----	-----	----	---	----	-----	-------	-------

Grado

Puntos

Elaboro: _____ Aprobó: _____

FORMA DE VALUACION

Título del Puesto: _____

Departamento: _____ Area: _____

Puesto al que reporta: _____

FACTORES	VALUACION		Puntos
	Previa	Definitiva	
I Complejidad			
II Responsabilidad operativa			
III Resp. por Suprvisión			
IV Escolaridad			
V Experiencia			
VI Rel. Internas y Externas			
VII Cond. de Trabajo			
Fecha			
Firma			
		TOTAL	
		NIVEL	

Observaciones: _____

1.8 CAPACITACION DE LOS ANALISTAS

Una vez definido el sistema a utilizar, se determina quienes intervendrán en la obtención de información, recomendándose que los analistas sean internos de preferencia, en virtud de tener mayores conocimientos de la organización y establecer la comunicación necesaria con mayor fluidez, para la obtención de información.

Las personas que van a desarrollar el trabajo de análisis y descripción de puestos, deben ser personas que cuenten con: un panorama general de lo que es una organización; un buen manejo de las relaciones humanas, para el desarrollo de las entrevistas; y diferenciar actividades intrascendentes de las que no son. Ya que el analista se enfrenta a un problema frecuente, como es el entrevistar a personas demasiado extrovertidas o viceversa, que de alguna forma intentan dar una complejidad falseada del puesto que desempeña.

La capacitación de los analistas, puede ser impartida por asesores externos y/o internos, en donde se les proporcionará fundamentalmente aspectos teóricos-prácticos (como veremos más adelante) del sistema, ya sea por medio de un curso o mediante un esbozo o panorama general de lo que esto trata, y asesorándolo a través del desarrollo de la implantación del sistema.

La capacitación está basada en los siguientes pasos:

1. Descripción del Puesto del Empleado
2. Preparación de la Entrevista de Análisis
3. Entrevista de Análisis
4. Descripción del Puesto
5. Forma de Análisis
6. Valuación de Puestos

1. Descripción del Puesto del Empleado

El empleado prepara una descripción de su puesto en la que señala sus principales funciones y responsabilidades. Además proporciona información sobre la forma en la que se presentan los factores de valuación en el desempeño de su trabajo.

Para facilitar el trabajo al empleado, se diseñarán formatos especiales que le indiquen la información requerida.

2. Preparación de la Entrevista de Análisis

El analista de puestos revisa el organigrama del área en donde se encuentra el puesto, la descripción del puesto del empleado y descripciones de otros puestos íntimamente relacionados con el puesto a analizar.

De esta revisión el analista debe obtener una visión general del puesto y dudas concretas respecto a las funciones, responsabilidades y/o información relacionada con los factores de valuación.

3. Entrevista de Análisis

El analista coordina con el Gerente respectivo el lugar, la fecha y la hora de la entrevista. Algunos gerentes prefieren que se coordinen los detalles con el ocupante del puesto o su supervisor, pero en todos los casos primero deberá contactarse al Gerente.

Instrucciones generales para el analista:

El lugar más indicado para el análisis es donde trabaja el empleado, ya que ahí tiene ejemplos concretos de su trabajo que con frecuencia ayudan mucho a clarificar dudas (reportes, gráficas, cartas, listados, etc.)

La hora más indicada es la primera hora de la mañana, ya que de esa manera tanto el analista como el empleado a entrevistar están con la mente despejada.

La duración de una entrevista de análisis varía de acuerdo a la complejidad del puesto, pero se puede esperar que osci-

le entre una hora, para puestos sencillos y tres horas para puestos muy complejos.

El desarrollo de la entrevista puede variar de acuerdo a las características del puesto a analizar y la cantidad de las dudas a aclarar, pero algunos principios básicos son los siguientes:

- a) Establezca un adecuado "clima" para la entrevista. Alguna broma o comentario informal ayuda a reducir la tensión en caso de que ésta exista.
- b) Informe sobre el objetivo de la entrevista en forma breve pero clara.
- c) Solicite al empleado a entrevistar que evite las interrupciones para que la entrevista pueda ser fluida y breve.
- d) Inicie la entrevista dejando perfectamente claro el o los objetivos del puesto.
- e) Prosiga la entrevista analizando en cada función, qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace, asegurándose que que de perfectamente clara antes de pasar a la siguiente. Recuerde que en el "cómo" es de gran ayuda visualizar el proceso o secuencia de las operaciones.

- f) Tome notas de los puntos más importantes. Recuerde que no podrá transmitir a otros lo que no haya comprendido perfectamente.
- g) Analice con el empleado la información relacionada con los factores de valuación para asegurar que no quede nada en duda. Recuerde que va a presentar esa información al Comité de Valuación.

4. Descripción del Puesto

La descripción del puesto es el documento que contiene el objetivo y las principales funciones del puesto.

La descripción del puesto es un instrumento de gran importancia para que el Comité de Valuación obtenga en forma breve, pero clara, una idea completa del puesto para poder proceder a valorarlo.

Esta descripción se prepara en base al Análisis del puesto, el cual se compone de la revisión del organigrama, la revisión de la Descripción hecha por el empleado, la revisión de otros documentos importantes para comprender el puesto y finalmente la entrevista de análisis.

Dada la importancia de la Descripción, ésta será analizada en forma más amplia por separado.

5. Preparación de la Forma de Análisis

Esta forma contiene la información básica para que el Comité pueda valorar cada puesto, en ella se proporcionan datos, casos y ejemplos concretos del grado en que se presenta cada factor de valuación en el puesto.

Esta forma es tan importante como la Descripción del Puesto, por lo que también es analizada más adelante por separado.

6. Valuación de Puestos

Esta es la culminación del proceso, mismo que debe dar como resultado que los puestos queden "acomodados" en orden de importancia y nivel de responsabilidad.

Esta valuación es responsabilidad de un Comité integrado por ejecutivos de la Institución, sin embargo para poder cumplir con su objetivo es fundamental que se tenga toda la información necesaria en forma breve, pero completa y correcta.

Las "materias primas" con las que trabaja el Comité son la Descripción del Puesto y la Forma de Análisis, cuyo contenido es responsabilidad del analista.

El analista es invitado a las sesiones del Comité tanto para leer la descripción y la forma de análisis como para aclarar

cualquier duda del Comité.

Descripción del Puesto

La descripción del puesto, como ya se señaló anteriormente, es el documento que contiene el objetivo y las principales funciones del puesto.

Es evidente que la descripción de Puesto puede servir para un gran número de cosas, en adición a la de proporcionar la información básica para valorar el puesto. Entre otros usos que se le pueden dar destacan su aprovechamiento para análisis de la organización, reclutamiento y selección de personal inducción, capacitación, etc.

No obstante lo anterior es muy importante no perder de vista el objetivo principal de la preparación de una Descripción de Puestos, como parte integrante de un programa de Administración de Compensación, es decir, darle al Comité de Valuación una idea clara del contenido del puesto. La descripción debe ser concisa, pero suficiente para que se entiendan las responsabilidades y complejidades del puesto.

Un error frecuente es pretender que la Descripción de Puestos sirva como concentrado de procedimientos. Este enfoque definitivamente no es recomendable debido a que un procedi-

miento requiere de mucho tiempo-analista para describirse (y en un puesto normalmente se siguen varios procedimientos), asimismo implicaría la preparación de descripciones muy largas que harían el proceso de valuación muy lento y costoso, y normalmente se podría incurrir en el problema de pasar por alto, en medio de una enorme cantidad de información, algún aspecto realmente importante para efectos de asignarle un valor relativo al puesto.

Con esto en mente, debemos asegurar que las descripciones que se preparen contengan todos los aspectos realmente importantes para entender el puesto y asignarle un valor relativo y no todos los detalles del puesto.

Descripción Genérica y Descripción Específica

Normalmente las descripciones se dividen en dos partes, la primera pretende dar una idea clara del objetivo del puesto en unos cuantos renglones (normalmente menos de diez). A esta parte se le llama Descripción Genérica, aunque se le pueden asignar otros nombres como Objetivos del Puesto o Responsabilidad General.

La idea de una Descripción Genérica es que proporcione una visión general, rápida y clara del puesto en cuestión, lo

cual debe contestar invariabilmente a la pregunta ¿Para qué existe el puesto?

Normalmente se recomienda que la Descripción Genérica se coloque al principio de la Descripción del Puesto, sin embargo es muy conveniente prepararla después de la Descripción Específica, ya que esto ayuda a ordenar las ideas y obtener resultados en forma más rápida y efectiva, por esta razón analizaremos primero la Descripción Específica.

Descripción Específica

La Descripción Específica incluye el desglose de las principales funciones del puesto, asegurándose de que cualquier persona normal pueda entender los tres componentes básicos de cualquier función que son:

- | | |
|-------------------|--|
| Qué se hace: | Es decir la función en sí |
| Cómo se hace: | Es decir, como realiza la función señalada el ocupante del puesto |
| Para qué se hace: | Es decir, el objetivo <u>concreto inmediato</u> de la función. Comprender esto es fundamental para conocer el nivel de <u>responsabilidad</u> del puesto en cuestión |

¿Qué se hace?

En promedio se estima que la mayoría de los puestos tienen entre 6 y 10 funciones muy importantes que son complementadas por otras de menor jerarquía, las cuales normalmente no tienen relevancia para efectos de asignarle valor relativo a los puestos.

En muchas ocasiones una función es tan importante que podemos descomponerla en varias funciones.

Ejemplo

El análisis de un puesto se compone de varias funciones, tales como el análisis de la descripción que prepara el empleado, el análisis del organigrama y de las descripciones de puestos relacionados, la entrevista de análisis, la preparación de la descripción del puesto y la preparación de la forma de análisis.

Cada uno de estos componentes de la función de análisis de puestos es tan importante por sí mismo que en ese puesto las principales funciones serían:

- a) Analizar puestos del personal sindicalizado y no sindicalizado

- b) Analizar las descripciones preparadas por los empleados
- c) Analizar el organigrama y las descripciones de puesto re
lacionados
- d) Realizar entrevistas de análisis de puestos
- e) Preparar descripciones de puestos
- f) Preparar formas de análisis de puestos
- g) Participar en las reuniones del Comité de Valuación
- h) Realizar actividades similares y conexas según se requier
ra.

Como se puede apreciar, en este caso, seis de las principales funciones están íntimamente relacionadas con el análisis de puestos.

Una de las principales habilidades que debe desarrollar el análisis de puestos es la de identificar las principales fun
ciones.

Si esta identificación es adecuada a la descripción será apropiada, si se llegara a omitir una función importante es muy probable que se afecte la valuación del puesto; por otra parte, si se incluyen funciones no muy importantes, el Comité de Valuación tendrá que invertir su tiempo en forma improductiva.

Para seleccionar las funciones principales es importante asegurarse de que se incluyen todas aquellas que afectan o pueden afectar la valuación del puesto o bien que afectan o pueden afectar la adecuada comprensión de sus responsabilidades.

Otro aspecto importante que debe considerarse es el relacionado con el orden en el que deben acomodarse las principales funciones. En términos generales se recomienda que se siga un orden de importancia o bien un orden de secuencia si esto es importante para entender el puesto.

En el ejemplo de Analista de Puestos, como puede ver, la función 1 está colocada ahí por su importancia y las funciones 2 a 6 siguen un orden de secuencia.

Recuerde que la adecuada identificación de las funciones principales del puesto es fundamental para una buena descripción.

Es importante señalar que siempre que se tiene supervisión de personal, una de las principales funciones debe ser precisamente la relacionada con la actividad de supervisión.

Ejemplo:

Supervisor de Contabilidad

Supervisa un grupo de auxiliares encargados de registrar las

operaciones de la Institución a través de pólizas de diario, ingreso y egreso.

Aunque se pueden supervisar muchas actividades, normalmente con una función que indique todas las actividades supervisadas es suficiente, ya que si se desean detalles sobre cada una de esas actividades se puede recurrir a las descripciones de los puestos supervisados.

¿Cómo se hace?

Para que se entienda con claridad la dificultad o facilidad de un puesto es muy importante tener una idea de cómo se realizan las funciones.

Es importante en este punto no caer en la redacción de un procedimiento para cada función, sin embargo la secuencia de las operaciones realizadas ayuda mucho a entender la función.

Ejemplo:

Analiza puestos de personal sindicalizado y no sindicalizado.

¿Cómo los analiza?

Obteniendo dudas de la descripción que prepara el empleado,

revisando el organigrama y las descripciones de puestos relacionados y entrevistando a los ocupantes de los puestos.

Esta parte de la descripción de cada función debe ayudar a que quien la lee pueda "ver" las principales acciones que realizar el ocupante del puesto para realizar la función correspondiente.

Una excepción al cómo lo hace son los puestos de supervisión, ya que no es necesario señalar cómo se supervisa, debido a que las funciones propiamente supervisorias son básicamente las mismas en todas las áreas, es decir, seleccionar colaboradores, entrenarlos, evaluar su trabajo, distribuir cargas de trabajo, etc.

¿Para qué lo hace?

Desde luego que todos los esfuerzos de cada uno de los puestos tienen como objetivo colaborar al logro de los objetivos del área, o del programa correspondiente y, en última instancia, de la Institución. Sin embargo en cada puesto cada función se hace con un objetivo concreto inmediato. Este objetivo concreto inmediato es el que debe señalarse en la descripción.

Ejemplo:

Analiza puestos de personal sindicalizado y no sindicalizado.

¿Para qué?

Para preparar la descripción del puesto y la información básica para evaluar el puesto.

Darí­a muy poca ayuda para entender el puesto, señalar como, el para qué del análisis, la afirmación "para contribuir en el programa de Administración de Compensación", que aunque es cierta no es el para qué concreto e inmediato de la función.

En ocasiones el para qué es muy evidente.

Ejemplo:

Mensajero

Distribuye correspondencia dentro de la empresa, recogiendo-la de las charolas de salida de quien la envía y colocándola en la charola de entrada de los destinatarios.

El para qué es tan obvio en esta función que no vale la pena señalarlo, sin embargo se debe tener cuidado, ya que por lo general el para qué no es obvio.

Ejemplo:

Analista de Planeación

Analiza la situación económica del país ..., para proporcionar información sobre inflación, balanza de pagos, Producto Interno Bruto por actividad económica, etc, a los responsables de realizar, proyecciones económicas.

Si en este ejemplo no se indicara para qué realiza el análisis podría fácilmente mal interpretarse la función del puesto.

Cabe señalar que la función de supervisión de personal no se incluye para qué se realiza, debido a que es evidente que todo trabajo de supervisión está encaminado a obtener los mejores resultados en tiempo, costo, calidad, etc.

Descripción Genérica

Una vez preparada la descripción específica se tienen los elementos para preparar la descripción genérica. En este punto debe dejarse ver la razón de ser del puesto en cuestión.

Existen dos tipos básicos de Descripción Genérica, en el primero se plantean en forma concreta el o los objetivos generales del puesto.

Ejemplo:

Analista de puestos

Es responsable de recopilar, analizar, ordenar y redactar la información relevante de los distintos puestos de personal sindicalizado y no sindicalizado, para proporcionarla al Comité responsable de valorar los puestos.

Este tipo de descripción genérica es más clara y práctica para el Comité de Valuación, sin embargo se requiere de mucha habilidad de síntesis y de más tiempo del que normalmente tiene un analista para preparar una descripción para hacer este tipo de descripciones genéricas para cada uno de los puestos.

Debido a lo anterior se ha desarrollado un segundo tipo de descripción genérica, el cual podríamos decir que es el tipo práctico para el analista; en éste el analista solamente señala el "qué" de las principales funciones.

Ejemplo:

Analista de puestos

Es responsable de analizar puestos de personal no sindicalizado, analizar las descripciones preparadas por los empleados, analizar el organigrama y las descripciones de puestos

relacionados, realizar entrevistas de análisis de puestos, preparar descripciones de puestos, preparar formas de análisis y participar en las reuniones del Comité de Valuación.

Siguiendo los lineamientos anteriores la Descripción del Puesto de un Analista de Puestos sería la siguiente:

DESCRIPCION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO Analistas de Puestos
DIRECCION Recursos Humanos LOCALIDAD Oficinas Centrales
DEPARTAMENTO Personal SECCION Sueldos
REPORTA A Supervisor de Personal FECHA _____

DESCRIPCION GENERICA

Es responsable de recopilar, analizar, ordenar y redactar la información relevante de los distintos puestos de personal no sindicalizado, para proporcionarla al Comité responsable de valorar los puestos.

DESCRIPCION ESPECIFICA

1. Analiza puestos de personal no sindicalizado, analizando la descripción que prepara el empleado, analizando el organigrama y las descripciones de puestos relacionados, entrevistando a los ocupantes del puesto, etc. para preparar la descripción del puesto y la información básica para valorar el puesto.
2. Analiza la descripción que prepara el empleado, checando que se entiendan claramente cada una de las principales funciones del puesto, así como las distintas variables que afectan su valor relativo, tales como la toma de decisiones, los contactos con personas de otras organizaciones, el personal subordinado, etc. para obtener dudas a ser aclaradas a través de la entrevista.
3. Analiza el organigrama y las descripciones de puestos relacionados, checando que no haya duplicidad de funciones o que no indiquen funciones o información básica que aparentemente presente incongruencias, a fin de obtener dudas a ser aclaradas a través de la entrevista.
4. Realiza entrevistas de análisis de puestos, aclarando dudas respecto a las funciones del puesto y a la forma en que se presentan las variables que afectan su valor relativo (toma de decisiones, contactos, personal subordinado, etc.) con objeto de obtener una idea clara y completa del contenido del puesto.

DESCRIPCION ESPECIFICA (CONT...)

5. Prepara descripciones de puestos, seleccionando las principales funciones, indicando para cada una de ellas, qué se hace, cómo se hace y para qué, a fin de proporcionar por escrito en forma breve, pero completa, una visión general del contenido del puesto.
6. Prepara formas de análisis de puestos, indicando la manera en que se presentan los distintos factores de valuación en el puesto, incluyendo información sobre los análisis que se realizan y las decisiones que se toman, los contactos con terceros, el personal subordinado, etc. para proporcionar información completa al Comité de Valuación.
7. Participa en las reuniones del Comité de Valuación, leyendo las descripciones preparadas, contestando preguntas respecto a las funciones del puesto, proporcionando información respecto a las formas en que se presentan los distintos factores de valuación en el puesto, para apoyar al Comité en sus labores.
8. Realiza actividades similares y conexas según se requiera.

Forma de Análisis

La forma de análisis es un complemento indispensable de la Descripción del Puesto.

La Forma de Análisis incluye información básica del puesto para cada uno de los factores que se consideran en la valuación.

Considerando que el objetivo primordial de analizar los puestos, dentro de un programa de Administración de Compensación es recopilar información, para valuarlos es fundamental que no se pase por alto la información directamente relacionada con cada factor de valuación.

Esta forma se llena una vez que se tiene una clara idea de los objetivos y funciones del puesto, lo que permite llenar la con mayor facilidad y exactitud.

Este instrumento de análisis permite asegurar que el comité cuente con toda la información requerida para valuar y además reduce el tiempo de valuación al hacer innecesario que el Comité tenga que deducir, en base a las funciones del puesto la forma concreta en que se presenta cada factor en el puesto.

Algunos ejemplos de la manera en que se analiza cada factor en la Forma de Análisis aparecen más adelante.

La forma de análisis es llenada por el Analista de Puestos, para presentar la información al Comité de Valuación. No es necesario mecanografiarla, ya que es un instrumento para uso interno del Comité.

Los miembros del Comité de Valuación antes de valorar el factor correspondiente, escuchan el contenido de la forma de Análisis y lo discuten para llegar a un acuerdo respecto al grado en que se presenta el factor en el puesto.

El analista debe hacer ajustes a la forma de Análisis de ser necesario, para que en este se reflejen claramente las bases tomadas para asignarle la valuación específica al puesto en ese factor, misma que también queda registrada en la forma.

Este procedimiento es importante, ya que de esta manera se pueden checar las valuaciones en el futuro contando con todos los elementos considerados por el Comité, es decir, en forma de Análisis debemos encontrar el porqué de cada una de las valuaciones.

Caso Práctico

Basándose en el manejo de los factores previamente determinados, se debe hacer un análisis previo de la "Descripción del Puesto del Empleado" y/o en función a lo que ya conoces del puesto. En otra hoja de papel, escribe preguntas específicas orientadas a responder todo aquello en lo que te quedó duda. Orienta la entrevista a aclarar tus dudas.

1. Pedir aclaraciones pertinentes sobre funciones del puesto y anotarlas en hoja adjunta: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué?
2. Pedir copias de formas y adjuntarlas al expediente del puesto.
3. Identificar cada forma y anotar:
 - a) Origen de la Información ¿De dónde la obtiene, es necesario procesarla, qué tan importante es que ésta sea exacta?
 - b) Proceso de la información ¿Qué hace con la información, implica análisis, para qué se usa?
 - c) Objetivo de la información ¿Para qué sirve, quién

más va a usarla, que tan complejo es usarla, cuál es es el impacto de que se pasen datos incompletos o inexactos?

Complejidad

1. Pide ejemplos de problemas que se presenten en el puesto
 - a) Problemas típicos
 - b) Problemas más difíciles

2. Las decisiones implican que se está consciente de lo que se hace - Una decisión equivocada:
 - a) ¿Quién define que fue equivocado? ¿Cómo?
 - b) ¿A quién afecta, y cómo?

3. Describe ejemplos de situaciones que se le presenten al ocupante del puesto que hacen que deba analizar problemas y que los saquen de su rutina normal.

4. A quién acude normalmente cuando se presentan problemas su jefe, compañeros de trabajo, otras personas dentro de la empresa ¿de qué nivel? otras personas fuera de la empresa ¿de qué nivel?, ¿cada cuándo?

Responsabilidad Operativa

1. ¿Tiene bajo su custodia equipo, valores, efectivo, etc.?

DESCRIBE

2. ¿Tienen sus subordinados equipo, valores, efectivo, etc bajo su custodia? DESCRIBE

3. ¿Es necesario tomar acciones específicas orientadas a asegurar la custodia? DESCRIBE

4. Describe errores factibles que se puedan incurrir por cansancio o distracción del ocupante

5. Si el ocupante comete errores involuntarios ¿qué efecto se puede esperar?

6. ¿Quién descubre normalmente los errores? ¿ Cuándo?

7. Si se descubre un error ¿qué acciones deben ser tomadas?

- Por el ocupante del puesto

- Por terceros.

Responsabilidad por Supervisión

Elabora una gráfica sencilla indicando a quién reporta,

puestos que reportan directamente, indirectamente, si son empleados, obreros y cuanto personal se le reportan en total.

Escolaridad

1. Anotar dos o tres actividades que forzosamente requieren de conocimientos que normalmente son adquiridos a través de educación formal
2. Anota la escolaridad mínima que tu opines se requiere para desempeñar satisfactoriamente el puesto. NO PREGUNTES SU OPINION AL OCUPANTE.
3. ¿Se requiere el manejo del idioma inglés?
 - a) Leer para comprender (dar ejemplos)
 - b) Leer para traducir al español (dar ejemplos)
 - c) Traducir del español al inglés escrito (ejemplos)
 - d) Conversar en inglés por teléfono (¿con quienes?, ¿cada cuando?, ¿para qué?).

Experiencia

1. Describe dos o tres actividades del puesto que normalmente no se pueden aprender a través de la educación formal, por lo que es necesario adquirir experiencia.

2. ¿Qué puestos previos (dentro o fuera de la empresa-espe-
cífica) resultan lógicos y adecuados como pre-requisitos
para ocupar el puesto?, anota título del puesto y tiempo
mínimo requerido para dominarlo - NO PREGUNTES OPINION
DE TIEMPO MINIMO REQUERIDO/NO ANOTES "PUESTOS SIMILARES"
SOLO PREVIOS

3. Da ejemplos de actividades que solo pueden ser aprendi-
das ya que se ocupa el puesto. Anota tiempo mínimo razo-
nable necesario y si es para INDUCCION O ENTRENAMIENTO.

Relaciones Internas

1. ¿Comunmente, con quienes se debe tener contacto fuera
del departamento? - anote puesto, para que es el contac-
to y cada cuando (frecuencia).

Relaciones Externas

1. ¿Comunmente, con que tipo de gente (puesto, empresa o
dependencia) se debe tener contacto FUERA DE LA EMPRESA?
describe con quiénes, para que asuntos y con qué frecuen-
cia.

Condiciones de Trabajo

Revisa información proporcionada en la forma de descripción del empleado, corrige y complementa.

1. ¿Trabaja a la intemperie, frecuencia?
2. Anota posiciones incómodas - cuáles, frecuencia
3. Describe sus esfuerzos físicos
4. Describe riesgos a él y a terceros.

1.9 COMUNICACION DEL SISTEMA

"La divulgación del Plan entre el personal es sumamente útil, pues se necesitará saber que se está haciendo y en que forma le afectará; así se logrará la colaboración y confianza del grupo. El personal, pues, debe saber que el cambio es necesario y que redundará en beneficio de todos. Se ha dicho que el éxito de un plan o su fracaso radicarán muchas veces en la forma en que se presente. Como argumentos a usar con el personal pueden ennumerarse:

- a) El sistema elimina los favoritismos
- b) Se eliminan los descontentos del trabajador y del sindicato, respecto a ciertos sueldos, originando precisamente por el desconocimiento de su razón de ser
- c) Eliminación de los cálculos estimados, casi siempre defectuosos, para pagar los puestos de nueva creación
- d) Eliminar la fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos y de la organización en la relación con sus Recursos Humanos
- e) Eliminar la confusión que existe entre el aspecto objetivo del trabajo y los aspectos subjetivos o personales del trabajador

f) Eliminación de las decisiones unilaterales de la Gerencia, precisamente por la intervención del propio Sindicato en el sistema.

De ninguna manera es recomendable lanzarse a establecer un plan de valuación de puestos sin antes tener todos los apoyos necesarios y el convencimiento de todas las partes. El apresuramiento puede ser causa de fricciones, problemas y resentimientos que un sistema de valuación debe eliminar en lugar de crear." (4)

La comunicación del sistema es muy importante, ya que mediante esta información se le dará a conocer a todo el personal, a "Grandes Razgos" (esboso o panorama general) de lo que tratará el estudio; las ventajas que éste generará tanto para los empleados, como para la empresa misma. Y en donde se les pedirá su colaboración y participación directa en la implantación de dicho sistema, para beneficio de todos.

La comunicación del sistema al personal, puede llevarse a cabo por medios de información diversos tales como:

- a) Secciones de audiovisual { películas
transparencias
láminas o dibujos en
retroproyector

- b) Mesas redondas { por niveles
por área
por departamento

- c) Conferencias { grupos grandes
grupos pequeños

- d) Charlas { Jefe-subordinado
Jefe - jefe
Subordinado - subordinador

e) Distribución de folletos, etc.

En donde se puede aplicar uno o la combinación de dos o más de estos medios, siempre y cuando se logre el objetivo de dar a conocer el sistema y lograr cooperación del personal.

Los puntos básicos a tratar en dicha información, estarán enfocados a dar a conocer:

- a) La razón o necesidad de implantar el sistema de sueldos y salarios

- a.1) Problemáticas de sueldos y descontento en los empleados
- a.2) Problemáticas de estancamiento en puestos y/o desplazamiento

- b) Características generales del sistema
 - b.1) Recopilación de información por medio de descripciones de puestos y/o entrevistas
 - b.2) Análisis de las principales funciones
 - b.3) Valuación del puesto
 - b.4) Investigación de mercados
 - b.5) Valuación del desempeño

- c) Solución de problemática de sueldos, mediante la implantación o establecimiento del departamento de sueldos y salarios, en donde se actualizará constantemente la programación de los mismos, y se planificarán hacia el futuro.

La necesidad de implantar un sistema de sueldos, se da a partir del descontento existente entre los empleados, por el sueldo que perciben.

Esto puede ser generado por comparar su sueldo percibido en el que perciben personas de su mismo departamento, su misma compañía, y/o con puestos semejantes en otras compañías.

Se les indica que para solucionar este problema, es necesario saber que se hace en el puesto, y así poder dar explicación al sueldo percibido, y al mismo tiempo determinar si está obteniendo el sueldo adecuado, o cuanto aproximadamente debería ganar.

Estableciendose de esta forma, que la percepción estará determinada por lo que se hace (como base).

Por lo que se les pide que proporcionen los datos del puesto, llenando la forma a la cual denominamos como "Descripción del Puesto del empleado", donde se darán a detalle las características del mismo. Para que posteriormente el analista (les solicite una entrevista, de ser necesario) y pueda realizar un análisis de todos y cada uno de los puestos que serán valuados en base a dicha información (siempre y cuando ésta sea real y objetiva).

También se les informa que se realizará una investigación de mercado, para observar el comportamiento del sueldo en cuanto a puestos, y lograr obtener competitividad, para mantener y/o adquirir personal eficiente y competente laborando en la organización y lograr en esta un mejor desarrollo.

Por último, se les hace notar que el desempeño personal, también juega un papel importante, por lo que será valuado mediante la apreciación del jefe de como el subordinado ha cumplido eficientemente con su trabajo y/o objetivos fijados.

En resumen, se les "recalca" que:

Qué se hace, cómo se hace y para qué se hace = análisis y valuación del puesto + investigación de mercado + valuación del desempeño personal = sueldo percibido y/o desplazamiento a puestos superiores.

Caso Práctico

Comunicación al personal

Se motiva al personal no sindicalizado dándole a conocer el sistema, organizando sesiones de información a todos los niveles, utilizando audiovisuales con el fin de establecer comunicación y colaboración del personal para una información efectiva de cada uno de los puestos.

El asesor externo proporciona los formatos de: descripción del puesto del empleado, análisis de puestos, descripción del puesto, forma de valuación, los cuales se utilizan en lo sucesivo.

El Dilema del Rey

Cuenta la leyenda que en un país lejano y hace mucho tiempo, existió un rey conocido como Justino El Caprichoso. Justino tenía tres problemas muy serios: su única hija, la Princesa Teodomira, había cumplido 15 años y no tenía para cuando casarse. El rey Justino estaba sumamente preocupado, ya que todos sabemos lo difíciles que se ponen las mujeres solteras a esa edad. Además el dragón del reino se había vuelto afecto a las petunias del jardín real y aparte de comérse-las todas, había estropeado el jardín a tal grado que daba lástima. Y para colmo de males, los 318 cortesanos que formaban su séquito se encontraban sumamente descontentos.

Si, la causa principal del descontento de los cortesanos era su remuneración quincenal. El Capitán de la Guardia Real renegaba constantemente de que se le pagaba menos que a la dama de compañía de la Princesa, y, por su parte, el jardinero reclamaba que él recibía menos dinero que lo que le pagaban a su colega que ocupaba el mismo puesto bajo el servicio del rey Bartoldo, del país vecino.

Justino reconocía que en algunos casos los salarios pagados no eran muy adecuados, pero no tenía suficientes conocimientos de administración de salarios para resolver el problema

con justicia, ni para explicar diferencias de sueldos a su personal.

Pero un día tuvo una brillante idea; encontró la forma de matar tres pájaros de una pedrada. Justino hizo pregonar por todos los reinos el siguiente mensaje: "Por decreto de su majestad el rey Justino el Caprichoso, se hace saber a todos los jóvenes solteros que ofrece la mano de su hija en matrimonio a quien mate al dragón come-petunias y le resuelva su problema de administración de salarios de los cortesanos.

Como resultado del pregón, innumerables jóvenes trataron de cumplir con tan difícil tarea sin lograrlo, lo cual hizo que Teodomira se volviera todavía más insoportable. Pero quisieron las hadas buenas que el Principe Leovigildo, hijo único del rey Bartoldo y por añadidura experto en matar dragones y Licenciado en Relaciones Industriales con Maestría en Administración de Salarios, escuchara el pregón, Leovigildo se dirigió de inmediato al palacio del rey Justino y, sin mayor preámbulo, mató al dragón. Resolver el problema de administración de salarios no fue tan sencillo, pero como se dijo antes, Leovigildo era experto en la materia así que hizo lo siguiente:

Empezó por distribuir una forma a cada cortesano donde les pedía información básica sobre las funciones de su puesto. Una vez que se había proporcionado la información, platicó con muchos de ellos y con sus jefes para aclarar dudas sobre lo que cada cortesano le había informado, y asegurarse de haber entendido claramente las funciones de cada puesto.

Después escribió descripciones para cada puesto diferente. En algunas ocasiones juntó varios puestos similares en una sola descripción. La descripción simplemente es la enunciacion de las diferentes funciones y responsabilidades de cada trabajo, es decir, una explicación de que se hace en cada puesto.

Posteriormente formó un Comité de Valuación, integrado por el rey Justino, su Primer Ministro, la Princesa Teodomira y él mismo. El Comité de Valuación tenía como funcion principal el asignarle valor a los diferentes puestos de acuerdo con los siguientes factores:

Instrucción mínima necesaria para llevar a cabo las diferentes funciones del puesto.

Experiencia en otros puestos y en el puesto mismo necesaria para emitir juicios y utilizar criterio adecuado en el desempeño de las labores.

La complejidad de las funciones que implica el esfuerzo mental necesario al concentrarse para desarrollar el trabajo. En este factor se consideran la agudeza mental y la habilidad para tomar decisiones que afectan al trabajo del propio puesto.

El tipo de supervisión que necesita darse al ocupante del puesto para que las funciones se desarrollen de manera fluida y eficiente.

La importancia que pueden tener los errores involuntarios en los cuales se puede incurrir durante el desempeño normal de las labores. Las posibilidades de cometer un error y sus consecuencias son tomadas en cuenta al analizar este factor.

Las relaciones o trato que se tengan con terceras personas con motivo del desempeño de funciones que implica el trabajo considerando la importancia de los asuntos tratados.

La responsabilidad por el conocimiento y uso de datos confidenciales de la compañía, imprescindibles para el desarrollo del trabajo, considerando también el daño que podría ocasionarse en caso de ser divulgados a personas no autorizadas.

Las condiciones de trabajo que implica el puesto en cuanto a posición, sitio, medio ambiente y riesgos inherentes al mismo.

La naturaleza y amplitud de la instrucción y supervisión que debe dar el ocupante del puesto a personas dependientes de él.

Ahora bien casi todos los factores anteriormente mencionados se presentan en todos los puestos en mayor o menor grado, lo cual facilita la comparación de puestos tan diferentes como podrían ser el del Jardinero y el de Dama de compañía de la Princesa.

Una vez terminada la valuación, el resultado fue que los puestos quedaron alineados en una estructura interna donde las diferencias expresadas por los factores mencionados daban el valor relativo de los puestos entre sí.

Posteriormente el Príncipe Leovigildo fue a platicar con algunos reyes de otros países y les pidió información de cuánto pagaban en sueldo y prestaciones a personas que ejecutaban labores similares a las desarrolladas en puestos de diferentes niveles en la corte del rey Justino.

Con esta información, Leovigildo desarrolló una estructura externa de puestos y salarios donde comparaban los puestos según su importancia con lo que se pagaba fuera del reino. Basado en lo anterior, elaboró un grupo de categorías de sa

larios, las cuales tenían mínimos y máximos que representaban los sueldos adecuados a pagar a personas que ocupaban puestos de importancia similar en las categorías correspondientes y le presentó su plan al rey Justino.

Le explicó que los salarios deben pagarse de acuerdo con lo que cada persona hace y de acuerdo a como lo hace. Además le sugirió que pagara sueldos dentro de las categorías que corresponden a cada puesto. De esa manera se aseguraría de estar pagando de acuerdo con lo que se hace. También le sugirió que periódicamente revisara el trabajo de cada uno de sus cortesanos y que les diera aumentos por mérito a aquellos que lo merecieran, pero dentro de los límites de su categoría, para así asegurarse de remunerar de acuerdo a como hace su trabajo cada persona.

El rey Justino quedó sumamente satisfecho por la labor del Príncipe y de inmediato ordenó que se celebrara la boda de Teodomira y Leovigildo. Los cortesanos quedaron muy satisfechos, y a partir de entonces, llamaron a su rey Justino el Justo, y desde luego que todos vivieron muy felices y colorín colorado.

2. DESCRIPCION, ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

2.1 CONCEPTOS

La descripción del puesto es el documento que contiene el objetivo y las principales funciones del mismo en forma breve, pero clara, y dando una idea completa del puesto, para poder proceder a valorarlo.

La descripción se prepara en base al análisis del puesto, el cual se compone de la revisión del organigrama, la revisión de la descripción hecha por el empleado, la revisión de otros documentos importantes para comprender el puesto, y finalmente la entrevista de análisis.

"Descripción de puestos"

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

Descripción Genérica

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

Descripción Analítica

Descripción detallada de las funciones que deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc"(4)

Conceptos de Análisis de Puestos

Para efectos de administración de sueldos, el análisis de un puesto. Es el estudio detallado del mismo, con el objeto principal de poder determinar a que grado se presenta cada uno de los factores que se predeterminaron como aquellos en los que se basara una evaluación posterior del puesto.

- (El análisis de un puesto es un estudio detallado del mismo, con el objeto principal de poder determinar a que grado se presenta cada uno de los factores de valuación de puesto).

Concepto de valuación de puesto

Es una técnica utilizada para definir la importancia relativa entre un grupo de puestos diferentes.

2.2 RECOPIACION DE INFORMACION (ENTREVISTA)

Entrevista: es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

Se le proporciona al ocupante del puesto la forma de descripción previamente elaborada, donde las preguntas guien a dar respuestas relacionadas con el grado en que se presenta cada factor de valuación.

Una vez llenado el formato de descripción de puesto del empleado, el analista lo toma como base y punto de partida para proceder a hacer el análisis en el formato correspondiente. Si la información proporcionada por este medio no es suficiente, se puede reforzar con la entrevista directa que puede ser con:

- a) El ocupante del puesto
- b) Con el supervisor

Y con esto lograr interpretar las funciones del mismo en forma sencilla y clara.

- a) La entrevista con el ocupante del puesto es recomendable ampliamente, y muchas veces resulta el único medio de enterarse que el ocupante desarrolla funciones que no están en la descripción, o que supuestamente son de otro puesto, aparte de las ventajas psicológicas que ofrece entrevistar a los ocupantes de los puestos, ya que estos sienten que se les tomó en cuenta, con frecuencia se encuentra el analista con que al hacerlo descubre que algunos aparentes ocupantes de hecho están desarrollando funciones diferentes al puesto, por lo que puede determinarse si se trata de otro puesto, generalmente se selecciona una muestra de ocupantes y otras se selecciona a un ocupante típico y se lleva a cabo la entrevista.
- b) La entrevista con el supervisor es recomendable como una buena forma de asegurar que el análisis sea correcto y completo.

La entrevista debe efectuarse en un lugar adecuado, en donde se eviten distracciones que la desvirtúen, y en donde se tenga a la mano toda clase de documentos e información para reforzarla; recomendándose el lugar de trabajo del ocupante del puesto.

Al iniciar la entrevista, se debe observar el comportamiento del entrevistado, y de existir nerviosismo o tensión, se le debe proporcionar un trato cordial y amistoso, hasta ir logrando eliminar las barreras que en cierta forma pueden influir para obtener una información deficiente o desvirtuada de lo que realmente es el puesto.

Durante el análisis, es importante establecer un buen Rapport con los ocupantes del puesto. Es importante que las personas que puedan sentirse afectadas por el análisis estén convencidas de su efectividad y profesionalismo. Por lo tanto se recomienda platicar con los ocupantes de los puestos a analizar, contestar todas sus preguntas y aclarar sus dudas aun las que no exprese.

El pedir la opinión del ocupante del puesto en cuanto al sistema, y todo lo que se relaciona con el mismo, puede darnos la clave de cuales son sus preocupaciones.

Si el analista logra aclarar todas sus preocupaciones, tendrá mejor posibilidad de contar con su cooperación.

Una vez lograda la confianza del entrevistado, se le debe ir centrando a contestar las preguntas objetivamente, seguras

y concretas; sin dejar que éste se desvíe de la pregunta original, y obtener así una idea clara y precisa del puesto.

Con todo el material anterior se procede a la elaboración de la descripción del puesto, la cual se debe comentar con el titular del área y obtener su aprobación.

2.3 ANALISIS DE PUESTO

El análisis de un puesto: es un estudio detallado del puesto con el objeto de definir a que grado se presentan todos los factores de valuación en el mismo.

Puntos que deben ser incluidos en un análisis de un puesto

- a) Listado de funciones de un puesto: es muy importante que se tomen en cuenta todas las funciones del mismo, por lo que un listado de las mismas se convierte en una ayuda para analizar el puesto. Dicho listado no debe considerarse como indispensable, pero si se considera que debe ser incluido en el análisis de un puesto.

- b) Frecuencia con la que se llevan a cabo las operaciones: la frecuencia con que las funciones del puesto se llevan a cabo, resulta útil en un estudio detallado del puesto, cuando el objeto principal de éste es determinar a que grado se presenta cada uno de los factores que servirán para evaluar un puesto.

Una operación compleja, que se lleva a cabo con poca frecuencia, probablemente requiera de mejores conocimientos,

y nos afectará factores como experiencia y escolaridad requerida por el puesto. Por otra parte, una operación que se lleva a cabo con mucha frecuencia puede llegar a volverse rutinaria, y también afectar la valuación.

c) Estimado de escolaridad requerido para ocupar el puesto:

Con toda probabilidad la escolaridad, los conocimientos teóricos necesarios, o algún factor similar será utilizado como factor de valuación.

Al analizarse un puesto para efectos de Administración de Compensación, nos interesa conocer todas las funciones que se desarrollan, con que frecuencia, que conocimientos, habilidades y responsabilidades se requieren, cuáles son las condiciones de trabajo y riesgos en el puesto, y todo lo que se relacione con los factores que nos sirvan para valuar el puesto.

NOTA: La eficiencia del ocupante, las cargas de trabajo, el número de ocupantes, y otros factores similares no son considerados en la valuación en forma directa, por lo que no son necesarios en el análisis del puesto.

RESUMEN

Para efectos de sueldos, el análisis de un puesto es un estudio detallado del mismo. El objetivo principal de este estudio es el de ayudarnos a valorar el puesto. Para valorar un puesto necesitaremos determinar a que grado se presenta cada uno de los factores de valuación. Los factores de valuación siempre incluyen aspectos tales como conocimientos, habilidades, responsabilidades, condiciones y riesgos de trabajo. Los factores de valuación se refieren a requisitos del puesto, NO a características del individuo que lo ocupa. Debido a lo anterior, el análisis de un puesto no toma en cuenta aspectos tales como el tiempo exacto que tarda en efectuarse cada operación, ya que ésto se refiere a eficiencia del trabajador, no al valor relativo del puesto.

Por el contrario, un estimado de experiencia previa requerida para desarrollar las funciones del puesto también podría formar parte de un análisis del puesto, independientemente de que resultaría necesario para su evaluación. Este mismo estimado de experiencia previa probablemente no serviría en un estudio de tiempos y movimientos, y definitivamente sale sobrando en una descripción del puesto, pero se recomienda incluir en las especificaciones del mismo.

El objetivo principal de un análisis de puesto es el ayudar a determinar a que grado se presenta cada factor de valuación en un puesto. En otras palabras sirve para evaluar el puesto. El análisis del puesto no pretende corregir situaciones equivocadas. Ni siquiera lleva el objeto de definir que las funciones del puesto sean las adecuadas. Es un "Retrato" del puesto, tal y como se presenta al efectuarse el estudio. Por otra parte, el análisis puede servir para otros usos secundarios, por ejemplo; puede ser la base para cambiar funciones si esto se considera conveniente.

La Ingeniería Industrial le puede ser de utilidad para verificar que efectivamente se esten llevando a cabo las funciones y operaciones que ellos determinaron.

También pueden ser útiles en cambios de organización. Sin embargo, es importante recordar que su objetivo principal es especificar el grado en que se presenta cada factor de valuación en cada puesto.

El Análisis de un puesto puede ser llevado a cabo de muchas formas: El ocupante del puesto puede llenar una forma previamente elaborada, donde las preguntas guíen a dar respues-

tas relacionadas con el grado en que se presenta cada factor de valuación.

Así mismo, puede ser entrevistado por el analista, quien a su vez podrá llenar una forma o simplemente tomar notas, siempre y cuando se asegure de considerar todos los elementos que afectarán la valuación del puesto.

Un analista hábil podría incluso analizar el puesto simplemente entrevistando a alguien que conozca muy bien las funciones del mismo, como pudiera ser su supervisor, incluso se puede efectuar el análisis en base a una buena y completa descripción del puesto.

Herramientas útiles para llevar a cabo el análisis de un puesto

A a) Una forma de análisis. Se elabora específicamente para facilitar el análisis de un puesto.

Se recomienda como una buena guía, sobre todo si ésta fue diseñada tomando en cuenta los factores de valuación y sus grados.

- b) Una entrevista con el supervisor puede ser de gran utilidad en el análisis de un puesto.

Es siempre recomendable como una buena forma de asegurar que el análisis sea correcto y completo.

- c) Estudiar el Organigrama. Puede ser de gran utilidad para llevar a cabo el análisis de un puesto, ya que nos puede indicar como se relaciona con otros, y finalmente nos da buenos indicios del grado en que se presentan algunos factores de valuación en el puesto.

- d) Cualquier otra herramienta que nos ayude a visualizar más claramente como se presentan los factores en el puesto, es y debe ser utilizada.

Un análisis de puesto para efectos de Administración de Compensación, Necesariamente requiere:

- A a) Estudiar todos los factores de evaluación en función a como se aplican para el puesto específico: el objetivo del análisis es precisamente estudiar a que grado se presentan todos los factores de valuación en el puesto específico. Si esto no se hace, el análisis no cumple su objetivo.

b) Contemplar el grado en que cada factor se presenta en el puesto analizado. EL OBJETIVO DEL ANALISIS ES PRECISAMENTE ESE.

DESCRIPCION DEL PUESTO DEL EMPLEADO

GENERALES

Puesto: AUXILIAR DE CONTABILIDAD Puesto al que reporta: SUPERVISOR DE CONTABILIDAD
Departamento: CONTABILIDAD Area: CONTRALORIA Fecha _____

II. Objetivos del Puesto. En su opinión; ¿Cuales son los objetivos principales de su puesto?, es decir, ¿Para qué desarrolla sus funciones?

Hacer conciliaciones Bancarias de los diferentes rangos con los que operamos; Realizar Cédulas de trabajo, Honorarios; Hacer las Cédulas de Factoring; Tener un expediente para las diferentes declaraciones (Mensuales y Anuales); Hacer cartas de los diferentes Bancos; Tener un control sobre los fondos fijos; Llevar un expediente sobre los depósitos en garantía.

III. Descripcion de las Principales Funciones. Indique para cada una de sus principales funciones ¿QUÉ hace, cómo lo hace y para qué?

¿Que Hace? Conciliaciones Bancarias.

¿Cómo lo hace? Conciliar las operaciones del Banco con la Compañía,

¿Para qué lo hace? Para saber si el Banco y la Compañía tienen los mismos movimientos.

¿Cuanto tiempo dedica? (promedio de horas diarias, o a la semana o al mes).

¿Qué hace? Una Cédula de trabajo sobre los honorarios pagados mensualmente.

¿Cómo lo hace? Separamos las personas físicas, S.C., de las S.A.

¿Para qué lo hace? Para saber al cierre del ejercicio cuanto se pago a cada persona.

¿Cuánto tiempo le dedica?

¿Qué hace? Realizar Cédulas de Factoring.

¿Cómo lo hace? Con los datos que obtenemos del Departamento de Crédito y del Departamento de Contabilidad.

¿Para qué lo hace? Para saber cuando y como se han pagado los documentos de este préstamo.

¿Cuánto tiempo le dedica?

¿Qué hace? Tener un control sobre las declaraciones

¿Cómo lo hace? Separando las declaraciones por ejercicio

¿Para que lo hace? Para tener un orden adecuado y poder localizarlas en el momento que sean solicitadas.

¿Cuanto tiempo le dedica?

¿Qué hace?	Cartas a los diferentes Bancos
¿Cómo lo hace?	Basándome a las Conciliaciones Bancarias
¿Para qué lo hace?	Para poder obtener los comprobantes que hagan falta
¿Cuánto tiempo le dedica?	
¿Qué hace?	Formulación de los recibos de los Fondos Fijos y Contabilización de los mismos.
¿Cómo lo hace?	Con las Solicitudes de cheques autorizadas.
¿Para qué lo hace?	Para saber qué personas son las que tienen fondo fijo.
¿Cuánto tiempo le dedica?	
¿Qué hace?	Formulación de los Depósitos en Garantía
¿Cómo lo hace?	Con los datos que obtenemos de los diferentes Departamentos.
¿Para que lo hace?	Para saber qué personas o que establecimientos tienen depósitos recuperables para la Compañía.
¿Cuanto tiempo le dedica?	

IV. Tiene usted bajo su custodia, equipo, valores, o efectivo de la Compañía

 NO X SI (describa) Fondos Fijos y los depósitos de garantía

V. Tiene usted personal subordinado?

 X NO SI (Anote puestos y números de personas en cada puesto)_____

VI. En el desarrollo de sus labores, ¿Con qué puestos de otros departamentos tiene usted contactos más frecuentes y para qué asuntos?

<u>Puesto</u>	<u>Asunto</u>	<u>Frecuencia*</u>
AUXILIAR DE CREDITO Y COBRANZA	PARTIDAS EN CONCILIACIONES BANCARIAS	
GERENTE DE CREDITO Y COBRANZA	FACTÓRING.	

* Horas por semana, mes, año (especifique).

VII. En el desarrollo de sus labores, ¿Con qué personal de fuera de la Compañía tiene ud. contacto más frecuente y para qué asuntos?

<u>Puesto</u>	<u>Asunto</u>	<u>Frecuencia *</u>
CONTRALOR O GERENTE DE BANCOS	PARTIDAS PENDIENTES EN CONCILIACIONES BANCARIAS.	

* Horas por semana, mes, año (especifique)

VIII. Su trabajo se desarrolla en:

	Oficina <u>100</u> %	Planta <u> </u> %	Bodega <u> </u> %
¿Desarrolla trabajo nocturno? En ocasiones	SI <u> </u>		NO <u> </u>
¿ Rota turnos? "	SI <u> </u>		NO <u> </u>
Sus labores le implican necesidad de manejar:	Auto <u> </u>		Camión <u> </u>

Explique: _____

DESCRIPCION DEL PUESTO DEL EMPLEADO

GENERALES

Puesto: ARCHIVO Puesto al que reporta: GERENCIA
Departamento: CREDITO Y COBRANZAS Area: _____ Fecha 10/7/84

II. Objetivos del Puesto. En su opinión; ¿Cuales son los objetivos principales de su puesto?, es decir, ¿Para qué desarrolla sus funciones?

Para llevar el historial del cliente y en determinado momento consultar en su expediente, pagos, devoluciones, cancelaciones, crédito, tiempo de habilitación del cliente, bajas, altas, cambios de zona, domicilio, Nombre y cambios de razón social.

III. Descripcion de las Principales Funciones. Indique para cada una de sus principales funciones ¿QUÉ hace, cómo lo hace y para qué?

¿Que Hace? Archivar; facturas, recibos, notas de crédito, altas, bajas, cambios y cualquier otro documento que pertenezca al cliente.

¿Cómo lo hace? Separando primero todos los documentos primero por zonas y después por orden alfabético en el caso de documentación que sea plaza. Y en foráneo primero se separa por estado después por población y después por orden alfabético, se perforan y archivan, acomodándose en sus respectivos archiveros.

¿Para qué lo hace? PARA LLEVAR UN CONTROL DE CADA CLIENTE.

¿Cuanto tiempo dedica? (promedio de horas diarias, o a la semana o al mes).

NO HAY TIEMPO DEFINIDO.

¿Qué hace? Archivar recibos por cadenas y por zonas, Guadalajara y Monterrey; y facturas y recibos de las Bodegas de Tepotzotlán, Aeropuerto, Santa Fé, Querétaro, Pantitlán, Iztapalapa, La Villa y Tacubaya.

¿Cómo lo hace? Primeramente los recibos por medio de un listado, después los separo por zonas.

¿Para qué lo hace? Para llevar un control.

¿Cuánto tiempo le dedica? No hay tiempo definido.

¿Qué hace? Mandar empastar facturas y notas de crédito fiscales.

¿Cómo lo hace? Primeramente las recibo, para lo cual tengo que checarlas una por una, para que me de cuenta de que no falta ninguna y firmar de recibido. Después hago tomos de pequeños legajos, a cada uno le pongo en la carátula fecha, mes, año y numeración. Después formulo una requisición pedido solicitando las manden empastar, en la relación tengo que relacionarlas y especificar año, mes, día, numeración y color de pasta, para que no se maltraten o extravíen y para cuando necesiten consultar lo pueden hacer mejor.

¿Cuánto tiempo le dedica? Aproximadamente de 1 a 2 días.

¿Qué hace? Mandar documentos al archivo muerto.

¿Cómo lo hace? Relacionando por cajas todos los expedientes dados de baja y otra documentación que se busca.

¿Para que lo hace? Para saber en determinado momento en que caja se encuentra la documentación que se busca.

¿Cuanto tiempo le dedica?

IV. Tiene usted bajo su custodia, equipo, valores, o efectivo de la Compañía

 NO X SI (describa) MAQUINA DE ESCRIBIR MANUAL

V. Tiene usted personal subordinado?

 X NO SI (Anote puestos y números de personas en cada puesto)_____

VI. En el desarrollo de sus labores, ¿Con qué puestos de otros departamentos tiene usted contactos más frecuentes y para qué asuntos?

<u>Puesto</u>	<u>Asunto</u>	<u>Frecuencia*</u>
COSTOS	CONSULTAR FACTURAS FISCALES	1 HORA AL MES
VENTAS	CONSULTAR EXPEDIENTES	3 HORAS AL MES
CONTABILIDAD	CONSULTAR RECIBOS DE COBRO	4 HORAS AL MES
CONTROL DE PEDIDOS	CONSULTAR EXPEDIENTES	3 HORAS AL MES
ALMACEN	CONSULTAR EXPEDIENTES	1 HORA AL MES

* Horas por semana, mes, año (especifique).

VII. En el desarrollo de sus labores, ¿Con qué personal de fuera de la Compañía tiene ud. contacto más frecuente y para qué asuntos?

<u>Puesto</u>	<u>Asunto</u>	<u>Frecuencia *</u>
---------------	---------------	---------------------

* Horas por semana, mes, año (especifique)

VIII. Su trabajo se desarrolla en:

Oficina 100 % Planta % Bodega %

¿Desarrolla trabajo nocturno? SI NO

¿ Rota turnos? SI NO

Sus labores le implican necesidad de manejar: Auto Camión

Explique: _____

FORMA DE ANALISIS

Puesto: CAPTURISTA Puesto al que reporta: GTE. DE CREDITO Y COBRANZAS
Departamento: CREDITO Y COBRANZAS AREA FINANZAS FECHA _____

Objetivos del Puesto:

- 1.- CAPTURA PAGOS, NOTAS DE CREDITO Y ZONAS FORANEAS
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-

FUNCIONES PRINCIPALES

<u>¿ QUE ?</u>	<u>¿ COMO ?</u>	<u>¿ PARA QUE ?</u>	<u>FRECUENCIA</u> Prom. Hrs. al Mes
Captura pagos.	Recibe valija de los cobros foráneos, checando contenido contra reportes de cobro, tachando la cifra de cada nota obtiene listado en computadora, le llama validación al listado, captura directamente.	Para dar la información de datos capturador oportunamente.	

FUNCIONES PRINCIPALES:

¿ QUE ?	¿ COMO ?	¿ PARA QUE ?	FRECUENCIA
Captura notas de crédito	Recibiendolas por orden de mercancías devueltas (dañada), ordena de acuerdo al motivo las que son por orden se las entrega al anlista, las de por devolución el auxiliar.	Tomar los datos directamente en la pantalla y obtener la validación y tenerlos listos diariamente.	
Captura zonas foráneas	Tomando la información de las notas de crédito recibidas convirtiendo a precios unitario y a precio por caja, hace la validación por dos tantos.	Entregar a costos y archivar en consecutivo.	

II.- RESPONSABILIDAD OPERATIVA: Este factor mide la necesidad de trabajar con esmero y cuidado No requiere necesariamente de inteligencia, pero sí de poner atención a lo que se hace.

Los errores generalmente son involuntarios y por cansancio, Se relaciona con: manejo de dinero y/o valores, responsabilidad por errores involuntarios y actividades análogas.

Responsabilidad por Fondos y/o Valores

N.A.

Responsabilidad por errores involuntarios

EQUIVOCACIONES EN CALCULOS DE PRECIOS

UNITARIOS O POR CAJA

Valuación: _____

Observaciones: _____

III.- RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION: Este factor considera la responsabilidad que se tiene en el puesto, por el trabajo de los subordinados, la complejidad del trabajo que éstos realizan, así como el número de empleados y obreros supervisados.

(Anexe a esta forma una copia del organigrama del Departamento en que se encuentra el Puesto).

Puestos Supervisados	Funciones Básicas	Número de subordinados	
		Directos	Indirectos
N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Valuación _____

Observaciones: _____

IV.- ESCOLARIDAD:

Primaria: SI _____ NO _____ No. DE AÑOS _____
Secundaria y/o Comercio: SI X NO _____ No. de Años: 9
o Pre-Vocacional.

Preparatoria o Carrera: SI _____ NO _____ No. de Años: _____
Técnica

Licenciatura (16 años o más) SI _____ NO _____ No. de Años: _____

Post-Grado SI _____ NO _____ No. de Años: _____

IDIOMAS:

Grado de dominio

Actividades que requieren conocimiento de Inglés

N.A.

N.A.

Valuación: _____

Observaciones: _____

V.- EXPERIENCIA:

Puesto	Meses	Experiencia que se logra
MECANOGRAFA	3	RAPIDEZ EN EL TECLADO PARA CAPTURAR
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

TIEMPO DE INDUCCION EN EL PUESTO: N.A.

VALUACION: _____ Observaciones: _____

VI.- RELACIONES INTERNAS:

<u>Puêsto</u>	<u>Departamento</u>	<u>Objetivo del contacto</u>	<u>Frecuencia</u>
AUXILIAR	COSTOS	ENTREGAR VALIDACION	5 min. diarios

RELACIONES EXTERNAS.

<u>Puesto</u>	<u>Empresa o Institución</u>	<u>Objetivo del Contacto</u>	<u>Frecuencia</u>
N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

VALUACION: _____

OBSERVACIONES: _____

VII.- CONDICIONES DE TRABAJO:

Ambiente	Riesgo	Esfuerzo
NORMAL	DE OFICINA	
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

VALUACION: _____

OBSERVACIONES: _____

Fecha de Valuación: _____

Analista: _____

FORMA DE ANALISIS

Puesto: ARCHIVISTA Puesto al que reporta: GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS
Departamento: CREDITO Y COBRANZA AREA FINANZAS FECHA _____

Objetivos del Puesto:

- 1.- ARCHIVAR DIVERSOS DOCUMENTOS
- 2.- ENVIAR A EMPASTAR FACTURAS
- 3.- ENVIAR DOCUMENTOS OBSOLETOS AL ARCHIVO MUERTO
- 4.-
- 5.-

FUNCIONES PRINCIPALES

<u>¿ QUE ?</u>	<u>¿ COMO ?</u>	<u>¿ PARA QUE ?</u>	<u>FRECUENCIA</u> Prom. Hrs. al Mes
ARCHIVA DIVERSOS DOCUMENTOS	Seleccionandolos colocandolos en gavetas por orden alfabético.	Para entregarlos cuando sean requeridos.	100 Hrs. mes*
ENVIA A EMPASTAR FACTURAS Y NOTAS DE DREDITO	Checandolas cuando le son entregadas contra listado firmando de recibido, acomodandolas y anotando en carátula la fecha elaborando requisición.	Para que sean empastadas y facilitar su manejo	4 Hrs. mes.

FUNCIONES PRINCIPALES:

¿ QUE ?	¿ COMO ?	¿ PARA QUE ?	FRECUENCIA
<p>Envia documentos al archivo muerto</p>	<p>Seleccionado y acomodando expedientes dados de baja y/o por órdenes de su Jefe Inmediato, haciendo listado poniendolos en cajas y pegando el listado encima, facilitando la localización en caso de que le sean requeridos posteriormente.</p>	<p>Para mantener solo documentación vigente.</p>	<p>20 Hrs. Mes.</p>

II.- RESPONSABILIDAD OPERATIVA: Este factor mide la necesidad de trabajar con esmero y cuidado. No requiere necesariamente de inteligencia pero sí de poner -- atención a lo que se hace.

Los errores generalmente son involuntarios y por cansancio. Se relaciona con: manejo de dinero y/o valores, responsabilidad por errores involuntarios y actividades análogas.

Responsabilidad por Fondos y/o Valores

Responsabilidad por errores involuntarios

DOCUMENTOS DE ARCHIVO

COLOCAR EN DIFERENTE EXPEDIENTE EL DOCUMENTO.

Valuación: _____

Observaciones: _____

III.- RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION: Este factor considera la responsabilidad que se tiene en el puesto, por el trabajo de los subordinados, la complejidad del trabajo que éstos realizan, así como el número de empleados u obreros supervisados.

(Anexe a esta forma una copia del organigrama del Departamento en que se encuentra el Puesto).

Puestos Supervisados	Funciones Básicas	Número de subordinados	
		Directos	Indirectos
N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Valuación _____

Observaciones: _____

IV.- ESCOLARIDAD:

Primaria: SI X NO _____ No. DE AÑOS 6

Secundaria y/o Comercio: SI _____ NO _____ No. de Años: _____

o Pre-Vocacional.

Preparatoria o Carrera: SI _____ NO _____ No. de Años: _____

Técnica

Licenciatura (16 años o más) SI _____ NO _____ No. de Años: _____

Post-Grado SI _____ NO _____ No. de Años: _____

IDIOMAS:

Grado de dominio

Actividades que requieren conocimiento de Inglés

N.A.

N.A.

Valuación: _____

Observaciones: _____

V.- EXPERIENCIA:

Puesto	Meses	Experiencia que se logra
N.A.	N.A.	N.A.
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

TIEMPO DE INDUCCION EN EL PUESTO: 2 MESES

VALUACION: _____ Observaciones: _____

VI.- RELACIONES INTERNAS:

<u>Puesto</u>	<u>Departamento</u>	<u>Objetivo del contacto</u>	<u>Frecuencia</u>
AUXILIAR	VENTAS	RECIBIR REPORTES DE VENTAS.	

RELACIONES EXTERNAS.

<u>Puesto</u>	<u>Empresa o Institución</u>	<u>Objetivo del Contacto</u>	<u>Frecuencia</u>
N.A.	N.A.	N.A.	

VALUACION: _____

OBSERVACIONES: _____

VII.- CONDICIONES DE TRABAJO:

Ambiente	Riesgo	Esfuerzo
NORMAL	N.A.	LEVANTAR CAJAS
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

VALUACION: _____

OBSERVACIONES: Las cajas son pequeñas y no requieren de un esfuerzo fuera de lo normal y/o a veces son otras personas las que las trasladan al archivo muerto.

Fecha de Valuación: _____

Analista: _____

FORMA DE ANALISIS

Puesto: AUXILIAR DE CONTABILIDAD Puesto al que reporta: SUPERVISOR DE CONTABILIDAD
Departamento: CONTABILIDAD AREA FINANZAS FECHA: _____

Objetivos del Puesto:

- 1.- EFECTUAR REGISTROS CONTABLES.
- 2.- VERIFICAR Y CONTROLAR SALDOS EN LIBROS.
- 3.- REGISTRAR Y CONTROLAR MOVIMIENTOS CONTABLES DE DOCUMENTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO.
- 4.-
- 5.-

FUNCIONES PRINCIPALES

<u>¿ QUE ?</u>	<u>¿ COMO ?</u>	<u>¿ PARA QUE ?</u>	<u>FRECUENCIA</u> Prom. Hrs. al Mes
EFECUIA REGISTROS CONTABLES.	Recibe copias de fichas de depósito (sellados por el banco) anexos, confronta - contra listado, elabora póliza de ingresos, reportándola a crédito y cobranzas y a caja; recibiendo la de caja, solicitando folio en archivo, registrándola en terminal computadora.	Para llevar registro y control de los ingresos.	20 Hrs.

FUNCIONES PRINCIPALES:

¿ QUE ?	¿ COMO ?	¿ PARA QUE ?	FRECUENCIA
<p>VERIFICA Y CONTROLA SALDOS EN LIBROS.</p>	<p>Toma los datos de las polizas de ingresos y checa contra saldo en cartera de clientes, elabora hoja de trabajo, comparando saldo final de mes.</p>	<p>Hacer pólizas y registrar en computadora.</p>	
<p>REGISTRA Y CONTROLA LOS MOVIMIENTOS CONTABLES DE DOCUMENTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO, A DIVERSAS INSTITUCIONES BANCARIAS.</p>	<p>Recibiendo copia de la carta y pagaré que se envía al banco, registrando en hoja de trabajo por cada institución, checando crédito autorizado.</p>	<p>Hacer póliza de diario -- cuando liquida el crédito y se captura en terminal de computadora.</p>	
<p>REALIZA REGISTROS CONTABLES COMO SON: Cheques devueltos inversiones en bancos, órdenes de pago.</p>	<p>Recibiendo y/o elaborando el documento que acredita el movimiento solicitando firmas de autorización.</p>	<p>Para hacer el registro correspondiente.</p>	<p>30 HRS.</p>

II.- RESPONSABILIDAD OPERATIVA:

Este factor mide la necesidad de trabajar con esmero y cuidado No requiere necesariamente de inteligencia pero sí de poner atención a lo que se hace.

Los errores generalmente son involuntarios y por cansancio. Se relaciona con manejo de dinero y/o valores, responsabilidad por errores involuntarios y actividades análogas.

Responsabilidad por Fondos y/o Valores

Los cheque elaborados.

Responsabilidad por errores involuntarios

Que en algún registro se equivoque.

Valuación: _____

Observaciones: Los cheques van adjuntos a las pólizas
canceladas.

III.- RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION: Este factor considera la responsabilidad que se tiene en el puesto, por el trabajo de los subordinados, la complejidad del trabajo que éstos realizan, así como el número de empleados y obreros supervisados.

(Anexe a esta forma una copia del organigrama del Departamento en que se encuentra el Puesto).

Puestos Supervisados	Funciones Básicas	Número de subordinados	
		Directos	Indirectos
N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Valuación _____

Observaciones: _____

IV.- ESCOLARIDAD:

Primaria: SI _____ NO _____ No. DE AÑOS _____

Secundaria y/o Comercio: SI _____ NO _____ No. de Años: _____

o Pre-Vocacional.

Preparatoria o Carrera: SI X NO _____ No. de Años: 12

Técnica

Licenciatura (15 años o más) SI _____ NO _____ No. de Años: _____

Post-Grado SI _____ NO _____ No. de Años: _____

IDIOMAS:

Grado de dominio

Actividades que requieren conocimiento de Inglés

_____ N.A. _____

_____ N.A. _____

Valuación: _____

Observaciones: _____

V.- EXPERIENCIA:

Puesto	Meses	Experiencia que se logra
<u>AUXILIAR DE CONTABILIDAD</u>	<u>6</u>	<u>HACER LOS MOVIMIENTOS CONTABLES</u>
<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

TIEMPO DE INDUCCION EN EL PUESTO: _____

VALUACION: _____ Observaciones: _____

VI.- RELACIONES INTERNAS:

<u>Puesto</u>	<u>Departamento</u>	<u>Objetivo del contacto</u>	<u>Frecuencia</u>
AUXILIAR	CREDITO Y COBRANZAS	CHECAR AUTORIZACIONES	10 min. diarios
CAJERA	CONTRALORIA	REPORTAR PAGOS DE CLIENTES	20 Min. diarios
AUXILIAR	PROCESO DE DATOS	HACER REGISTROS EN COMPUTADORA	30 Min. diarios

RELACIONES EXTERNAS.

<u>Puesto</u>	<u>Empresa o Institución</u>	<u>Objetivo del Contacto</u>	<u>Frecuencia</u>
N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

VALUACION: _____

OBSERVACIONES: _____

VII.- CONDICIONES DE TRABAJO:

Ambiente	Riesgo	Esfuerzo
<u>NORMAL</u>	<u>NORMAL</u>	<u>N.A.</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

VALUACION: _____

OBSERVACIONES: _____

Fecha de Valuación: _____

Analista: _____

2.4 EVALUACION DE PUESTOS

El objeto de la valuación es definir la importancia relativa entre los puestos, se debe obtener y/o proporcionarse toda la información suficiente, para hacer una valuación objetiva.

La información completa y correcta requerida para valorar un puesto se llama descripción.

La decisión relacionada con - cual de los puestos vale más, se llama valuación.

Para evaluar dos puestos, y definir cual tiene mayor valor relativo, podríamos considerar una serie de factores, como son: conocimientos, responsabilidades, habilidades, autoridad, riesgos y condiciones de trabajo inherentes al puesto.

Un experto en Administración de sueldos, después de considerar todos los factores de valuación, podría conducir una encuesta, lo cual equivale a un estudio de mercado, y determinar no solo cual puesto tiene mayor valor, sino especificar el sueldo de cada puesto.

La valuación de puestos sirve para

a) Alinear los puestos en función a su importancia relativa

b) Acomodar el puesto en el tabulador de sueldos

c) Determinar el rango de sueldo que se le debe pagar al ocu
pante del puesto valuado de acuerdo al tabulador.

Alinear el puesto quiere decir, acomodarlo por encima de aquel
los puestos de menor importancia y por debajo de aquellos
de mayor importancia.

Al alinearse el puesto, resulta sencillo acomodarlo en el ta
bulador de sueldos.

Consecuentemente, el tabulador indica el sueldo o el rango
de sueldos que se le podrá asignar al ocupante, una vez que
se definió donde quedó el puesto dentro del tabulador, lo
cual fue resultado directo de la alineación, que se determinó
por la valuación.

La valuación se basa en el análisis del puesto. La descripci
ción del puesto no es más que un resumen de las funciones
que se llevan a cabo, lo cual muchas veces se corroborara a
través del análisis, la descripción no es verificada por la
valuación.

El sueldo a pagarse en cada puesto es definido por el tabulador, el cual es el resultado de una encuesta o de una negociación colectiva (en el caso de personal sindicalizado).

La valuación define la importancia relativa del puesto, y no tiene nada que ver con la asignación de sueldos al tabulador.

La valuación puede ser hecha por una persona o por un comité, normalmente se prefiere lo haga un comité para asegurar la objetividad de la misma.

Cuando se está valuado utilizando el sistema de alineación la evaluación no requiere de un manual.

Cuando se utiliza el sistema de comparación de factores puede o no utilizarse un manual de valuación.

Pero cuando se usa el sistema de puntos, el manual de valuación resulta indispensable.

Independientemente de cual sistema se utilice, siempre se deben considerar todos los factores de valuación que previamente se acordaron.

Una valuación nunca es exacta, ya que por bueno que sea el análisis, a final de cuentas la valuación implica la utilización del criterio de los valuadores. El manual de valuación ayuda a unificar criterios.

DESCRIPCION DEL PUESTO

Título del Puesto: ARCHIVISTA DE CREDITO Y COBRANZAS

Departamento: CREDITO Y COBRANZAS Area: FINANZAS

Puesto al que reporta: GTE. DE CREDITO Y COB. Fecha: _____

Descripción Genérica: Archiva diversos documentos, envía a empastar facturas y notas de crédito, selecciona documentación obsoleta de acuerdo a fecha y/o instrucciones recibidas, para mantener la documentación vigente al corriente.

Descripción Específica:

- 1.- Archiva diversos documentos, seleccionandolos y colocandolos por orden alfabético en los expedientes respectivos, para facilitar su localización y entregar cuando le sean requeridos.
- 2.- Envía a empastar facturas y notas de crédito, recibiendo las de control de pedidos, verificando los datos en relación, firmando de recibido, acomodandolas por número progresivo, haciendo legajos, anotando en carátula la fecha correspondiente, elaborando relación y requisición, entregandolas para que sean empastadas y facilitar su consulta.
- 3.- Selecciona documentación obsoleta de acuerdo a su fecha y/o instrucciones recibidas, separando documentos dados de baja, colocando relación de contenido en caja, para enviar al archivo muerto.
- 4.- Realiza labores similares y conexas según se requieran.

Escolaridad Requerida: SECUNDARIA - MECANOGRFA
Funciones que la Justifican: ORDENAR ALFABETICAMENTE Y NUMERICAMENTE MECANOGRAFIAR LISTADOS.
Conocimientos de Inglés para: N.A.
Experiencia Previa Ideal en: N.A.
Funciones que la Justifican: N.A.
Conocimientos especializados en: N.A.
Contactos Internos con: N.A.
Para: N.A.
Contactos externos con: N.A.
Para: N.A.
Responsabilidad Operativa: ORDENAR LA DOCUMENTACION
Maneja N.A.
Custodia N.A.
Errores Operativos Inherentes al Puesto: ARCHIVAR EQUIVOCADAMENTE
Condiciones de trabajo: (Ambientales) N.A.
Esfuerzo: N.A.
Riesgos: N.A.

Evaluación:	I	II	III	IV	V	VI	VII	TOTAL	NIVEL
Grado	A	A-2	1	B-1	A-1	A-2	A-1-a	115	2
Puntos	0	0-50	-	40-0	0-0	0-25	0-0-0		

Elaboro: _____ Aprobó: _____

DESCRIPCION DEL PUESTO

Título del Puesto: CAPTURISTA

Departamento: CREDITO Y COBRANZAS Area: FINANZAS

Puesto al que reporta: GTE. CRED.Y COBRANZAS Fecha: _____

Descripción Genérica:

Verifica documentos recibidos en valija, captura información, obtiene listados de los datos capturados, para comparar resultados contra datos capturados y entregar la información a --- quien corresponda.

Descripción Específica:

1. Verifica documentos recibidos, checando contenidos de valija de cobros foráneos contra reportes y/o diferentes notas de crédito calculando cantidad y precios totales, para asegurar los datos correctos y capturarlos.
2. Captura información, tomando directamente los datos de los documentos recibidos y verificados, tecleandolos en el video para mantener actualizado el estado de cuenta de los clientes.
3. Obtiene listado de los datos capturados, solicitando al operador de la impresora (pantalla terminal) genere el listado correspondiente, para comparar resultados contra datos capturados y entregar la información a quien corresponda.
4. Realiza labores similares y conexas según se requiera.

Escolaridad Requerida: Carrera comercial o secundaria

Funciones que la Justifican: Leer, escribir, operaciones básicas

Conocimientos de Inglés para: N.A.

Experiencia Previa Ideal en: Mecanografía - 6 meses

Funciones que la Justifican: copiar datos

Conocimientos especializados en: N.A.

Contactos Internos con: CONTABILIDAD, PROCESO DE DATOS

Para: ACLARACIONES

Contactos externos con: N.A.

Para: N.A.

Responsabilidad Operativa: CAPTURA DE DATOS

Maneja N.A.

Custodia N.A.

Errores Operativos Inherentes al Puesto: EQUIVOCAR DATOS

Condiciones de trabajo: (Ambientales) N.A. NORMALES

Esfuerzo: N.A.

Riesgos: N.A.

Evaluación:	I	II	III	IV	V	VI	VII	TOTAL	NIVEL
Grado	A	A-2	1	B-1	B-1	A-2	A-1-a		
Puntos	0	0-50	0	40-0	40-0	0-25	0-0-0	155	3

Elaboro: _____ Aprobó: _____

DESCRIPCION DEL PUESTO

Título del Puesto: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

Departamento: CONTABILIDAD Area: FINANZAS

Puesto al que reporta: SUPERV. DE CONTABILIDAD Fecha: _____

Descripción Genérica: Efectúa registros contables de movimientos diarios, en pólizas respectivas y en libros mayor, para tener un control de los movimientos financieros de la empresa.

Descripción Específica:

1. Efectúa registros contables de los ingresos obtenidos por la empresa, recibiendo y checando listado de pagos de --- clientes, contra fichas de depósito anexas, elaborando póliza de ingreso, solicitando folio en archivo y registrando en terminal de computadora, para llevar un registro y control de los ingresos y turnar la información a los departamentos correspondientes.
2. Registra y controla los movimientos contables de documentos a pagar a corto plazo a instituciones bancarias, recibiendo copia de la carta y pagaré, registrando en hoja de trabajo por cada institución, verificando crédito autorizado, elaborando póliza de ingresos, solicitando folio en archivo y capturando en terminal de computadora, para tener registro y control de las obligaciones o pasivos a -- corto plazo y notificar vencimiento de créditos a su jefe inmediato.
3. Analiza y realiza registros diversos de gastos como: comisiones bancarias, intereses moratorios y cargo por cheques devueltos, recibiendo y checando reporte diario de - movimientos de caja y bancos, contra comprobantes anexas, elaborando póliza de diario, solicitando folio y capturando en terminal de computadora, para tener registro y control de los gastos financieros efectuados.
4. Verifica y controla saldo en libros contra saldo en cartera de clientes, tomando los datos de pólizas de ingresos, registrando en hojas de trabajo, comparando saldos al final del mes, conciliando diferencias, elaborando póliza -

correspondiente y capturando en terminal de computadora, para conciliar y contabilizar diferencias en saldos.

5. Controla las órdenes de pagos diversos, recibiendo información de los solicitantes de pago, elaborando orden de pago recabando firmas de autorización y reportando a caja documentación, para que se realicen los pagos correspondientes.
6. Realiza labores similares y conexas según se requieran.

Escolaridad Requerida: Secundaria o carrera Comercial

Funciones que la Justifican: REGISTROS CONTABLES

Conocimientos de Inglés para: N.A.

Experiencia Previa Ideal en: AUXILIAR DE CONTABILIDAD 6 MESES

Funciones que la Justifican: REGISTROS CONTABLES

Conocimientos especializados en: CONTABILIDAD

Contactos Internos con: SUPERVISOR DE CREDITO Y COBRANZA
ANALISTA EN COMPUTACION Para: CHECAR SALDOS EN CARTERA,
CAPTURA DE DATOS

Contactos externos con: AUDITORIA EXTERNA
Para: ACLARACIONES DE REGISTROS
CONTABLES.

Responsabilidad Operativa: REGISTROS CONTABLES

Maneja N.A.

Custodia N.A.

Errores Operativos Inherentes al Puesto: ERRORES EN REGISTRO

Condiciones de trabajo: (Ambientales) N.A.

Esfuerzo: N.A.

Riesgos: N.A.

Evaluación:	I	II	III	IV	V	VI	VII	TOTAL	NIVEL
Grado	B	A-2	1	B-1	B-1	B-2	A-1-a		
Puntos	126	0-50	0	40-0	40-0	35-25	0-0-0	316	5

Elaboro: _____ Aprobó: _____

DESCRIPCION DEL PUESTO

Título del Puesto: GERENTE DE COSTOS Y PRESUPUESTOS

Departamento: COSTOS Y PRESUPUESTOS Area: FINANZAS

Puesto al que reporta: VICE-PRESIDENTE Fecha: _____

Descripción Genérica: Dirige al personal y las actividades del Departamento, planeando alternativas a seguir, participando en la toma de decisiones e informando la situación financiera a la alta gerencia, para asegurar eficiencia en costos y presupuestos.

Descripción Específica:

1. Dirige al personal y las actividades del departamento, supervisando, controlando, revisando, analizando, definiendo alternativas, participando activamente e involucrando y responsabilizando a su personal en todo lo relacionado a costos y presupuestos, para obtener y proporcionar información fidedigna y asegurar la correcta aplicación de costos y presupuestos.
2. Autoriza la diferente documentación e información emitida por el departamento, asegurando la correcta aplicación de fórmulas, procedimientos y formatos establecidos, analizando, evaluando y/o proporcionando el conocimiento correcto aplicable según el caso, para que la información sea veraz y oportuna.
3. Participa en la toma de decisiones de importación, exportación y autorización de presupuestos, recabando y proporcionando la información en cuanto a rentabilidad por costo y/o presupuesto general, visualizando futuras variaciones basado en antecedentes históricos, para informar, determinar y saber la costabilidad de realizar exportaciones en base a lo presupuestado.
4. Planea las alternativas a seguir en la elaboración de presupuestos, analizando las necesidades presupuestadas por cada área y los diversos departamentos, asesorando y cuestionando sobre los mismos, para que puedan ser autorizados por la alta dirección.

5. Informa la situación financiera de la compañía a la alta dirección, coordinando, analizando y presentando, presupuestos de las diversas áreas, el presupuesto integrado general y los estados financieros presupuestales, para que se tomen las decisiones.
6. Realiza labores similares y conexas según se requiera.

Escolaridad Requerida: LICENCIATURA

Funciones que la Justifican: CONTROLES DE GRAN COMPLEJIDAD CONTABLE

Conocimientos de Inglés para: TRADUCIR E INTERPRETAR LECTURAS EDOS. FIN.

Experiencia Previa Ideal en: MAS DE 4 AÑOS COSTOS Y PRESUPUESTOS

Funciones que la Justifican: REGISTRO Y CONTROLES DE COSTOS Y PRESUPUESTOS TÉCNICAS DE APLICACION.

Conocimientos especializados en: COSTOS Y PRESUPUESTOS

Contactos Internos con: TODAS LAS AREAS

Para: Documentación e Información

Contactos externos con: DIVERSAS EMPRESAS Y DEPENDENCIAS

Para: INTERCAMBIO DE INFORMACION

Responsabilidad Operativa: REGISTROS Y CONTROLES DE PLANEACION

Maneja N.A.

Custodia N.A.

Errores Operativos Inherentes al Puesto: EN REGISTROS

Condiciones de trabajo: (Ambientales) N.A.

Esfuerzo: N.A.

Riesgos: N.A.

Evaluación:	I	II	III	IV	V	VI	VII	TOTAL	NIVEL
Grado	D	A-2	4	D-2	E-2	A-3	A-1-a	2199	16
Puntos									

Elaboro: _____ Aprobó: _____

3. RESULTADO DEL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

3.1 PONDERACION DE FACTORES Y GRADOS

El peso de los factores se determina en función a:

La importancia que tiene para la empresa cada factor, y la influencia del mercado de sueldos.

Se puede afirmar que: para que un puesto pueda ser valuado, se deben considerar todos los factores, el peso de los mismos fluctua según el puesto.

La valuación de un puesto debe:

- a) Ser objetiva
- b) Considerar todos los factores de valuación
- c) Hacerse en función a un manual de valuación.

Una buena valuación por puntos debe incluir:

- a) Verificación previa del análisis
- b) Verificación por comparación de factores
- c) Verificación por alineación de puestos.

Antes de valuar, conviene checar el análisis y asegurar que incluya todas las funciones.

Después se valua, utilizando el manual, y ya asignados los puntos, se comparan los puestos, factor por factor para asegurar objetividad.

Finalmente se alinean los puestos en función al total de puntos acumulados por puesto, y se verifica que la secuencia de orden sea lógica.

Hay puestos que forzosamente se suceden en importancia, por ejemplo: Contador "C", Contador "B", Contador "A", jefe de contabilidad; si los puntos arrojados no conservan esa sucesión algo anda mal, pudieran ser los análisis, las valuaciones o el manual en sí.

Peso de los factores

El peso de los factores es una definición de la importancia relativa que tienen los factores entre sí.

Una fórmula sería dividir un 100% entre todos los factores, de tal forma que la suma de los porcentajes de 100.

Otra sería el asignar un valor del 1 al 10 a cada factor, generalmente se empieza por dar el valor de 10 al más importante, y asignar valores relativos a los otros factores. Si se usa este sistema, se aconseja utilizar el mismo número de grados en todos los casos.

En resumen el peso de los factores se determina en función a la importancia relativa de cada factor. La importancia relativa de cada factor es en función de la empresa donde se vaya a utilizar el sistema.

Una vez asignado el peso a un factor, este no fluctúa. Al valorar siempre se debe utilizar el mismo peso del factor, lo que es importante entender es que el factor se dará a menor o mayor grado en los diferentes puestos.

Como sabemos que un factor se dará a menor o mayor grado en los puestos a valorar, el siguiente paso será dividir cada factor en grados.

Si al factor se le asignó peso en función a un porcentaje, cada factor puede ser dividido en el número de grados que se considere más conveniente, y el peso se asigna dando tantos puntos a cada grado como resulte conveniente.

POR EJEMPLO: El factor escolaridad recibe un peso de 30% y se dividió en cinco grados como sigue:

a) Primaria		a) 0
b) secundaria		b) 5
c) Preparatoria	El peso de los grados	c) 12
d) Universidad	podría ser:	d) 20
e) Postgrado		e) 30

O cualquier otra relación donde el grado mayor reciba tantos puntos como el peso del factor.

3.2 CONVERSION A PUNTOS

Si a cada factor se le asignó un peso del 1 al 10, conviene separar todos los factores en el mismo número de grados y asignarle un peso progresivo a cada grado, por ejemplo:

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 4
- e) 7

Y para determinar los puntos de cada grado, multiplicamos los dos pesos, Por ejemplo:

Si escolaridad vale 8, el grado d) de escolaridad vale $4 \times 8 = 32$, pero si riesgos vale 2, el grado d) de riesgos vale $4 \times 2 = 8$.

Caso Práctico

Como ya mencionamos, el peso de los factores se determina en función a:

La importancia relativa de cada uno de estos, y de la Empresa donde se vaya a utilizar el sistema.

En este caso práctico, se tomó la decisión de los siguientes pesos:

FACTORES	PESO	SUB-FACTORES	PESO
I	100		
II	50	a	25
		b	25
III	50		
IV	70	a	45
		b	25
V	90	a	40
		b	50
VI	70	a	40
		b	30
VII	9	a	3
		b	3
		c	3

Esto es en orden de importancia, en una escala del 1 al 100

El peso de los grados se determinará en orden progresivo ALGEBRAICAMENTE; asignando el cero (0) y el diez (10) al de menor y mayor importancia respectivamente. Así obtendremos:

3 GRADOS	4 GRADOS	5 GRADOS	6 GRADOS
a) 0	a) 0	a) 0	a) 0
b) 5	b) 2.5	b) 1.3	b) 1.3
c) 10	c) 5	c) 2.5	c) 2.5
	d) 10	d) 5	d) 5
		e) 10	e) 5
			f) 10

Con lo anterior obtendremos ya una relación general que engloba tanto el peso en puntos de los factores, como de sus grados.

I. COMPLEJIDAD 100

A = 0 Rutinario = 0

B = 2.5 Semi-Rutinario = 250

C = 5 Semi-complejo = 500

D = 10 Complejos = 1000

II. RESPONSABILIDAD OPERATIVA 50

a) Por fondos y/o valores 25

A = 0 No tiene = 0

B = 5 Custodia equipo por va- = 125

lor de 3 meses de sueldo

C = 10 Efectivo bajo custodia = 250

de 3ros.

b) Por errores involuntarios 25

- 1 = 0 No requiere especial cuidado = 0
2 = 5 Requiere cuidado para evitar = 50
errores fáciles de detectar
3 = 10 Requiere gran cuidado y esme = 250
ro

III RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION 50

- 1 = 0 No supervisa = 0
1a= 1.3 Coordina = 65
2 = 2.5 Supervisa grupos pequeños = 125
3a= 5 Supervisa grupos pequeños
complejos = 250
3b= 5 Supervisa grupos grandes
rutinarios = 250
4 = 10 Supervisa grupos grandes
complejos = 500

IV CONOCIMIENTOS TEORICOS 70

a) Escolaridad 45

- A = 0 Primaria = 0
B = 1.3 Secundaria, carrera comercial = 59

C = 2.5	Preparatoria o carrera técnica	= 113
D = 5	Licenciatura (16 años o más)	= 225
E = 10	Post-grado	= 450

b) Idiomas 25

1 = 0	No requiere	= 0
2 = 2.5	Traducir al esp.	= 63
3 = 5	Traducir del esp.	= 125
4 = 10	Dominio completo	= 250

V EXPERIENCIA 90

a) Experiencia previa acumulada 40

A = 0	Ninguna	= 0
B = 1.3	Hasta 6 meses	= 52
C = 2.5	Hasta 2 años	= 100
D = 5	Hasta 4 años	= 200
E = 10	Más de 4 años	= 400

b) Inducción y/o entrenamiento 50

1 = 0	Hasta 1 mes	= 0
2 = 5	Hasta 6 meses	= 250
3 = 10	Más de 6 meses	= 500

VI RELACIONES EXTERNAS Y/O INTERNAS 70

a) Externas 40

A = 0 Accidental = 0
B = 1.3 Incidental = 52
C = 2.5 Coordinación = 100
D = 5 Neg. ocasional = 200
E = 10 Neg. frecuente = 400

b) Internas 30

1 = 0 = 0
2 = 1.3 = 39
3 = 2.5 = 75
4 = 5 = 150
5 = 10 = 300

VII CONDICIONES DE TRABAJO 9

a) Ambiente 3

A = 0 Normal = 0
B = 5 Incómodo = 15
C = 10 Extremo = 30

b) Riesgo 3

A = 0 Normal = 0
B = 5 Grave = 15
C = 10 Extremo = 30

c) Esfuerzo físico 3

A = 0 Normal = 0
B = 5 Pesado = 15
C = 10 Extremo = 30

TITULO DEL PUESTO	I	II		III	IV		V		VI		VII			TOTAL PUNTOS	NIVEL	DEPTO.
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	c			
AYUDANTE DE BODEGA	A 0	A 0	1 0	1 0	A 0	1 0	A 0	1 0	A 0	1 0	B 15	1 0	b 15	30	1	ALM.
AYUDANTE DE VENDEDOR	A 0	A 0	1 0	1 0	A 0	1 0	A 0	1 0	A 0	1 0	B 15	2 15	b 15	45	1	VTS.
AUXILIAR DE ALMACEN	A 0	A 0	1 0	1a 65	A 0	1 0	A 0	1 0	A 0	2 39	A 0	1 0	a 0	104	2	ALM.
MENSAJERO	A 0	B 125	1 0	1 0	A 0	1 0	A 0	1 0	B 52	1 0	B 15	2 15	a 0	207	2	FINAN- ZAS.
CAPTURISTA	A 0	A 0	2 125	1 0	B 59	1 0	B 52	1 0	A 0	2 39	A 0	1 0	a 0	275	3	FINAN- ZAS.
ALMACENISTA	A 0	A 0	2 125	1 0	A 0	1 0	B 52	1 0	B 52	2 39	B 15	1 0	a 0	283	3	ALM.
COBRADOR	A 0	B 125	2 125	1 0	A 0	1 0	B 52	1 0	B 52	1 0	B 15	2 15	a 0	384	3	Com-
RECEPCIONISTA	A 0	A 0	1 0	1 0	B 59	1 0	A 0	2 250	B 52	2 39	A 0	1 0	a 0	400	4	R. I.
AUX. DE COSTOS "B"	B 250	A 0	2 125	1 0	B 59	1 0	B 52	1 0	A 0	2 39	A 0	1 0	a 0	525	4	FNZS.
INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	A 0	A 0	2 125	1 0	C 113	1 0	A 0	2 250	A 0	2 39	B 15	1 0	a 0	542	5	PROD.

TITULO DEL PUESTO	I	II		III	IV		V		VI		VII			TOTAL PUNTOS	NIVEL	DEPTO.
	B	a	b	1	a	b	a	b	a	b	a	b	c			
AUXILIAR DE CONTAB.	B 250	A 0	2 125	1 0	B 59	1 0	B 52	1 0	B 52	2 39	A 0	1 0	a 0	577	5	FNZS.
AUXILIAR DE NOMINA	B 250	B 125	2 125	1 0	B 59	1 0	B 52	1 0	A 0	2 39	A 0	1 0	a 0	650	5	R.I.
PROMOTOR	B 250	B 125	1 0	1 0	B 59	1 0	C 100	1 0	C 100	2 39	B 15	2 15	a 0	703	6	VTS.
ESTADISTICO	B 250	A 0	2 125	1 0	C 113	1 0	A 0	2 250	A 0	2 39	B 15	2 15	a 0	807	6	VTS.
ENCARGADO DE NOMINA	B 250	B 125	2 125	1a 65	B 59	1 0	C 100	1 0	B 52	2 39	A 0	1 0	a 0	815	6	R.I.
JEFE DE ALMACEN DE MAT. PRIMA	B 250	A 0	2 125	3b 250	B 59	1 0	C 100	1 0	B 52	2 39	B 15	1 0	a 0	890	7	PROD.
COMPRADOR	B 250	B 125	2 125	1 0	B 59	1 0	C 100	1 0	D 200	2 39	A 0	1 0	a 0	898	7	FNZS.
ANALISTA DE PRESU- PUESTOS	C 500	A 0	2 125	1a 65	C 113	1 0	C 100	1 0	A 0	3 75	A 0	1 0	a 0	978	8	FNZS.
SUPERVISOR DE CONTA- BILIDAD	C 500	A 0	2 125	2 225	D 0	1 100	C 0	1 0	A 39	2 0	A 0	1 0	a 0	114	9	FNZS.
DIBUJANTE DISEÑADOR	C 500	A 0	2 125	2 125	C 113	1 0	C 100	2 250	A 0	2 39	A 0	1 0	a 0	1252	9	PROD.

TITULO DEL PUESTO	I		II		III		IV		V		VI		VII			TOTAL		
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	c	PUNTOS	NIVEL	DEPTO.
ANALISTA DE SUELDOS	C 500	A 0	2 125	1 0	D 225	1 0	B 52	2 250	B 52	3 75	A 0	1 0	a 0	1279	9	R.I.		
SUPERVISOR DE PRODUCCION	C 500	A 0	2 125	3b 250	D 225	1 0	A 0	2 250	B 52	2 39	C 30	1 0	a 0	1471	10	PROD.		
ANALISTA DE MERCADOS	C 500	B 125	2 125	2 125	D 225	1 0	B 52	2 250	B 52	1 0	B 15	2 15	a 0	1484	10	VTS.		
ANALISTA DE PROGRAMADOR	C 500	A 0	3 250	1 0	D 225	2 63	D 200	2 250	A 0	2 39	A 0	1 0	a 0	1527	11	FNZS.		
JEFE DE CONTROL DE INVENTARIOS	C 500	A 0	2 125	2 125	D 225	2 63	C 100	2 250	C 100	3 75	A 0	1 0	a 0	1571 1563	11	FNZS.		
JEFE ADMVO. DE VENTAS	C 500	B 125	2 125	2 125	D 225	1 0	C 100	2 250	B 52	2 39	B 15	2 15	a 0	1571	11	VTS.		
JEFE ADMVO. DE PERSONAL	C 500	C 250	2 125	2 125	D 225	1 0	D 200	2 250	B 52	3 75	A 0	1 0	a 0	1802	12	R.I.		
JEFE DE COMPRAS	C 500	A 0	2 125	1a 65	C 113	4 250	C 100	2 250	E 400	3 75	A 0	1 0	a 0	1878	12	FNZS.		
JEFE DE MANTENIMIENTO MECANICO	C 500	A 0	2 125	4 500	C 113	1 0	D 200	2 250	D 200	2 39	B 15	1 0	a 0	1942	13	PROD.		
JEFE DE PRODUCCION	C 500	A 0	2 125	4 500	D 225	2 63	D 200	2 250	B 52	2 39	B 15	1 0	a 0	1969	13	PROD.		

TITULO DEL PUESTO	I		II		III		IV		V		VI		VII		TOTAL			
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	c	PUNTOS	NIVEL	DEPTO.
CONTADOR GENERAL	C 500	C 750	2 125	4 500	D 225	1 0	D 200	2 250	B 52	2 39	A 0	1 0	a 0			2141	14	FNZS.
JEFE DE PROCESO DE DATOS	D 1000	A 0	3 250	3a 250	D 225	2 63	D 200	2 250	B 52	3 75	A 0	1 0	a 0			2365	15	FNZS.
GERENTE DE PRODUCCION	D 1000	A 0	1 0	4 500	D 225	2 63	E 400	2 250	C 100	3 75	B 15	1 0	a 0			2628	16	PROD.
GTE. DE ING. Y MANTTO.	D 1000	A 250	2 0	4 500	D 225	2 0	E 400	2 0	C 100	3 300	B 0	1 0	a 0			2775	16	R.I.
GTE. DE COSTOS Y PRESUP.	D 1000	A 0	3 250	4 500	D 225	2 63	E 400	2 250	D 200	4 150	A 0	1 0	a 0			3038	17	CONT.
GTE. DE CONTABILIDAD	D 1000	C 250	2 125	4 500	D 225	2 63	E 400	2 250	D 200	4 150	A 0	1 0	a 0			3163	17	CONT.
GERENTE DE COMPRAS	D 1000	C 250	2 0	4 500	D 450	4 0	D 400	2 250	E 200	3 300	A 0	1 0	a 0			3275	17	FNZS.
GERENTE DE PLANEACION	D 1000	C 250	1 0	4 500	E 450	1 0	E 400	2 250	D 200	5 300	A 0	1 0	a 0			3350	17	FNZS.
GERENTE DE VENTAS	D 1000	C 250	2 125	4 500	D 225	1 0	E 400	3 500	B 400	3 75	B 15	2 15	a 0			3505	18	VTS.

3.3 ALINEACION DE PUESTO Y DETERMINACION DE NIVELES

El diseño de una estructura salarial, involucra el establecimiento de niveles de sueldo y los límites, que en cuanto a remuneración deberán fijarse a cada uno de los niveles para su administración, podemos decir que el resultado de todo el trabajo de análisis y valuación de puestos se vierte en un solo resultado "la estructura de sueldos".

Los elementos básicos de una estructura de sueldos basada en un sistema de puntos son:

1. La alineación de los puestos
2. El número de niveles de sueldo
3. Los rangos de puntos que determinan cada nivel
4. Los rangos de sueldos asignados a cada nivel

Alineación de puestos

En este primer paso se enlistan todos los puestos ya valuados con el puntaje obtenido y se ordenan de menor a mayor; la alineación tiene como objetivo, presentar un resumen general de la valuación de puestos y servir de base para la determinación de la estructura.

Número de niveles o determinación de niveles

El siguiente paso será el determinar el número de niveles a manejarse en la estructura salarial considerando que un nivel de sueldos, deberá estar integrado por un grupo de puestos, cuya importancia relativa es similar y que de acuerdo a la evaluación, deberán permanecer en un mismo nivel.

Existe un sistema sencillo y de fácil aplicación que por su costo recomendamos sea utilizado en la determinación de niveles, en el cual:

Primeramente se deben identificar "familias de puestos" entendiéndose que una familia, es un grupo de puestos con funciones similares que obviamente por sus características, no deben estar clasificados en un mismo nivel de sueldos; por ejemplo, una familia puede estar compuesta por:

- A - 1 Ayudante de almacén
- A - 2 Almacenista
- A - 3 Supervisor de almacén
- A - 4 Jefe de control de inventarios
- A - 5 Jefe de abastecimientos.

Una vez identificadas 4 o 5 familias, dentro de la alineación se trazan rayas separando estos puestos uno del otro, a

lo cual denominamos "Cortes Naturales" a la estructura; y junto con ellos, todos los demás que hubiesen arrojado puntuaciones intermedias.

Luego se analizan los rangos de puntos resultantes y se busca una progresión lógica de diferencia en puntos que permitan separar los diferentes niveles.

Aquí se recomienda que los rangos de puntos tiendan a incrementar mientras más alto sea el nivel. Aun cuando fuera factible separar los grupos en un número igual de puntos para cada nivel, la tendencia en la amplitud de puntos para cada rango debe ser incremental, ya que los sueldos también demuestran esa tendencia.

A continuación se presenta un ejemplo, con algunos puestos típicos y su puntuación dentro de la alineación, las líneas marcadas en las columnas de puestos, son puestos específicos de una organización y las diferentes familias se identifican solo por letras.

FAMILIA	PUESTO	PUNTOS	CORTES NAT.
A-1	Ayudante de almacén	30	
B-1	Ayudante vendedor	45	
D-1	_____	80	1
<hr/>			
A-2	Auxiliar de almacén	104	
E-1	_____	130	
B-2	_____	177	2
C-1	Mensajero	207	
<hr/>			
	Capturista	175	
A-3	Almacenista	283	3
C-2	Cobrador	384	
D-2	Recepcionista	400	
<hr/>			
E-2	_____	410	
C-3	Aux. de costos	525	4
<hr/>			
E-3	Inspector de control de c.	542	
C-3	Aux. de contabilidad	577	
D-3	Aux. de nómina	650	5
B-3	Promotor	703	
<hr/>			
	_____	710	
B-4	Estadístico	807	6
D-4	Encargado de nómina	815	
<hr/>			

FAMILIA	PUESTO	PUNTOS	CORTES NAT.
A-4	Jefe de almacén	890	
A-4	Comprador	898	7
E-4	_____	960	
<hr/>			
C-4	Analista de presu- puestos	978	
	_____	1075	8
<hr/>			
C-5	Supervisor de conta- bilidad	1114	
	_____	1210	
	Dibujante diseñador	1252	9
D-5	Analista de sueldos	1279	
	_____	1380	
E-5	Supervisor de prod.	1471	
B-5	Analista de mercados	1484	10
	_____	1520	
	Analista programador	1527	
<hr/>			
A-5	Jefe de control de inv.	1563	
B-6	Jefe administ. de ventas	1571	
	_____	1640	11
	_____	1710	
<hr/>			
D-6	Jefe administrativo de personal	1802	
A-6	Jefe de compras	1878	12
	Jefe Mtto. mecánico	1942	
E-6	Jefe de producción	1969	

FAMILIA	PUESTO	PUNTOS	CORTES NAT.
		2077	
C-6	Contador general	2141	13
		2220	
<hr/>			
		2300	
	Jefe de proceso de datos	2365	
		2470	14
		2560	
<hr/>			
E-7	Gerente de producción	2638	
	Gte. de Ing. y Mantto.	2753	
D-7	Gte. de Rel. laborales	2775	15
		2890	
<hr/>			
		2980	
C-7	Gte. de costos y Pres.	3038	
C-7	Gte. de contabilidad	3163	16
		3205	
<hr/>			
A-7	Gerente de compras	3275	
	Gerente de producción	3350	
		3420	17
B-7	Gerente de ventas	3505	
<hr/>			
		3610	18
<hr/>			

Observaciones:

Puntuación más baja 30

Puntuación más alta 3610

El 1er. Corte Nat. se hace aprox. entre los	80 y	104 puntos
" 2o. " " " " " " " "	207 y	275 "
" 3er. " " " " " " " "	400 y	410 "
" 4o. " " " " " " " "	525 y	542 "
" 5o. " " " " " " " "	703 y	710 "
" 6o. " " " " " " " "	815 y	890 "
" 7o. " " " " " " " "	960 y	978 "
" 8o. " " " " " " " "	1075 y	1114 "
" 9o. " " " " " " " "	1279 y	1380 "
" 10o. " " " " " " " "	1527 y	1563 "
" 11o. " " " " " " " "	1710 y	1802 "
" 12o. " " " " " " " "	1969 y	2077 "
" 13o. " " " " " " " "	2220 y	2300 "
" 14o. " " " " " " " "	2560 y	2628 "
" 15o. " " " " " " " "	2890 y	2980 "
" 16o. " " " " " " " "	3205 y	3275 "
" 17o. " " " " " " " "	3505 y	3610 "

Una vez que se han hecho los cortes naturales, encontramos que no existe una progresión lógica en cada uno de éstos, ya que sólo se han identificado niveles en función al grupo de familias.

El paso siguiente para dar esa progresión (que en este caso llamaremos progresión normalizada), consiste en obtener una diferencia en puntos para cada nivel, de manera ordenada, ascendente y lógica.

DETERMINACION DE LOS RANGOS EN PUNTOS PARA CADA NIVEL

CORTES NATURALES	PROGRESION NATURAL	PROGRESION NORMALIZADA	PUNTOS	
			DE	A
0 - 80	80	100	0	- 100
104 - 207	103	110	101	- 210
175 - 400	125	120	211	- 330
410 - 525	115	130	331	- 460
542 - 703	161	140	461	- 600
710 - 815	105	150	601	- 750
890 - 815	70	160	751	- 910
978 -1075	97	170	911	-1080
1114 -1279	165	200	1081	-1280
1380 -1527	147	220	1281	-1500
1563 -1710	147	240	1501	-1740
1802 -1969	167	260	1741	-2000
2077 -2220	143	280	2001	-2280
2300 -2560	260	300	2281	-2580
2628 -2890	262	320	2581	-2900
2980 -3205	225	340	2901	-3240
3275 -3505	230	360	3241	-3600
3610 - _____		380	3601	- _____

De lo anterior se concluye que esta estructura puede separarse en 18 niveles, con la progresión en puntos anotados.

Revisando los puntos y niveles en los diferentes puntos por familias nos encontramos con una relación lógica que permite separar puestos que deben estar en diferentes niveles.

FAMILIA "A"	NIVEL	RANGO PUNTOS	PUNTOS PUESTO
A-1	1	0 - 100	30
A-2	2	101 - 210	104
A-3	3	211 - 330	283
A-4	7	751 - 910	890
A-5	11	1501 - 1740	1563
A-6	12	1741 - 2000	1878
A-7	17	3241 - 3600	3275

FAMILIA "B"

B-1	1	0 - 100	45
B-2	2	101 - 210	177
B-3	6	601 - 750	703
B-4	7	751 - 910	807
B-5	10	1281 - 1500	1484
B-6	11	1501 - 1740	1571

FAMILIA "C"

C-1	2	101 - 210	207
C-2	4	331 - 460	384
C-3	5	461 - 600	577
C-4	8	911 - 1080	978
C-5	9	1081 - 1280	1114
C-6	13	2001 - 2280	2141
C-7	16	2901 - 3240	3038

FAMILIA "D"

D-1	1	0 - 100	80
D-2	4	331 - 460	400
D-3	6	601 - 750	650
D-4	7	751 - 910	815
D-5	9	1081 - 1280	1279
D-6	12	1741 - 2000	1802
D-7	15	2581 - 2900	2775

FAMILIA "E"	NIVEL	RANGO-PUNTOS	PUNTOS PUESTOS
E-1	2	101 - 210	130
E-2	4	351 - 460	410
E-3	5	461 - 600	542
E-4	8	911 -1080	960
E-5	10	1281 -1500	1471
E-6	12	1741 -2000	1969
E-7	15	2581 -2900	1628

El resultado final se presenta integrando los puestos a los niveles de sueldo, que con el puntaje y rangos obtenidos como a continuación se muestra:

NIVEL

1			0 - 100
	Ayudante de almacén	30	
	Ayudante de vendedor	45	
		<hr/>	
		80	
2	Auxiliar de almacén	104	101 - 210
		<hr/>	
		130	
		<hr/>	
	Mensajero	207	
3			211 - 330
	Capturista	275	
	Almacenista	283	
4			331 - 460
	Cobrador	384	
	Recepcionista	400	
		<hr/>	
		410	
5			461 - 600
	Aux. de costos	525	
	Insp. de control de Cal	542	
	Aux. de contabilidad	577	
6			601 - 750
	Aux. de nómina	650	
	Promotor	703	
		<hr/>	
		710	

NIVEL

7		751 - 910
	Estadístico	807
	Encargado de nómina	815
	Jefe de almacén	890
	Comprador	898
8		911 - 1080
		960
	Analista de presupuestos	978
		1075
9		1081 - 1280
	Supervisor de contabilidad	1114
		1210
	Dibujante diseñador	1252
	Analista de sueldos	1279
10		1281 - 1500
		1380
	Superv. de Prod.	1471
	Anal. de Mercados	1484
11		1501 - 1740
		1520
	Analista programador	1527
	Jefe Cont. de Invs.	1563
	Jefe Admvo. de ventas	1571
		1640
		1710
12		1741 - 2000
	Jefe Admvo. de Pers.	1802
	Jefe de compras	1878
	Jefe Mantto. Mec.	1942
	Jefe de Prod.	1969

NIVEL

13		2077	2001 - 2280
	<hr/>	2141	
	Contador general	2220	
	<hr/>		
14		2300	2281 - 2580
	<hr/>	2365	
	Jefe de proceso de datos	2470	
	<hr/>	2560	
	<hr/>		
15		2628	2581 - 2900
	Gerente de Producción	2753	
	Gte. de Ing. y Mantto.	2775	
	Gte. de Rel. Lab.	2890	
	<hr/>		
16		2980	2901 - 3240
	<hr/>	3038	
	Gte. costos y presupuesto	3163	
	Gte. de contabilidad	3205	
	<hr/>		
17		3275	3241 - 3600
	Gte. de compras	3350	
	Gte. de Producción	3420	
	<hr/>	3505	
	Gte. de ventas		
18		3610	3601 en adelante
	<hr/>		

4. ESTUDIOS DE MERCADO

Toda empresa busca la forma de pagar sueldos y prestaciones que les ayuden a atraer y retener el personal con las características que la misma ha definido como ideales. Para lograrlo es necesario compensar en forma equitativa y competitiva.

"La mayor parte de las Empresas adopta la política de pagar salarios de acuerdo con las condiciones del mercado de Sueldos (trabajo) y de igual manera de tener niveles competitivos con Empresas y cargos similares "dentro de la misma región"(1)

4.1 DEFINICION DE MERCADO DE SUELDOS Y PRESTACIONES

Mercado de sueldos lo podemos definir como el resultado de la aplicación de encuestas dentro del mercado de Recursos Humanos, el cual determina las tendencias generales de sueldos y prestaciones.

"El salario es una prestación procedente de un contrato, y constituye la contraprestación de algo que se dió a cambio de él: El servicio por ello está regido por la justicia" ley(1)

Para el pago de salarios, participación de utilidades, bonificación, etc. Debe determinarse no solamente el nivel absoluto de estas retribuciones, sino también sus valores relativos para cargos del mismo nivel y en general de toda la organización considerando la forma.

Remuneración significa, gramaticalmente; recompensar, premiar, pero dentro de la acepción que se emplea en el campo de las relaciones de trabajo, consideramos que por remuneración debe entenderse el conjunto de prestaciones que recibe el trabajador por virtud de la relación que lo liga con el empresario, dentro del proceso de la producción.

Remuneración implica todas las prestaciones que el trabajador o su familia reciben entre las cuales queda comprendido el salario.

Si el esfuerzo del hombre dentro del proceso de producción tiene un valor superior, podemos decir que el salario implica la Compensación justa del esfuerzo realizado.

Todos los puestos de una empresa desde el más alto, hasta el más bajo, pueden reunirse dentro de una tabla general de clasificación, donde los requisitos de cada puesto, se transforman

man en puntos para que así la suma de todos los elementos permita colocar a la actividad de que se trata, según su valor en puntos, en el lugar que le corresponda en la escala general de todos los puestos.

Como estas actividades tienen inmediata relación con el valor económico que representan, será también posible señalar el salario que a cada puesto debe pagarse.

4.2 LA ENCUESTA DE COMPENSACION

La encuesta de compensación. Es un estudio de mercadotecnia, donde lo que se está tratando de determinar es el precio más adecuado a pagar por un servicio, el más importante que recibe una empresa, el trabajo de su propio personal.

Tiene como Objetivo principal. El investigar el comportamiento del mercado en lo relativo a:

- a) Sueldos
- b) Prestaciones
- c) Y prácticas de administración de compensación.

Es importante conocer el comportamiento del mercado para poder tomar decisiones en nuestra propia empresa, en lo que se refiere a:

1. El tabulador de sueldos
 - Sus puntos medios
 - Su amplitud
 - El número de categorías (niveles o grupos de sueldos)
 - Su progresión
2. Los sueldos a pagar a diferentes niveles
3. Los aumentos de sueldos a conceder

- Su frecuencia
- Sus mínimos, máximos y promedios
- La forma en que se darán (aumentos generales, por mérito)

4. Las prestaciones

- En efectivo, garantizadas
- En efectivo, fluctuantes
- Aquellas que no se dan en efectivo

De lo anterior se deduce que la calidad de las decisiones que se tomen, está directamente relacionada con la calidad de los datos que se obtengan en la encuesta, y con el análisis que se haga de los mismos.

Tipos de encuestas de compensación

En términos generales las encuestas de compensación las podemos clasificar en:

- a) especiales
- b) generales

a) Las encuestas especiales. Son aquellas que se llevan a cabo según se requiera para investigar uno o varios puntos específicos que nos interesan en un momento dado. Por ejemplo

- Conocer como funcionan los planes de bonificación por puntualidad en aquellas empresas que los tienen establecidos
- Saber si existe un mayor índice de rotación entre el personal de proceso electrónico de datos, que el del resto del personal entre un grupo de empresas
- Conocer cuanto están pagando en otras empresas a sus gerentes del departamento legal y cuales son sus funciones principales.

b) Las encuestas generales. Tienen como objetivo, el adquirir información que nos permita comparar la compensación de nuestra organización, contra la del mercado.

DIFERENCIA ENTRE ENCUESTAS ESPECIALES Y GENERALES

ENCUESTAS ESPECIALES	ENCUESTAS GENERALES
1. Se llevan a cabo esporádicamente	1. Normalmente se llevan a cabo en forma periódica
2. Se refieren a uno o varios puntos específicos	2. Normalmente están dirigidas a investigar prácticas de compensación aplicables a toda la empresa
3. Generalmente pueden ser conducidas en forma bastante informal; por teléfono, por carta, por entrevistas personales, etc.	3. Se requieren procedimientos más formales para llevar a cabo las encuestas

Estudio de las encuestas de compensación generales

El procedimiento más formal para efectuarlas, consiste en elaborar un cuestionario, repartirlo entre las empresas participantes, tabular los resultados, analizarlos y compartirlos con los participantes.

Pasos para llevar a cabo una encuesta general

- 1) Selección de la muestra (saber que empresas van a participar)
- 2) Diseño de un cuestionario (para conocer: que datos queremos, y como haremos las preguntas)
- 3) Selección de puestos (saber que puestos serán encuestados)
- 4) Fechas (a que fecha debe ser efectiva la información)
- 5) Asignación de responsabilidades (determinar: quienes llevarán a cabo la encuesta, que autoridad y responsabilidad tiene)
- 6) Invitación a participantes (tratar de asegurarnos que los invitados a formar parte de la muestra, quieran participar).

Objetivos básicos de la encuesta de compensación

1. Determinar la posición de sueldos de la empresa con respecto al mercado
2. Definir la situación de las prestaciones otorgadas en relación con las ofrecidas en el mercado
3. Determinar la posición competitiva de las políticas de Administración de sueldos

4.3 SELECCION DE LA MUESTRA

La muestra, o sea las empresas que van a participar, deben ser representativas del mercado de compensación en el que se mueve o desea mover nuestra empresa y estas deben reunir 4 características:

- a) Deben competir con la nuestra, en atraer personal que nos interesa contratar y retener. (El análisis más profundo que se puede llevar a cabo, debe estar enfocado al tipo de personal que tienen los participantes en la encuesta, sus filosofías en manejo de personal, manejo de entrenar a su gente, y forma de reclutar)
- b) Deben tener políticas y prácticas bien definidas en administración de personal (esto nos ayuda a obtener información real, completa y relevante)
- c) Aquellas que manejan un sistema lógico de Administración de sueldos
- d) Aquellas representativas del mercado de sueldos con el que se desea comparar.

4.4 SELECCION DE PUESTOS A ENCUESTAR

Al seleccionar los puestos que vayamos a utilizar en la encuesta, se deben condiderar los siguientes factores:

- a) Los puestos deben ser típicos en el mercado (los puestos que conformen una muestra representativa de los niveles y las áreas que se deseen encuestar, son los más indicados. Pero deben ser aquellos que típicamente se presentan a todos los niveles y en todas las áreas organizacionales que se deseen encuestar).

Estos puestos son los que darán información mas certera y relevante en cuanto al comportamiento del mercado, si nosotros asignamos sueldos competitivos a estos puestos, por analogía podremos asignar sueldos competitivos a aquellos puestos especiales que son únicos en nuestra empresa. Así mismo, al estar seguros de que nuestros sueldos son competitivos en puestos comunes, podremos tomar mejores decisiones en cuanto a la asignación de sueldos a puestos problemas, como pudieran ser los difíciles de clasificar y aquellos donde no existe personal preparado y que debemos entrenar en nuestra empresa.

- b) Sus funciones deben estar claramente descritas

- c) No debe haber duda en cuanto a su alineación en nuestra empresa (esta característica nos permite alinear los puestos de otras empresas, al definir si las funciones de los otros puestos pueden ser considerados de igual, menor o mayor valor que el puesto en nuestra empresa)

- d) De ser posible, deben ser puestos con el mayor número de ocupantes (si la población del puesto es alta, abarcaremos más sueldos, y los datos estadísticos tendrán mayor valor).

4.5 LA FORMULACION DEL CUESTIONARIO

El cuestionario debe contener preguntas claras y precisas. Cuando se pidan índices y porcentajes, conviene marcar la fórmula que debe ser usada por ejemplo:

¿Cuál fue el índice de rotación en los últimos 12 meses?

Índice de rotación =
$$\frac{\text{No. de bajas}}{\text{Promedio mensual de personal en nómina}}$$

Contenido del Cuestionario

- a) Datos generales: Nombre, ventas, número de personal, giro de la empresa participante, etc.
- b) Prestaciones en efectivo, tales como: aguinaldo, bonificaciones, reparto de utilidades, etc.
- c) Prestaciones que no se pagan en efectivo, tales como: seguros, comedor, transporte, servicio médico, pensiones, retiro, automóvil, etc.
- d) Prácticas de administración de sueldos, es decir: ¿cómo se administran los aumentos de sueldo, a quienes y como se otorgan? ¿Cómo se establece el tabulador de la empresa?, etc.

e) Datos sobre sueldos pagados a puestos específicos:

- ¿Cuánto se le paga a los ocupantes de los puestos seleccionados?
- ¿Cuáles son los límites que se pagan mínimo y máximo?
- ¿Cuál es el promedio de sueldos?

f) Información de puestos

- f.1 Descripción genérica clara y concisa
- f.2 Especificación de diferencias entre las funciones del puesto comparado y la descripción proporcionada
- f.3 Puesto al que reporta
- f.4 Número y mezcla de personal supervisado
- f.5 Número de ocupantes
- f.6 Mínimo y máximo de tabulador
- f.7 Sueldo promedio real pagado.

Fechas

Es muy importante asegurarse que las respuestas correspondan a una fecha específica. Se sugiere que se use el día 10. o último de un mes determinado. Si no se especifica la fecha de efectividad de los datos, se expone a que contesten en fechas diferentes y los datos serán menos comparables.

Asignación de responsabilidades

El que conduce la encuesta es responsable de la misma. Asigna el trabajo a personal competente, y se le debe dar toda la autoridad para proporcionar datos de la empresa según se requiera.

Recordemos que no se puede esperar que otros nos den su información, si nosotros no estamos dispuestos a corresponder en la misma forma.

Invitación a participantes

Aun cuando la relación con los participantes sea muy buena, se sugiere que se les trate de "vender" su participación en la encuesta. Una buena forma de asegurar que cooperen es convenciéndolos de que van a obtener ventajas para su empresa al participar en la encuesta.

Para hacerlo, debemos proporcionarles los datos de nuestra Empresa, y los resultados de la encuesta. No hay nada que sustituya el contacto personal para hacer una invitación.

4.6 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

No basta el haber formulado un cuestionario para obtener un buen análisis e interpretación de la información, por lo que nos estamos refiriendo a la conducción de la encuesta en la que se deben considerar los siguientes puntos:

- 1) Comprensión del cuestionario (debemos asegurarnos de que nuestras preguntas sean entendidas)
- 2) Seguimiento (debemos lograr que los participantes respondan a tiempo)
- 3) Verificación de datos (debemos asegurarnos que los datos obtenidos sean válidos).

La mejor manera de asegurar que se comprendan las preguntas del cuestionario, es repasando el mismo con cada participante de la encuesta, explicando y aclarando dudas, y dejándolo para que pueda ser contestado con calma, estableciendo de que será devuelto antes de alguna fecha fijada.

Conviene hacer seguimiento del mismo, llamando y preguntando como va y aclarando dudas posteriores, para asegurar mejores respuestas y más oportunidad en la entrega.

Una vez recibidos los datos, se recomienda revisar cuidadosamente las respuestas y verificar todos aquellos datos que no comprendamos en un 100%, para asegurar así la validez de los mismos.

Tabulación de los datos

Para facilitar la tabulación de los datos, es recomendable el diseño de algunas formas que nos resulten útiles, se sugieren las siguientes:

- a) Formas que nos permitan aplicar valores (en dinero, en días, o en otra forma de beneficio a las prestaciones)
- b) Formas que nos permitan hacer cálculos tales como: promediar sueldos del mismo nivel o categoría
- c) Hojas de trabajo que nos permitan calcular compensación garantizada y compensación total
- d) Tabuladores comparativos, nuestra empresa contra el mercado
- e) Fórmulas para "suavizar" o normalizar curvas

Una vez obtenida la información (de cuestionarios), debemos tabularla y relacionarla para poder analizarla y proporcionar la a los participantes, para lograr un trabajo más eficiente y efectivo se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Prontitud. Esto se debe hacer con la mayor celeridad posible para que la información no se vuelva obsoleta
- b) Exactitud. Se debe trabajar con extremo cuidado para evitar cometer errores "de dedo" que redunden en malas decisiones
- c) Limpieza. El trabajo limpio es más fácil de entender.

Puntos considerados en el análisis de resultados de una encuesta

- a) Identificar y separar las prestaciones que tienen impacto en la compensación en efectivo de los ocupantes de los puestos (podemos sumar éstas a los sueldos base, y determinar compensación total, lo cual nos facilita la comparación de nuestros sueldos contra los del mercado)
- b) Hacer sumarios, por empresa, de las prestaciones que se ofrecen por niveles y cuantificarlos

- c) Agrupar los puestos alineados en cada nivel, calcular promedios ponderados y determinar sueldos promedio para cada nivel (agrupar todos los puestos alineados en cada nivel, calcular promedios ponderados, y normalizar los resultados para determinar el punto medio de cada nivel en el Tabulador mercado)

- d) Suavizar los promedios (utilizando fórmulas de normalización). Para definir puntos medios del tabulador del mercado

- e) Promediar la amplitud (diferencia entre mínimos y máximos, dividida entre el mínimo de la muestra), y aplicarla a los puntos medios del mercado para definir el tabulador del mercado

- f) Comparar nuestro tabulador y sueldos reales, contra los del mercado

- g) Comparar el nivel asignado a cada puesto de nuestra empresa, contra el nivel alineado para el mismo puesto en el resto de las empresas, y determinar si pudiera convenir cambiar las funciones del puesto con el fin de reclasificarlo, cuando existan problemas de rotación o demandas exageradas de personal.

También se recomiendan las siguientes prácticas

- a) Aplicar valores (en costo o beneficio) a las prestaciones en efectivo para poder comparar sobre la misma base
- b) Comparar sueldos base promedio por nivel o categoría, nuestra empresa contra la muestra
- c) Comparar compensación total promedio por nivel o categoría, contra nuestra empresa y la muestra
- d) Comparar nuestro tabulador contra el del mercado para definir si es necesario re-estructurar nuestro tabulador
- e) Proyectar el tabulador del mercado a una fecha conveniente para determinar costo de aumentos de sueldo.

Con la información obtenida, se puede desarrollar un nuevo tabulador, o modificar el actual; se pueden tomar decisiones sobre aumentos de sueldo, y sobre la conveniencia de agregar o mejorar nuestros planes de beneficios al personal.

Alinear todos los puestos encuestados para cada empresa participante.

Una estructura bien definida, en donde los puestos deben estar agrupados por categorías o niveles, y las descripciones sean claras y precisas, es básico en la alineación de los puestos de los demás por comparación con los de nuestra empresa, porque se utilizan nuestros niveles o categorías.

Ejemplo: si el contador de "X" empresa tiene funciones más complejas que el de la nuestra, los alinearemos arriba de nuestro contador.

Así mismo el contador de "Y" empresa es menos importante que el de la nuestra, lo alinearemos abajo del nuestro.

Caso práctico

Una vez que se ha llevado a cabo la encuesta, corresponde analizar la posición de los sueldos de la empresa con respecto al mercado. Sabemos de antemano que los puestos encontrados, fueron puestos tipo, en los que no se tenía duda respecto a su alineación y que además, representaron a todos los niveles de sueldo en las diferentes áreas.

Primeramente analizaremos el caso del puesto tipo:

Jefe de almacén: En donde las 30 empresas encuestadas reportaron diferentes cantidades a sueldo base; el objetivo es encontrar un dato representativo del mercado, a través de la utilización de medidas de tendencia central, tales como: medida aritmética, mediana, promedios ponderados, etc.

Si ordenamos los sueldos a este puesto de menor o mayor, obtendremos la primera medida de tendencia central: Mediana.

Ejemplo:

40 900, 47 600, 47 600, 49 100, 50 300, 50 600, 50 600
50 900.

Sean los sueldos base: 40 900, 47 600, 47 600, 49 100,

50 300, 50 600, 50 600, 59 000, 59 000, que tienen la mediana: 50 300 con una población de 9 personas.

La mediana suele ser un dato muy representativo, para identificar lo que se paga en el mercado; sin embargo, cuando existen pocos datos en la muestra puede desvirtuarla información, por lo que recomendamos que ésta medida sea considerada cuando el número de ocupantes en la muestra sea mayor a 15.

Otra de las medidas que nos puede dar una idea de lo que se paga en el mercado es el promedio aritmético; siguiendo nuestro mismo ejemplo, encontramos que los sueldos en promedio son:

$$X = \frac{59,000; 50,600; 50,300; 49,100; 47,600; 40,900}{6} = 49,583.33$$

Sin embargo, recomendamos la utilización de promedios ponderados, ya que con esta medida, obtenemos un dato más representativo del mercado, puesto que considera no solamente el valor de los sueldos sino además, un peso a cada valor en función al número de ocupantes en el puesto. Siguiendo el mismo ejemplo, encontramos la diferencia.

Ejemplo:

No. de ocupantes	Sueldo base	S. base por ocupantes
1	40 900	40 900
2	47 600	95 200
1	49 100	49 100
1	50 300	50 300
2	50 600	101 200
<u>2</u>	<u>59 000</u>	<u>118 000</u>
Tot 9		454 700

$$\bar{X} = \frac{454\ 700}{9} = 50,522.22$$

Resumen

Puesto:	Jefe de Almacén
Nivel:	7 (en la estructura interna)
No. de ocupantes muestra:	9
Promedio ponderado:	50,522
Mediana:	50,300
Dato más bajo:	40,900
Dato más alto:	59,000

La siguiente cédula muestra los resultados del mercado al mes de diciembre de 1984, por nivel.

RESULTADOS DEL MERCADO A SUELDO BASE
DICIEMBRE, 1984.

NIVEL	No. DE OCUPANTES	PROMEDIO PONDERADO	DATO MAS BAJO	MEDIANA	DATO MAS ALTO
1	95	32 300	26 235	38 900	46 800
2	164	36 500	33 615	45 727	58 813
3	114	39 500	37 044	55 194	66 384
4	205	46 942	40 403	57 469	75 765
5	159	57 030	46 125	61 033	82 800
6	276	63 798	46 383	74 940	97 956
7	163	67 100	53 573	75 095	115 760
8	191	73 277	58 227	78 880	124 333
9	189	86 057	69 080	106 012	137 253
10	192	93 975	76 000	110 000	189 600
11	142	96 384	75 600	120 864	190 423
12	101	120 000	102 500	126 330	237 600
13	95	144 450	75 000	165 000	209 738
14	69	170 000	129 129	197 293	255 500
15	49	180 000	138 100	203 750	288 608
16	30	205 000	146 467	230 000	332 500
17	13	238 909	137 287	281 500	394 500
18	15	264 000	192 490	309 300	444 750

Proyección de sueldos

No basta con identificar cuanto se paga a sueldo base en cada uno de los niveles, sino además estimar el crecimiento del mercado a un periodo determinado, con el objeto de establecer una información actualizada para los tabuladores de sueldo.

El dinamismo del mercado de sueldos en México durante los últimos años, nos indica que lo más recomendable es proyectar los sueldos en forma semestral, debido al incremento constante de los precios al consumidor principalmente. Si bien es cierto que anteriormente las empresas otorgaban un solo aumento al año, en la actualidad esta práctica tiende a desaparecer ya que los empleados sufrirían una pérdida tremenda en su poder administrativo, por lo que se hace necesario ajustar su sueldo de manera semestral.

Siguiendo nuestro caso, proyección que haremos nos debe servir para el primer semestre de 1985; tomando en cuenta los datos de las empresas donde nos indican sus expectativas de incremento de sueldo al personal e indicadores tales como: inflación, aumento al salario mínimo, revisiones a contrato colectivo, etc.

La encuesta nos reporto que las empresas piensan otorgar en promedio un 21% de incremento al sueldo base de sus empleados durante el próximo semestre; ahora bien antes de tomar esta cifra como definitiva para nuestra proyección, debemos de considerar las siguientes expectativas.

Expectativas 1985

Considerando la cascada de aumento de precios de los meses de diciembre y los anunciados para enero, desde luego el impacto del aumento de 30% al salario mínimo, el pronóstico de crecimiento para todo 1985 estimamos:

Niveles no ejecutivos	42 - 47%
Niveles ejecutivos	48 - 53%
Promedio	44 - 48%

Este pronóstico se basa en la encuesta realizada y en las siguientes expectativas:

- Se espera que la inflación alcance en 1985 un porcentaje que se sitúe entre el 45% y 50%, cifra sensiblemente mayor a la que se maneja oficialmente, la cual indica un nivel de inflación cercano al 35%, así mismo, se espera que el tipo de cambio continúe deslizandose progresivamente y que no haya ajustes drásticos

- Pensamos que en 1985 la demanda de personal sólo repercutirá a nivel ejecutivo, donde se manifiesta escasez en el mercado, situación que nos indica que estos niveles se seguirán moviendo ligeramente más rápido que el mercado
- Consideramos que la tensión acumulada en los últimos años por la pérdida de poder de compra de la población, ocasionará una mayor incidencia en conflictos laborales, principalmente en las negociaciones de contrato colectivo, que en la actualidad arrojan un promedio del 34%
- En cuanto a la política salarial del gobierno, consideramos que estará orientada a un crecimiento de los salarios cercano al crecimiento de los precios y que una vez confirmados los salarios mínimos de enero de 1985, estimamos un aumento complementario a mediados del año de entre un 11 y 15%.
- Durante el último trimestre de 1984, el índice nacional de precios al consumidor creció como sigue:

OCTUBRE 3.5%

NOVIEMBRE 3.4%

DICIEMBRE 4.2%

Este crecimiento llevó la cifra de inflación asimilada de 59.2% para 1984. La cifra del Banco de México, superó en 19.2 puntos porcentuales el pronóstico del Gobierno Federal al iniciar el año (40%) a los productos que contribuyeron de octubre a diciembre el crecimiento de la inflación fueron principalmente: huevo, aceite, pan, tortillas, ropa, calzado, bebidas alcohólicas.

Tomando en cuenta todas estas expectativas y los datos reportados por las encuestas, decidimos aplicar como base un 46% de incremento anual para 1985; por lo que para nuestra proyección semestral obtenemos:

$$\frac{\text{PROYECCION ANUAL}}{2} = \frac{46}{2} = 23\%$$

Este 23% lo aplicaremos al resultado del estudio del mercado a sueldo base en cada uno de los niveles:

Ejemplo:

NIVEL	No. OCUPANTES	PROM. POND. SUELDO BASE	(1.23) MERCADO PRO- YECTADO
1	95	36,593	45,009

De ésta forma tendríamos los datos proyectados para administrar los sueldos del primer semestre de 1985.

Ahora bien, nuestro siguiente objetivo en el análisis de resultados, es definir la situación de las prestaciones otorgadas por la compañía, en relación con las ofrecidas en el mercado. Para tal efecto debemos de traducir todas las prestaciones a una base mensual de la siguiente forma:

PUESTO: Jefe de Almacén

NIVEL: 7

- Sueldo base/promedio ponderado	46,500	50,522
- Compensación Garantizada	13,020	16,408
- Compensación Total	<u>7,325</u>	<u>6,704</u>
- Subtotal Ingresos	66,845	73,634

MENOS:

- Deducciones Impuestos, cuotas IMSS Otros.	<u>9,650</u>	<u>9,471</u>
- Ingreso Neto	57,195	64,163
FACTOR NETO EQUIVALENTE:	1.23	1.27

El factor neto equivalente lo obtenemos de dividir el sueldo base mensual entre el ingreso neto: $\frac{46,500}{57,195} = 1.23$

Es decir, el ocupante del puesto en la Compañía recibe 23% adicional en forma neta, como resultado de las prestaciones y de las deducciones a sus ingresos.

Por otro lado, observamos que en el mercado a este nivel, representan un 27% adicional como ingreso neto. Los resultados finales a este punto los consideramos en los resultados del Mercado (4.7).

4.6.1 TIPOS DE PRESTACIONES Y COMPARACION VS. MERCADO

Prestaciones en efectivo

las prestaciones en efectivo son aquellas que se pagan al empleado en efectivo (dinero).

Las prestaciones en efectivo nos sirven para:

- a) Calcular la compensación total pagada por cada empresa encuestada, esto se hace sumando el sueldo base más las prestaciones en efectivo
- b) Comparar nuestras prestaciones contra las de la muestra
- c) Comparar la relación que existe entre sueldo base, el cual se paga en forma quincenal, y otros pagos, los cuales generalmente se efectúan una vez al año (nos permite estudiar el balance que existe entre sueldo base y compensación total pagada).

Prestaciones que no se pagan en efectivo

Algunas prestaciones que no se pagan en efectivo, tienen el efecto de lograr ahorros considerables a los empleados. Su análisis cuidadoso nos puede indicar si éstas prestaciones afectan el neto para el empleado. Por ejemplo: el uso de au

tomóvil de la Compañía, pudiera representar varios miles de pesos anuales para el empleado, los cuales en edición, representan un efectivo neto, libre de impuestos.

Las prestaciones que no se pagan en efectivo nos sirven para:

- a) Comparar nuestras prestaciones contra las de la muestra
- b) Definir si existen prestaciones que afectan la compensación neta del empleado.

Prestaciones en efectivo no garantizadas

Las prestaciones en efectivo No garantizadas son aquellas en las que el empleado está sujeto a la estabilidad económica por concepto de ventas de cada empresa.

Las prestaciones en efectivo no garantizadas nos sirven para:

- a) Conocer la percepción extra en efectivo por concepto de reparto de utilidades.

A diferencia de otros países, en México se pagan muchísimas prestaciones, pero en todas las empresas otorgan paquetes similares. Es por esta razón que no se pueden comparar los sueldos base (normales) de una compañía, contra los del mercado, sino que es indispensable comparar sueldo base integrando las prestaciones y/o afectadas por los impuestos (ingreso neto) para que la comparación tenga sentido.

Para poder analizar la información con respecto a prestaciones, necesitamos primeramente exponer los siguientes conceptos:

- COMPENSACION GARANTIZADA:** Sueldo base más parte proporcional de prestaciones en efectivo garantizados como son: Aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, fondo de ahorro y plan múltiple de previsión social, entre otras.
- COMPENSACION TOTAL:** Compensación garantizada más parte proporcional de prestaciones en efectivo no garantizadas, tales como: Reparto de utilidades, premios de puntualidad, bonos por actuación seguro de vida, etc
- INGRESO NETO:** Compensación total menos impuestos, cuotas al imss, y otros descuentos hechos al empleado por su participación en planes contributivos

INGRESO NETO AJUSTADO:

Ingreso neto más ahorros derivados de asignación de auto, club deportivo, servicio de comedor y prestaciones análogas.

4.7 RESULTADOS DEL MERCADO

Para el análisis de estos datos, se propone el siguiente procedimiento:

1. Alinear cada puesto de acuerdo a sus características especiales
2. Eliminar aquellos puestos en los que no se puede aclarar suficientemente su contenido
3. Agrupar los puestos por nivel
4. Obtener promedio ponderado por nivel para cada empresa
5. Obtener promedio ponderado por nivel consolidado de todas las empresas
6. Normalizar los promedios ponderados para obtener el punto medio del tabulador imaginario del mercado
7. Acumular mínimos y máximos por nivel para obtener la amplitud del mercado.

Alinear los puestos encuestados para cada empresa incluida en la muestra, nos resulta muy útil, por que:

- a) Resuelve en la mayoría de los casos, el problema de sueldos disparados y comparaciones de puestos diferentes con títulos similares
- b) Es la base para desarrollar "tabuladores del Mercado"
- c) Permite comparar puestos tan diferentes como los de producción y los de finanzas cuando son de importancia similar
- d) Tiene grandes ventajas prácticas, y dá resultados sumamente útiles.

Análisis de resultados de las diferentes prestaciones

1. Separar prestaciones de acuerdo con la forma en que se pagan:
 - 1.a En efectivo garantizadas
 - 1.b En efectivo no garantizadas
 - 1.c Otras prestaciones
2. Determinar porcentaje de prestaciones pagado por nivel o grupo de niveles, en cada empresa

3. Preparar sumarios de porcentaje de prestaciones por nivel.

Comparación contra mercado

1. Determinar la tendencia de los sueldos reales pagados por la empresa
2. Comparar la tendencia de sueldos reales contra el punto medio del tabulador del mercado
3. Calcular los sueldos integrados para comparar:
 - Compensación total garantizada
 - Compensación total
4. Tomar como base de comparación compensación total garantizada.

Resultados fundamentales

1. Establecimiento del programa de aumentos requerido para mantener los sueldos de la empresa en posición competitiva deseada
2. Determinación del tabulador de sueldos que habrá de servir como guía para alcanzar los objetivos fijados

3. Establecimiento del paquete de prestaciones que ofrece la empresa a sus empleados
4. Determinación de políticas de administración de sueldos que permita a la empresa atraer y retener personal
5. Calcular el porcentaje de la nómina manejado por cada empresa para aumentos de sueldo, y control de presupuestos
6. Determinar el pronóstico de crecimiento del mercado.

Los resultados de las prácticas y políticas de administración de sueldos, resulta sumamente útil para:

1. Pronosticar crecimiento de sueldos del mercado. Es analizar los aumentos generales y por mérito que la muestra tiene programados para un futuro próximo, las tendencias de crecimiento en los tabuladores de sueldos y las condiciones económicas del país.
2. Revisar si nuestras prácticas son demasiado conservadoras o liberales. Esto se detectará, al analizar la información sobre prácticas de otras empresas.

CASO PRACTICO

Una vez que hemos analizado la información estadística en cuanto a sueldo base y prestaciones, el objetivo es definir el resultado del mercado y la posición competitiva que se pretende alcanzar. Para lograr esto, necesitamos integrar la información del mercado a la estructura interna para definir nuestro objetivo general de sueldos.

OBJETIVO GENERAL DE SUELDOS

Con la información que se obtiene de la aplicación de las dos técnicas ya mencionadas: Análisis y valuación de puestos y estudios de mercado, se pueden establecer los objetivos generales de sueldos. Para mayor claridad se ha desarrollado nuestro caso práctico, el cual aparece en la cédula objetivo general de sueldos (Resumen de los puntos anteriores), revisemos cada una de las columnas:

NIVEL.- Ya hemos identificado en ésta empresa un total de 18 niveles de sueldo, los cuales identificaremos del 1 al 18.

SUELDO BASE.- De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta los sueldos base promedio reportados, son los que aparecen en esta columna.

PROYECTADO.- Los datos que aparecen en ésta columna representan 6 MESES (1.23) tan lo que estimamos que será pagado en Junio, 1985, y -- que obtuvieron multiplicando el sueldo base por 1.23, o sea -- agregando un 23 % al dato original.

FACTOR NETO EQUIVALENTE.- Al revisar los datos de la encuesta nos encontramos que el mercado al nivel equivalente al "1" de nuestra encuesta, además del sueldo base está pagando prestaciones en efectivo, algunas de las cuales son gravables y otras netas. Si después de agregar dichas prestaciones al sueldo base, calculamos impuestos, cuotas del IMSS y otros descuentos, nos encontramos que el ingreso neto promedio del empleado a -

nuestro nivel "1", representa el 27 % del sueldo base pagado. Siguiendo el mismo procedimiento, a nivel "2" el ingreso neto representa al 24% y así sucesivamente hasta el nivel 18, donde el ingreso neto representa el 0.92% del sueldo base (nótese el efecto de las tasas crecientes de impuestos, que producen porcentajes menores a mayores sueldos). Esta columna - nos representa los porcentajes, convertidos en factores.

NETO EQUIVALENTE La simple operación de multiplicar el sueldo base proyectado por el factor correspondiente a cada nivel, - nos da por resultado la cifra neta (después de impuestos, I.M. S.S. y otros descuentos), que esperamos estén recibiendo en promedio los ocupantes de puestos equivalentes a nuestros niveles "1" a "18" en el mercado, dentro de 6 meses (Junio 1985).

FACTOR BASE EQUIVALENTE El siguiente paso consiste en revisar el valor de nuestras prestaciones en efectivo (gravables y no gravables) y ver cual es el efecto de éstas prestaciones así como de los descuentos por impuestos, cuotas IMSS, etc. a los sueldos base correspondientes a cada nivel (1 al 18) y -- calcular nuestro factor de ingreso neto, el cual aparece en - ésta columna.

BASE EQUIVALENTE Ahora si podemos calcular el sueldo base que tendríamos que pagar para que una vez afectado por prestaciones en efectivo y los descuentos correspondientes, nuestros sueldos base arrojen ingresos netos equivalentes a nuestro objetivo general, que es pagar a la par con el mercado. Este se logra dividiendo la columna de "Neto equivalente" entre el - "Factor base equivalente".

OBJETIVO BASE NORMALIZADO El dato de la columna anterior podrá ser utilizado como nuestro objetivo, sin embargo, si fuéramos a graficar estos datos, seguramente tendríamos una curva irregular como resultado. Aplicando una fórmula de normalización, podemos obtener y establecer objetivos más lógicos.

CEDULA: OBJETIVO GENERAL DE SUELDOS
(RESULTADOS DEL MERCADO)

NIVEL	SUELDO BASE	1,23 PROYECTADO 6 meses	FACTOR NETO EQUIV.	BASE EQUIV.	FACTOR BASE EQUIV.	BASE EQUIV.	OBJETIVO BASE NORMAL
1	32 300	39 729	1,27	50 456	1,28	39 419	37 930
2	36 500	44 895	1,24	55 670	1,27	43 834	43 050
3	39 500	48 585	1,23	59 759	1,24	48 193	48 860
4	46 942	57 738	1,22	70 440	1,23	57 268	55 460
5	57 030	70 147	1,18	82 773	1,22	67 846	62 950
6	63 798	78 471	1,16	91 026	1,20	75 855	71 450
7	67 100	82 533	1,15	94 913	1,18	80 434	81 100
8	73 277	90 130	1,13	101 847	1,16	87 799	92 050
9	86 057	105 850	1,10	116 435	1,15	101 248	104 480
10	93 975	115 589	1,09	125 992	1,13	111 497	118 580
11	96 384	118 552	1,07	126 851	1,10	115 319	134 590
12	120 000	147 600	1,05	154 980	1,07	144 841	152 760
13	144 450	177 673	1,04	184 780	1,03	179 398	173 380
14	170 000	209 100	1,03	215 373	1,00	215 373	196 790
15	180 000	221 400	1,00	221 400	0,96	230 625	223 750
16	205 000	252 150	0,96	242 064	0,94	257 515	254 400
17	238 909	293 858	0,93	273 288	0,90	303 653	289 250
18	264 000	324 720	0,92	298 742	0,87	343 381	328 880

5. LA INTEGRACION DEL TABULADOR DE SUELDOS

Una vez analizados los resultados de la encuesta y definida la posición que guardan las compensaciones de una empresa contra las del mercado, proyectado, necesitamos integrar esta información a la estructura interna, con el objeto de definir los valores que tendrá el tabulador de sueldos y su vigencia.

Entendiendo que el tabulador de sueldos, está integrado por una serie de valores asignados a cada nivel y que representan el valor de los puestos en un periodo de tiempo determinado; es necesario definir cual es la cantidad mínima que se va a pagar en cada puesto y obviamente cuál será también la cantidad máxima. En otras palabras, debemos de establecer los límites que desempeñan.

Una de las alternativas adaptadas por las empresas, es pagar sueldos a la par con los que se pagan en el mercado, por lo que fijan como objetivo en el punto medio del tabulador el valor de los sueldos promedio del mercado (base equivalente).

El estudio sobre lo que se paga en el mercado de compensaciones ya lo hemos tratado en el capítulo anterior, por lo que en este capítulo solo hablaremos de como llegar a integrar el

tabulador de sueldo, partiendo de la base que el resultado del estudio del mercado, ya está afectado por las prestaciones y que se tiene que obtener una tendencia lógica de sueldos, a través de la normalización de la curva del mercado.

5.1 NORMALIZACION DE LA CURVA DEL MERCADO

Los promedios ponderados de sueldos una vez afectados por las prestaciones del mercado y las de la empresa, en cada uno de los distintos niveles, nos da como resultado un sueldo "base equivalente"; si graficamos éste último resultado y trazamos una línea para obtener la tendencia que existe en el mercado de compensaciones, obtendríamos una curva irregular.

Por lo anterior, es conveniente "normalizar" las curvas mediante la utilización de fórmulas matemáticas con objeto de que tengamos una representación más lógica de la situación del mercado.

Existen diferentes formas de normalizar las curvas del mercado, sin embargo, recomendamos el uso de una fórmula exponenciada a través de logaritmos, ya que su resultado nos da una curva que en comparación a otras fórmulas, obtendríamos solo rectas.

$$Y = a b^x$$

A fin de facilitar la aplicación de ésta fórmula presentamos el siguiente ejemplo, tomando de los datos anteriores.

1. "Nivel" en el que se incluyen los niveles de sueldo de la estructura interna (en este caso 18)
2. "X" en esta columna se anotan los valores que se le dará en la curva normalizada al eje de las X; para lograr esto es necesario que tengamos valores positivos y negativos al eje de las "X", de tal forma que la suma de todos los puntos que aparezcan en el eje de las X sea igual a cero

Número de niveles \div 2 = _____ posición

- a) Si el resultado es un entero, debe darse al nivel de sueldos que ocupe la posición resultante el valor de -1 y +1 a la siguiente. Los demás valores se asignarán separando de 2 en 2 cada punto de las X con respecto al origen

Ejemplo: $18 \div 2 = 9$ posición

Nivel	<u>X</u>
7	-5
8	-3
9	-1
10	1
11	3
12	5

b) Si el resultado es un número fraccionario, se suma 0.5 al resultado y a este nivel resultante se le asigna el valor de "0", en el eje de las X. Los demás valores se asignan también, separando de 2 en 2 cada punto

Ejemplo:

$$15 \div 2 = 7.5 \text{ posición}$$
$$7.5 + 0.5 = 8a. \text{ posición}$$

Nivel

6	-4
7	-2
8	0
9	2
10	4

3. "Y" aquí se anotan los promedios ponderados de sueldos correspondientes a cada nivel. Esta columna nos da el valor de los puntos en el eje de las Y
4. "Log. Y" se calcula el logaritmo de los promedios ponderados de cada nivel y se suman
5. " \bar{X} " (Log Y) la simple operación de multiplicar el valor de "X" de cada nivel por el logaritmo de Y nos da esta columna, la cual también debe sumarse

6. " X^2 " se obtiene el cuadrado de los datos de "X" en cada nivel y se suman los valores
7. (Log b) (X) el logaritmo de b (Log. b) es una cantidad fija que habrá de multiplicarse por cada valor de X

La fórmula para obtenerlo es:

$$\text{Log } b = \frac{\sum (x) (\log y)}{\sum x^2}$$

O sea:

$$\text{Log. } b = \frac{\text{suma de la columna 5}}{\text{suma de la columna 6}}$$

Se recomienda utilizar en todos los casos 3 decimales

8. "Log Y" esta columna nos dará el logaritmo de los puntos de la curva ya normalizada. La fórmula para obtenerlo es:

$$\text{Log } a = \frac{\sum \text{Log } y}{n}$$

O sea:

$$\text{Log. } a = \frac{\text{suma de la columna 4}}{\text{Número de niveles}}$$

9. "Y" este es el resultado de la curva ya normalizada, traducida a sueldo. Para obtenerlos lo único que se debe hacer es obtener el antilogaritmo de los datos de la columna Y, en cada nivel.

NORMALIZACION DE LA CURVA

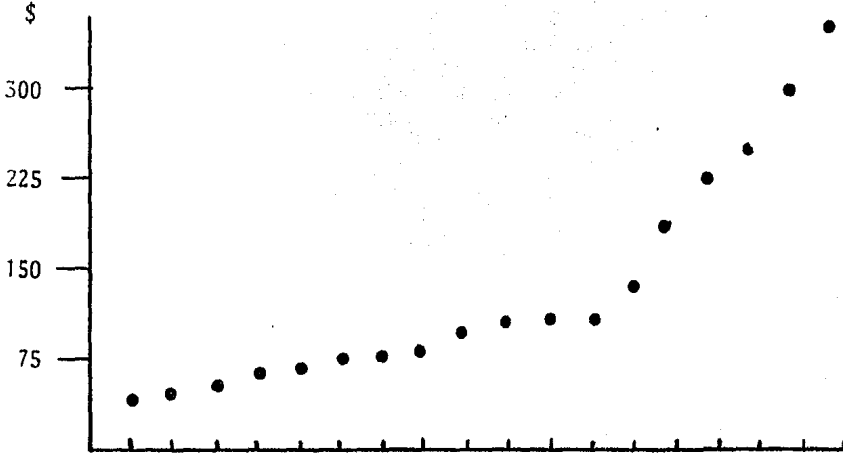
1	2	3	4	5	6 ₂	7	8	9
N	N	Y	(Log y)	(X)(Log y)	X ²	(Logb) (x)	(Log Y ¹)	Y ¹
1	-17	39,419	4.595	-78.115	289	-0.469	4.579	37,931
2	-15	43,834	4.641	-69.615	225	-0.414	4.634	43,052
3	-13	48,193	4.682	-60.866	169	-0.358	4.690	55,590
4	-11	57,268	4.757	-52.327	121	-0.303	4.745	55,590
5	-9	67,846	4.831	-43.479	81	-0.248	4.800	63,095
6	-7	75,855	4.879	-34.153	49	-0.193	4.855	71,614
7	-5	80,434	4.905	-24.525	25	-0.138	4.910	81,283
8	-3	87,799	4.943	-14.829	9	-0.082	4.960	92,469
9	-1	101,248	5.005	- 5.005	1	-0.027	5.021	104,954
10	1	111,497	5.047	5.047	1	0.027	5.075	118,850
11	3	115,319	5.061	15.183	9	0.082	5.130	134,896
12	5	144,841	5.160	25.800	25	0.138	5.186	153,461
13	7	179,398	5.253	36.771	49	0.193	5.241	174,180
14	9	215,373	5.333	47.997	81	0.248	5.296	197,696
15	11	230,625	5.362	58.982	121	0.303	5.351	224,388
16	13	257,515	5.410	70.330	169	0.358	5.406	254,683
17	15	303,653	5.482	82.230	225	0.414	5.462	289,734
18	17	343,381	5.535	94.095	289	0.469	5.517	328,851

Totales

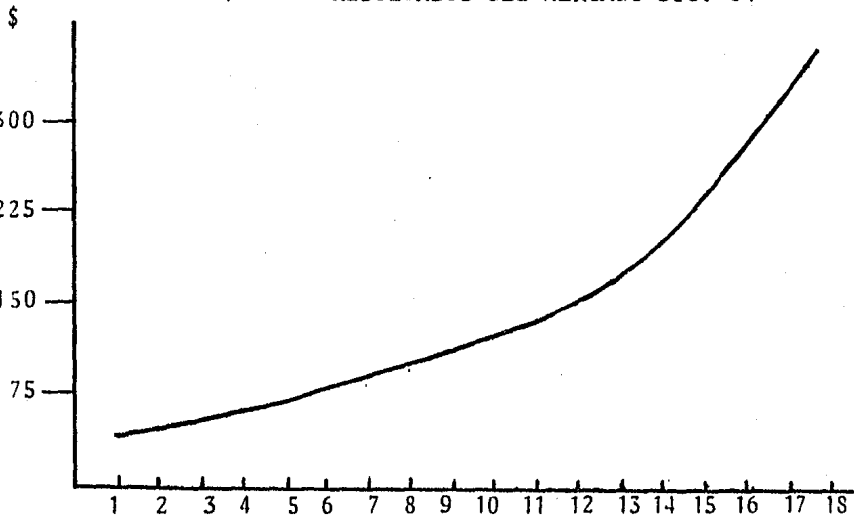
0 90,881 53,521 1938

$$\text{Log. } b = \frac{53.521}{1938} = 0.0276$$

$$\text{Log. } a = \frac{90.881}{18} = 5.048$$



RESULTADOS DEL MERCADO DIC. 84



CURVA DEL MERCADO NORMALIZADA DIC. 84

Determinación del tabulador de sueldos

Determinar las cantidades a utilizar en el tabulador de sueldos, tanto en sus puntos mínimo, medios, y máximos, parte de la base en que ya se han considerado tanto la proyección del mercado a una fecha determinada, así como también las prestaciones y la posición competitiva que desea tener la organización respecto a otras empresas.

Ahora bien, ya hemos obtenido el resultado de la curva normalizada y como nuestro objetivo es que los sueldos sean competitivos contra los del mercado, estos deberán fluctuar alrededor de los de la curva, ya sea arriba o abajo, por lo que tomaremos como base estos resultados para fijarlos como el punto medio del tabulador.

El paso siguiente es determinar una progresión lógica en sueldos base, para llegar a una "curva normalizada" al punto medio del tabulador propiamente dicho.

En la siguiente ilustración, se presenta la progresión ajustada, la cual dará un orden lógico a los sueldos y donde encontraremos que de una progresión de 13.5%, brinca a 13.7% a partir del nivel 15 que es donde se localizan propiamente los puestos ejecutivos.

5.2 DETERMINACION DEL PUNTO MEDIO DEL TABULADOR Y PREGRESION POR NIVELES

NIVEL	SUELDO BASE DESEADO	PROGRESION PREVIA	÷ CADA NIVEL AJUSTADA	PUNTO MEDIO TABULADOR
1	37,930			37,930
2	43,050	13.5	13.5	43,050
3	48,980	13.7	13.5	48,860
4	55,590	13.5	13.5	55,460
5	63,100	13.5	13.5	62,950
6	71,610	13.5	13.5	71,450
7	81,280	13.5	13.5	81,100
8	92,470	13.7	13.5	92,050
9	104,950	13.5	13.5	104,480
10	118,850	13.2	13.5	118,580
11	134,900	13.5	13.5	134,590
12	153,460	13.7	13.5	152,760
13	174,180	13.5	13.5	173,380
14	197,700	13.5	13.5	196,790
15	224,390	13.5	13.7	113,750
16	254,680	13.5	13.7	254,400
17	289,730	13.7	13.7	289,250
18	328,850	13.5	13.7	328,880

* Resultados de la normalización de la curva, cerrando las cifras a 10

Una de las alternativas adoptadas por las organizaciones, es pagar sueldos que estén a la par con los que se pagan en el mercado, y que éste resultado como ya se explico, es el punto medio del tabulador; nos falta determinar por otra parte la amplitud de los niveles de sueldo con el cual asignaremos los puntos mínimos y máximos, a cada nivel, es decir los límites que en cuanto en sueldo deberán asignarse a los puestos dentro de un nivel.

En México, de acuerdo al dinamismo del mercado en lo que va de la década de los años 80's, se ha venido manejando un 50% de amplitud a los tabuladores de sueldo, por lo que utilizaremos esta base para nuestro caso práctico.

Ejemplo:

NIVEL	MINIMO	MEDIO	MAXIMO	AMPLITUD
x	36 400	45 500	54 600	50%

Si dividimos el punto máximo del nivel sobre el mínimo, obtenemos la amplitud de 50%

$$\frac{54\ 600}{36\ 400} = 1.50$$

A continuación presentamos un procedimiento a utilizar para, determinar los puntos mínimos y máximos del tabulador.

Para obtener el mínimo

- a) Se divide la amplitud entre 2

Ejemplo: $50\% \div 2 = 25.0\%$

- b) Se divide el punto medio entre un punto el resultado de "a"

Ejemplo: $37,930 \div 1.25 = 30\ 344$

Este resultado es el MINIMO

Recomendamos redondear a multiplos de 10

Para obtener el máximo

- a) Se multiplica el mínimo por uno punto la amplitud

Ejemplo: $30\ 344 \times 1.50 = 45\ 516$

Este resultado es el MAXIMO

Verificación

- a) Sumando el mínimo y el máximo y dividiendolos entre 2 el resultado debe dar el punto medio

Ejemplo ($30\ 344 + 45\ 516$) $\div 2 = 37\ 930$

DETERMINACION DE LOS RANGOS Y AMPLITUD POR NIVEL

o NIVEL	% AMPLITUD	(A) %AMPLITUD ÷ 2	PUNTO MEDIO	(B) MINIMO P.MEDIO ÷ 1.A	(C) MAXIMO MIN. B x1. Ampl.	VERIFICACION MIN + MAX ÷ (P. MEDIO)
1	50.0	25.0	37,930	30,340	45,520	37,930
2	50.0	25.0	43,050	34,440	51,660	43,050
3	50.0	25.0	48,860	39,090	58,630	48,860
4	50.0	25.0	55,460	44,370	66,550	55,460
5	50.0	25.0	61,950	50,360	75,540	61,950
6	50.0	25.0	71,450	57,160	85,740	71,450
7	50.0	25.0	81,100	64,880	97,320	81,100
8	50.0	25.0	92,050	73,640	110,460	92,050
9	50.0	25.0	104,480	83,580	125,380	104,480
10	50.0	25.0	118,580	94,860	142,300	118,580
11	50.0	25.0	134,590	107,670	161,510	134,590
12	50.0	25.0	152,760	122,210	183,310	152,760
13	50.0	25.0	173,380	138,700	208,060	173,380
14	50.0	25.0	196,790	157,430	236,150	196,790
15	50.0	25.0	223,750	179,000	268,500	223,750
16	50.0	25.0	254,400	203,520	305,280	254,400
17	50.0	25.0	289,250	231,400	347,100	289,250
18	50.0	25.0	328,880	262,100	394,660	328,880

A continuación se presenta el resultado final de todo el trabajo en cuanto a la integración del tabulador de sueldos, con sus niveles; rangos en puntos; mínimos, medios y máximos; amplitud y progresiones.

Este tabulador tendrá una vigencia de 6 meses de acuerdo a su proyección, que como en el punto anterior, se explico de la necesidad de dicha proyección.

TABULADOR SUELDOS

NIVEL	RANGO	MINIMO	MEDIO	MAXIMO	AMPLITUD	PROGRESION
1	0 - 100	30,340	37,930	45,520	50%	
2	101 - 210	30,440	43,050	51,660	50%	13.5
3	211 - 330	39,090	48,860	58,630	50%	13.5
4	331 - 460	44,370	55,460	66,550	50%	13.5
5	461 - 600	50,360	62,950	75,540	50%	13.5
6	601 - 750	57,160	71,450	85,740	50%	13.5
7	751 - 910	64,880	81,100	97,320	50%	13.5
8	911 -1080	73,640	91,050	110,460	50%	13.5
9	1081 -1280	83,580	104,480	125,380	50%	13.5
10	1281 -1500	94,860	118,580	142,300	50%	13.5
11	1501 -1740	107,670	134,590	161,510	50%	13.5
12	1741 -2000	122,210	152,760	183,310	50%	13.5
13	2001 -2280	138,700	173,380	208,060	50%	13.5
14	2281 -2580	157,430	196,790	236,150	50%	13.5
15	2581 -2900	179,000	223,750	268,500	50%	13.7
16	2901 -3240	203,520	254,400	305,280	50%	13.7
17	3241 -3600	231,400	289,250	347,100	50%	13.7
18	3601-----	263,100	328,880	394,660	50%	13.7

6. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE REMUNERACION

Una vez que hemos desarrollado los estudios del mercado, integrando los resultados a la estructura interna de la organización para obtener el tabulador de sueldos, conocemos no solamente cual es el valor de los puestos, sino además cuanto estaríamos pagando a sueldo base, ya que conocemos los valores mínimos y máximos para cada puesto.

En realidad, el problema para asignar los sueldos al personal inicia en éste punto. Las organizaciones están concientes que una de las partidas principales en el área de finanzas y concretamente en el departamento de presupuestos, es la de sueldos y beneficios al personal; si partimos de un objetivo en Administración de Compensaciones, que es el de pagar sueldos competitivos y considerando el crecimiento del mercado, llegamos a un porcentaje de incremento a la nómina de la organización. La idea es distribuir este presupuesto (que en sí es una cantidad "fría") entre el personal, buscando asignar los mejores porcentajes de incremento para aquellas personas que han tenido el mejor nivel de actuación en sus puestos; en otras palabras, distribuir este presupuesto entre todas y cada una de las personas de acuerdo a los resultados al canzados en sus puestos, además de considerar el desarrollo del personal dentro de la organización.

Este problema en sí, requiere de una estrategia en la cual se asegure retener, motivar y atraer personal, transformando esa "cantidad fría" a una distribución de incrementos de sueldos, basado en niveles de actuación y posición competitiva de la compañía.

El establecimiento de estrategias de remuneración, requiere definir: que porcentajes de incremento se van a otorgar, a quienes se les van a aplicar los porcentajes máximos, a quienes los mínimos, con que frecuencia se van a otorgar, como se van a manejar los aumentos generales de sueldo, bajo ¿qué circunstancias? ¿cómo se tratarán los sueldos a aquellas personas promovidas? ¿cómo se tratarán los sueldos a puestos de nueva creación? ¿quienes tendrán la autoridad y la responsabilidad en los incrementos de sueldos? ¿qué nuevas prestaciones se deberán introducir? etc.

Las estrategias varían en cada una de las Compañías en función a sus objetivos, a su capacidad económica, a su desarrollo, al tipo de personal que integra la organización, etc, sin embargo, la mayoría cuenta con los siguientes elementos:

1. Sistemas de evaluación del desempeño

Cuyo objetivo principal es identificar niveles de actuación.

efin, evaluar resultados, establecer nuevos caminos de desarrollo y establecer nuevos objetivos para el ocupante del puesto

2. Establecimiento de tipos de aumento

Donde se consideran los diferentes casos en que deberan otorgarse los aumentos, tales como:

Aumentos generales

Aumentos por mérito o desempeño

Aumentos por ajuste al mínimo del tabulador

Aumentos por promoción del personal

Aumentos por reclasificación de puestos, entre otros

Así como también, los porcentajes mínimos y máximos a otorgarse y la frecuencia en que estos se darán

3. Manual de políticas y procedimientos

Con objeto de especificar tanto la autoridad y responsabilidad de las personas que intervienen en la administración de compensaciones, definiendo los procedimientos a seguir y las guías de acción

4. Evaluación de estudios de mercado

Es necesario, corroborar los pronósticos de crecimiento del mercado, a través de la participación o conducción de

encuestas, para analizar la información y determinar si existe la necesidad de realizar ajustes al programa de aumentos de sueldos, contemplando en los presupuestos

5. Administrar el presupuesto

Por último, asignar los sueldos al personal basado en las políticas y al programa de aumentos, estudiando los problemas específicos del personal y de la organización en cuanto a nuevos puestos, rotación del personal, promociones, aumentos de emergencia, inflación, costo de vida, etc.

Aplicación de la primera programación de aumentos de sueldos

Generalmente antes de tener la primera valuación de desempeño, se programa un aumento teniendo como base la posición del sueldo en el tabulador. Con el fin de comenzar a colocar los sueldos lo más cerca posible del objetivo remunerativo de la empresa.

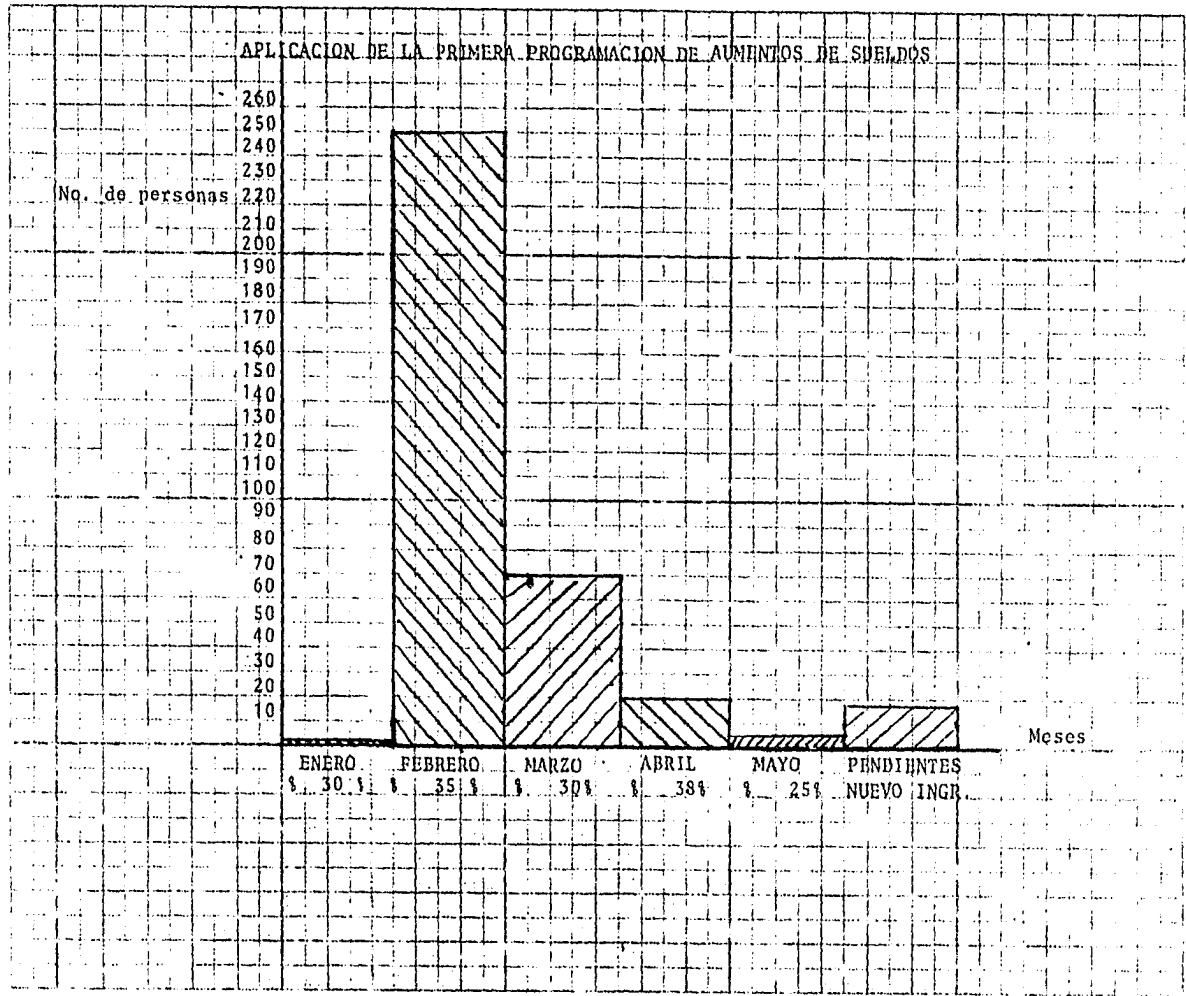
Los porcentajes y tiempos de espera son dados como resultado del sistema, y aprobados por la empresa; en el caso práctico la primera aplicación fue la siguiente.

Aplicación de la primera programación de aumentos de sueldos

Generalmente antes de tener la primera valuación de desempeño, se programa un aumento teniendo como base la posición del sueldo en el tabulador. Con el fin de comenzar a colocar los sueldos lo más cerca posible del objetivo remunerativo de la empresa.

Los porcentajes y tiempos de espera son dados como resultado del sistema, y aprobados por la empresa; en el caso práctico la primera aplicación fue la siguiente.

APLICACION DE LA PRIMERA PROGRAMACION DE AUMENTOS DE SUELDOS



ENERO \$ 30 \$ FEBRERO \$ 250 \$ MARZO \$ 65 \$ ABRIL \$ 20 \$ MAYO \$ 10 \$ PENDIENTES \$ 25 \$ NUEVO INGR.

7. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El desempeño del empleado depende de su entusiasmo, iniciativa, habilidad para detectar deficiencias, aceptarlas y superarlas, etc. Si este realiza un esfuerzo extraordinario por alcanzar determinada calidad y cantidad de trabajo, espera que la empresa haga una distinción entre él y aquellos empleados que no hacen el mismo o ningún esfuerzo.

Una forma de reconocer ésto, es a través del manejo de las promociones a otros puestos, es decir, se promoverá primero a aquellos que tengan un mejor desempeño en su puesto actual, siempre y cuando exista una vacante apropiada disponible.

Cuando un trabajador observa que independientemente del esfuerzo y desempeño individual todos ganan lo mismo, este hecho desalentará la tendencia a lograr mejores resultados. Es cierto que existen otras formas de reconocer un mejor desempeño, que no están ligadas a la remuneración, como sería el reconocimiento formal, verbal o escrito, pero no podemos dejar de considerar que los sueldos juegan un papel fundamental en este aspecto y que una buena administración de sueldos conduce a un mayor esfuerzo individual.

Los aumentos de sueldo serán determinados a través de un número de factores, entre los cuales está la valuación del desempeño. Es decir, los aumentos de sueldo dependen de:

1. El nivel en el cual está clasificado el puesto en el tabulador
2. El sueldo actual del individuo en relación al rango asignado al nivel de su puesto
3. Factoreseconómicos externos que determinarían el crecimiento de los sueldos en el mercado de personal en que se desenvuelve la empresa
4. Factores económicos internos que afectan los resultados de utilidades de la empresa como entidad
5. Los resultados individuales del trabajo del empleado
6. El impacto que tienen los resultados del trabajo del empleado, en el grupo o equipo de trabajo al que esta asignado.

Por todo lo anterior, es importante resaltar que no existe una relación directa entre los resultados del programa de evaluación de desempeño, y los aumentos a conceder; pero si se puede afirmar que hay una relación indirecta.

7.1.- OBJETIVOS Y NECESIDADES DE LA EVALUACION.

El principal objetivo, consiste en lograr que el empleado se esfuerce por obtener mejores resultados en su trabajo, con lo cual recibirá como consecuencia aumentos de mayor cuantía y algunas veces con mayor frecuencia que otros que no demuestren resultados tan buenos. Asimismo, con esto la organización tendrá mejores perspectivas de desarrollo y crecimiento.

Para lo anterior, el sistema de evaluación del desempeño tiene los siguientes objetivos:

- a) Perfeccionamiento del trabajo, tanto individual como colectivo.

La revisión periódica de los resultados, obliga tanto al Jefe como al Subordinado a identificar problemas personales y de la organización, y buscar soluciones conjuntas a dichos problemas.

- b) Mejorar la comunicación, entre jefe y subordinado. El diálogo sistemático y permanente entre supervisores y subordinados llevan consigo un mejor entendimiento de lo que se trata de lograr y de los resultados obtenidos

siempre y cuando dicho diálogo se lleve a cabo como un medio para resolver problemas y eliminar obstáculos, y nunca como un pretexto para buscar culpables o víctimas expiatorias.

- c) Establecer metas de trabajo, claras, concisas y realistas
El tema principal que deberá seguirse en el proceso será el de definir exactamente que es lo que espera el jefe, y por ende, la compañía del trabajo del subordinado. La discusión franca y abierta de lo que se espera en el trabajo, y lo que se ha logrado al momento de la discusión facilitará la identificación y establecimiento de objetivos.
- d) Planear la capacitación de cada individuo, así como de grupos de trabajo. El diálogo orientado a identificar problemas y buscar soluciones conjuntas (jefe-subordinado), permitirá identificar carencias de conocimientos, habilidades o características personales que están afectando los resultados logrados, lo cual permitirá al área de Recursos Humanos desarrollar mejores programas de capacitación y desarrollo, orientándolos a la solución de problemas prácticos y realistas.

- e) Reconocer y estimular al empleado en forma continúa y sis temática. La aplicación adecuada del sistema de evaluación de desempeño obliga al superior y reconocer objetivamente el trabajo que en forma constante y consistente logra los resultados operados. Asimismo, el sistema no solo implica reconocer la buena labor, sino que obliga al jefe a decir selo al subordinado.

Finalmente y de manera MUY IMPORTANTE quisieramos resaltar -- que el programa en si no LLEVA COMO OBJETIVO determinar el -- MONTO de los aumentos de sueldo, ní CUANDO serán otorgados.

7.2.- DEFINICION O CONCEPTO.

La evaluación del desempeño, es una técnica fundamental en la Administración de Compensación; y un instrumento de gran valor en otras áreas de la Administración de personal, como la planeación de Recursos Humanos y la detección de necesidades de capacitación; que permite conocer el nivel de eficiencia alcanzado por un empleado en su trabajo.

El programa de evaluación del desempeño, es aquel a través del cual los supervisores evalúan periódicamente el trabajo de cada uno de sus subordinados. El cual permite que el empleado conozca la opinión que tiene su supervisor respecto a la forma en que está desarrollando su trabajo, y así mismo, se determinen las acciones que juzguen convenientes para que el trabajador mejore su desempeño y se supere en el terreno laboral.

La evaluación del desempeño del conjunto de empleados de la organización; permite conocer los recursos humanos con que se cuenta, hace posible la planeación de personal, proporciona información clave para tomar decisiones relacionadas con promociones y transferencias, apoya la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, y proporciona información básica para la administración de sueldos.

7.3.- MEDIDAS DE EJECUCION.

Normalmente, la técnica de evaluación del desempeño funciona de la siguiente forma:

- 1) Se seleccionan los factores que se consideran importantes en el desempeño del trabajo, tales como:
 - I) Calidad del trabajo
 - II) Iniciativa
 - III) Logro de objetivos
 - IV) Perseverancia, etc.

- 2) Se diseña una forma en la que se especifican los factores y los diferentes niveles de desempeño en cada uno de ellos.

Ejemplo:

- A) Sobresaliente
- B) Muy Bien
- C) Bien
- D) Satisfactorio
- E) Insatisfactorio.

- 3) Se entrena a los niveles supervisorios para que realicen evaluaciones objetivas, basadas en hechos concretos ocurridos en el período a evaluar (normalmente con una frecuencia de 6 meses o un año).

- 4) Se establece el procedimiento de evaluación, el cual normalmente incluye la evaluación por parte del supervisor, la revisión del jefe del supervisor, la entrevista informativa con el empleado y el método de control de información y archivo.

El adecuado uso de esta técnica permite contar con un -- instrumento clave para que la organización conozca diferencias de desempeño de una manera sistemática y objetiva, con lo que podrá reconocer esas diferencias a través de Administración de Sueldos.

7.3.1.- CARACTERISTICAS DE LOS FACTORES.

Para efectos de valuación del desempeño, se deben seleccionar los factores y los diferentes niveles de desempeño en cada uno de ellos.

Las principales características de los factores son:

- 1) Deben ser adecuados para la aplicación a todo tipo de pues
to existente en la organización.
- 2) Deben estar enfocados a una valorización objetiva del ocu
pante del puesto.
- 3) Deben estar apoyados en aspectos cuantificables y medi---
bles para una valuación objetiva.
- 4) Deben estar contenidos por diferentes niveles de desempe-
ño.
- 5) Los factores deben contener una definición clara y preci
sa de cada uno de ellos, para evitar malas interpretacio
nes o uso inadecuado de los mismos.
- 6) Cada nivel de desempeño debe contener una definición cla
ra y precisa, para evitar malas interpretaciones o uso -
o aplicación inadecuados de los mismos.

Para dar una idea más clara de lo anterior, ampliaremos el -
panorama en lo referente a factores de valuación.

7.3.2.- MANUAL DE VALUACION Y FORMATOS.

MANUAL DE VALUACION DEL DESEMPEÑO.

FACTORES DE VALUACION

- I) LOGRO DE RESULTADOS.
- II) CALIDAD DEL TRABAJO.
- III) RESPONSABILIDAD.
- IV) HABILIDAD DE ANALISIS.
- V) PLANEACION.
- VI) TOMA DE DECISIONES.
- VII) CONTROL.
- VIII) TRABAJO CON TERCEROS.
- IX) COOPERACION.
- X) INVENTIVA
- XI) COMUNICACION.
- XII) SUPERVISION.
- XIII) DESARROLLO DE PERSONAL.

FACTORES.

I) LOGRO DE RESULTADOS

Habilidad para alcanzar los resultados en el tiempo esperado cumpliendo objetivos y metas. Habilidad para resolver los --

problemas que se interponen al logro de resultados.

A) El empleado llena perfectamente los requerimientos del puesto en este factor y en algunos aspectos lo supera. El trabajo realizado siempre alcanza lo esperado en el puesto y en ocasiones lo supera.

B) El empleado llena los requerimientos del puesto en este factor. El trabajo realizado alcanzó lo esperado en el puesto.

C) El empleado en ocasiones llena los requerimientos del puesto en este factor, pero en ocasiones no llena estos requerimientos, por lo que no siempre el trabajo realizado alcanza lo esperado en el puesto.

N.A.) El empleado no llena los requerimientos del puesto en este factor, por lo que el trabajo realizado con regularidad presenta deficiencias.

II) CALIDAD DEL TRABAJO

Habilidad para realizar el trabajo con la calidad deseada (indicadores: errores, quejas, reclamaciones, etc.)

- A) Llena y supera requerimientos en el puesto.
- B) Llena requerimientos del puesto.
- C) Ocasionalmente llena requerimientos del puesto.
- N.A.) No llena requerimientos del puesto.

III) RESPONSABILIDAD

Cumplimiento de las asignaciones encomendadas sin la necesidad de seguimiento y control de parte del jefe directo.

- A) Llena y supera requerimientos en el puesto.
- B) Llena requerimientos del puesto.
- C) Ocasionalmente llena requerimientos del puesto.
- N.A.) No llena requerimientos del puesto.

IV) HABILIDAD DE ANALISIS

Habilidad para recopilar, revisar y analizar información, ---

obtener conclusiones, identificar alternativas, y preveer -- riesgos y contingencias.

A) Llena y supera requerimientos en el puesto.

B) Llena requerimientos del puesto.

C) Ocasionalmente llena requerimientos del puesto.

N.A.) No llena requerimientos del puesto.

V) PLANEACION

Habilidad para programar actividades identificando la secuencia y duración de las operaciones, previendo posibles obstáculos y tomando medidas para evitarlos.

A) Llena y supera requerimientos en el puesto.

B) Llena requerimientos del puesto.

C) Ocasionalmente llena requerimientos del puesto.

N.A.) No llena requerimientos del puesto.

VI) TOMA DE DECISIONES

Habilidad para ponderar todas las variables que intervienen en las actividades desarrolladas y habilidad para definir -- adecuadamente el curso de acción a seguir.

- A) Llena y supera requerimientos en el puesto.
- B) Llena requerimientos del puesto.
- C) Ocasionalmente llena requerimientos del puesto.
- N.A.) No llena requerimientos del puesto.

VII) CONTROL

Habilidad para desarrollar y utilizar métodos de control que permitan apreciar el avance hacia resultados o metas preestablecidas.

- A) Llena y supera requerimientos en el puesto.
- B) Llena requerimientos del puesto.

C) Ocasionalmente llena requerimientos del puesto.

N.A.) No llena requerimientos del puesto.

VIII) TRABAJO CON TERCEROS

Habilidad para relacionarse, trabajar en equipo y mantener -
buenas actitudes por parte de otros empleados y/o personas de
otras organizaciones.

A) Llena y supera requerimientos en el puesto.

B) Llena requerimientos del puesto.

C) Ocasionalmente llena requerimientos del puesto.

N.A.) No llena requerimientos del puesto.

IX) COOPERACION

Actitud general hacia el trabajo y los objetivos del grupo -
en el que se desenvuelve. Actitud de colaboración con sus --
compañeros de trabajo y sus superiores.

A) Llena y supera requerimientos en el puesto.

B) Llena requerimientos del puesto.

C) Ocasionalmente llena requerimientos del puesto.

N.A.) No llena requerimientos del puesto.

X) INVENTIVA

Habilidad para desarrollar ideas nuevas para realizar mejor el trabajo o para resolver problemas específicos. Aportación de nuevos enfoques encaminados al logro de los objetivos.

A) Llena y supera requerimientos en el puesto.

B) Llena requerimientos del puesto.

C) Ocasionalmente llena requerimientos del puesto.

N.A.) No llena requerimientos del puesto.

XI) COMUNICACION

Habilidad para expresar ideas, proporcionar información, ---
transmitir mensajes y/o dar ordenes en forma oral o por es--
crito, de manera clara, ordenada y concisa. Habilidad para ha
cer presentaciones orales y escritas.

- A) Llena y supera requerimientos en el puesto.
- B) Llena requerimientos del puesto.
- C) Ocasionalmente llena requerimientos del puesto.
- N.A.) No llena requerimientos del puesto.

XII) SUPERVISION

(NO APLICABLE A PERSONAS QUE NO TENGAN SUBORDINADOS)

Habilidad para seleccionar a sus colaboradores, habilidad pa-
ra delegar, organizar el trabajo y dirigir a sus subordinados
manteniendo un clima laboral favorable y un alto grado de mo-
tivación hacia el logro de objetivos individuales y de grupo.

- A) Llena y supera requerimientos en el puesto.

B) Llena requerimientos del puesto.

C) Ocasionalmente llena requerimientos en el puesto.

N.A.) No llena requerimientos del puesto.

XIII) DESARROLLO DE PERSONAL

Habilidad para desarrollar al personal a su cargo, formandolos para el adecuado desempeño de su puesto y capacitandolos para su superación individual en el trabajo.

A) Llena y supera requerimientos en el puesto.

B) Llena requerimientos del puesto.

C) Ocasionalmente llena requerimientos del puesto.

NA.A.) No llena requerimientos del puesto.

FORMATO INICIAL DE APOYO EN LA MEDICION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE _____ PUESTO _____
DEPARTAMENTO _____ SECCION _____
FECHA DE INGRESO _____

Si el empleado tiene menos de tres meses en el puesto, solamente, llene la sección de DEFINICIONES, recabándose las firmas, y déjese en blanco el resto del formulario.

INSTRUCCIONES

- 1) Reflexione cuidadosamente, y anote en el recuadro de DEFINICIONES LOS 5 a 7 resultados concretos principales que deben producirse en este puesto (ATENCIÓN: asegúrese que se trata de resultados TERMINALES DEL TRABAJO, no de actividades necesarias para producir los RESULTADOS específicos y concretos principales).
- 2) En seguida anote en el mismo recuadro de DEFINICIONES, pero en la columna de INDICADORES, la forma de medir cuantitativa y objetivamente los resultados concretos principales de este puesto (ATENCIÓN: las cantidades necesarias pueden referirse a cosas (estudios, listados, cartas, etc.) o a datos (cifras, opiniones, etc.), o a situaciones (comunicación, negociaciones, etc.): LO ESENCIAL ES QUE SIRVAN PARA CUANTIFICAR LOS RESULTADOS ESPECIFICOS Y CONCRETOS que se esperan del puesto
- 3) Ahora, en el mismo recuadro de DEFINICIONES, anote en la columna de NETAS los resultados concretos que usted puede producir razonablemente, durante los siguientes tres meses, si dedicara esfuerzo y atención especiales para lograrlo. ATENCIÓN: estas metas deben expresarse en cifras (de aumento o disminución, -- por ejemplo: Aumento en el número de cartas producidas, disminución en las faltas de ortografía) relacionadas con las que se producen SIN dedicar esfuerzo ni atención especiales; por ejemplo: aumento a 7 estudios en el primer trimestre como meta contra 5 que se producen actualmente; o bien; disminución a 3 días de retraso en la producción de los informes contra 5 días actuales. LO ESENCIAL ES QUE ESTOS RESULTADOS-META PUEDAN SER COMPROBADOS INDEPENDIEMENTE POR UNA O MAS PERSONAS DISTINTAS A LA QUE LOS PRODUZCA.

- 4) Después, reúnase individualmente y privadamente con su superior/subordinado (según el caso) inmediato, y afine con él los datos hasta llegar a un acuerdo común,
- 5) Al terminar el siguiente trimestre de trabajo, vuelva a reunirse individual y privadamente con él. Para esta última reunión, lleve anotados en este mismo formulario, en las secciones correspondientes, los resultados finales del trabajo en el trimestre, en relación a las metas acordadas al principio, y sus puntos de vista personales sobre los factores que se dificultaron o que le impidieron alcanzar las metas planeadas, en caso de que no haya alcanzado alguna.
- 6) Finalmente, acuerde y anote en la sección de CONCLUSIONES - los compromisos a los que usted y su superior/subordinado inmediato (según el caso) llegaron a las nuevas metas que fijaron de común acuerdo para el siguiente trimestre, como los medios que acordaron para facilitarle a usted su alcance.

- 4) Después, reúnase individualmente y privadamente con su superior/subordinado (según el caso) inmediato, y afine con él los datos hasta llegar a un acuerdo común,
- 5) Al terminar el siguiente trimestre de trabajo, vuelva a reunirse individual y privadamente con él. Para esta última reunión, lleve anotados en este mismo formulario, en las secciones correspondientes, los resultados finales del trabajo en el trimestre, en relación a las metas acordadas al principio, y sus puntos de vista personales sobre los factores que se dificultaron o que le impidieron alcanzar las metas planeadas, en caso de que no haya alcanzado alguna.
- 6) Finalmente, acuerde y anote en la sección de CONCLUSIONES los compromisos a los que usted y su superior/subordinado inmediato (según el caso) llegaron a las nuevas metas que fijaron de común acuerdo para el siguiente trimestre, como los medios que acordaron para facilitarle a usted su alcance.

I

CONCLUSIONES ACORDADAS
EN LA ENTREVISTA

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	A	B	C
	Metas Previstas	Resultados	Notas
1)	_____	_____	_____
2)	_____	_____	_____
3)	_____	_____	_____
4)	_____	_____	_____
5)	_____	_____	_____

	Resultados críticos siguiente trimestre	INDICADORES CORRESP.	Metas sig. trimestre
1)	_____	_____	_____
2)	_____	_____	_____
3)	_____	_____	_____
4)	_____	_____	_____
5)	_____	_____	_____

II

CONCLUSIONES ACORDADAS
EN LA ENTREVISTA

Compromisos del subordinado	Compromisos del supervisor inmediato,
1) _____	_____
2) _____	_____
3) _____	_____
4) _____	_____
5) _____	_____

COMENTARIOS ADICIONALES

Fecha: _____

Firma del subordinado

Firma del supervisor inmediato

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

DEPARTAMENTO: _____

AREA: _____

PERIODO A EVALUAR DE _____ A _____
MES ANO MES ANO

FACTORES

1. LOGRO DE RESULTADOS.

Habilidad para alcanzar los resultados en el tiempo esperado, cumpliendo objetivos y metas. Habilidad para resolver los problemas que se interponen al logro de resultados. A B C NA

2. CALIDAD DEL TRABAJO.

Habilidad para realizar el trabajo con la calidad deseada. A B C NA

3. RESPONSABILIDAD.

Cumplimiento de las asignaciones encomendadas sin la necesidad de seguimiento y control de parte del jefe directo. A B C NA

4. HABILIDAD DE ANALISIS.

Habilidad de recopilar, revisar y analizar información, obtener conclusiones, identificar y preveer riesgos y contingencias. A B C NA

5. PLANEACION.

Habilidad para programar actividades identificando la secuencia y duración de las operaciones, previendo posibles obstáculos y tomando medidas para evitarlos. A B C NA

6. TOMA DE DECISIONES.

Habilidad para poderar todas las variables que intervienen en las actividades desarrolladas y habilidad para definir adecuadamente el curso de acción a seguir. A B C NA

7. CONTROL.
- Habilidad para desarrollar y utilizar métodos de control que permitan apreciar el avance hacia resultados o metas preestablecidas.
- A B C NA
8. TRABAJO CON TERCEROS.
- Habilidad para relacionarse, trabajar en equipo y mantener buenas actitudes por parte de otros empleados y/o personas de otras organizaciones.
- A B C NA
9. COOPERACION.
- Actitud general hacia el trabajo y los objetivos del grupo en el que se desenvuelve. Actitud de colaboración con sus compañeros de trabajo y sus superiores.
- A B C NA
10. INVENTIVA.
- Habilidad para desarrollar ideas nuevas para realizar mejor el trabajo o para resolver problemas específicos aportación de nuevos enfoques encaminados al logro de los objetivos.
- A B C NA
11. COMUNICACION.
- Habilidad para expresar ideas, proporcionar información transmitir mensajes y/o dar órdenes en forma oral o por escrito, de manera clara, ordenada y concisa. Habilidad para hacer presentaciones orales y escritas.
- A B C NA
12. SUPERVISION.
- Habilidad para seleccionar a sus colaboradores, habilidad para delegar, organizar el trabajo y dirigir a sus subordinados, manteniendo un clima laboral favorable y un alto grado de motivación hacia el logro de objetivos individuales y de grupo.
- A B C NA
13. DESARROLLO DE PERSONAL.
- Habilidad para desarrollar al personal a su cargo, formándolos para el adecuado desempeño de su puesto y capacitándolos para su superación individual en el trabajo.
- A B C NA

EVALUACION GENERAL

A B C NA

Comentarios de apoyo a la evaluación general _____

ACCIONES NECESARIAS PARA MEJORAR LA EVALUACION GENERAL

.1- ¿ Cuáles cree usted que son las características mas valiosas del empleado respecto al puesto que ocupa actualmente ?

II. ¿ Qué características considera usted que debe mejorar el empleado ?

III. ¿ Qué le recomienda para superarse ?

IV. ¿ En qué forma podría usted ayudarlo ?

V. ¿ Qué debe hacer el empleado para mejorar ?

COMENTARIOS DEL EMPLEADO

EVALUADOR	NOMBRE	FIRMA	FECHA
Jefe directo del ocupante del puesto	_____	_____	_____
Jefe directo del evaluador	_____	_____	_____
Ocupante del puesto:	_____	_____	_____
Evaluación entregada a:	_____	_____	_____

7.3.3. LA CAPACITACION A GENTE QUE SUPERVISA.

La capacitación a la gente que supervisa, en realidad es una plática, charla o conferencia; que se les imparte a los mismos individualmente o en forma grupal; en donde se les explica a grandes rasgos lo que tienen que hacer para efectuar la evaluación del desempeño de cada uno de sus subordinados.

En ésta se les explicará:

- a) El objetivo que se pretende lograr con este sistema de evaluación de desempeño y/o méritos.
- b) La finalidad e importancia del mismo.
- c) Las necesidades de su implantación.
- d) Los beneficios que esto reportará tanto para el empleado como para la organización.

También se les entregarán los formatos correspondientes a -- aplicar, y unos instructivos que los guíen en su aplicación, los cuales se comentarán ampliamente, punto por punto, y en donde se disiparán dudas que pudieran surgir al respecto.

Al capacitar a la gente que supervisa podemos hacer ejercicios que ayuden a concientizar al supervisor y obtener una calificación lo mas cuantificable posible, por ejemplo:

- El siguiente ejercicio consiste en identificar INDICADORES. Por ejemplo indicadores, nos referimos a aspectos cuantificables que se pueden medir, y que nos INDIQUEN - si lo que se está haciendo está bien hecho o no. Por --- ejemplo: Unidades vendidas cobros realizados, cartas --- transcritas, asientos registrados, proyectos terminados. Estos indicadores pueden expresarse en términos de tiem po, unidades, dinero, errores, etc.

Al referirnos al objetivo fundamental del programa de evaluación el evaluador deberá considerar lo siguiente:

- 1.- Transmitir al empleado una clara idea de cómo está realizando su trabajo.
- 2.- Es importante que el empleado tenga conocimiento de lo que está haciendo bien y que se le refuerce todo aquello que contribuya a que realice bien su trabajo.

Antes de empezar el proceso de evaluación de desempeño, el

superior deberá meditar cuidadosamente sobre las siguientes cuestiones:

- a) ¿Cuál es el objetivo principal del puesto que ocupa el individuo a quien se irá valorar?, es decir, ¿Porqué existe el puesto?

Es conveniente pensar en el proceso completo que se sigue en el departamento, sección o dirección y definir que papel juega el PUESTO en ese proceso. El departamento de Recursos Humanos ha elaborado descripciones de puestos que tal vez ayuden al jefe a organizar su dirección de pensamiento.

- b) ¿Qué funciones o actividades específicas se desarrollan en el puesto?. Es decir: ¿Qué se hace, cómo se llevan a cabo las actividades, y para qué se hacen?

Nuevamente, la descripción del puesto puede ayudar a orientar, sin embargo se espera que el evaluador complete los datos presentados, entrando a mayor detalle.

- 3.- Por otra parte, es probable que algunas actividades no se esten realizando en forma óptima, y esta es una ---

oportunidad de analizar en conjunto con su subordinado, qué se puede hacer por superar las deficiencias.

Es importante hacer notar al evaluador su contribución tan significativa en la mejora del desempeño de sus subordinados a través de orientación, estímulo, capacitación, etc. del mismo modo que el subordinado puede contribuir tomando algunas medidas concretas que se le pueden señalar y algunas otras que el mismo puede detectar. Es por esto que es fundamental que la evaluación sea analizada con el subordinado sobre una base objetiva y con el ánimo de encontrar soluciones que pueden implicar cambios.

7.4.- APLICACION DE FORMATOS DE VALUACION.

PASO 1.- Llenar los datos de IDENTIFICACION solicitada en la 1a. forma.

- a) Bajo el rubro de "Resultados Terminales" anotar los cinco a siete resultados concretos y específicos, que se espera sean logrados por el ocupante del puesto que será valuado.

Si esta es la primera vez que se llevará a cabo la valuación del desempeño del empleado, el jefe puede optar por anotar aquellos resultados que él espera del ocupante, valiendose de la descripción del puesto, o bien de su conocimiento de las actividades a desarrollar; por otra parte, si el jefe desea discutir con la persona a quien vaya a evaluar, cuales deberán ser los resultados esperados, podrá hacerlo antes de llenar la forma.

Si la evaluación ya fué hecha con anterioridad, el jefe deberá referir los resultados a anotar, con los compromisos acordados en la sesión de evaluación anterior.

En este caso es muy importante que se anoten **RESULTADOS**

DE TRABAJO y/o CONDUCTAS, y no la forma en que se hace - el trabajo, ni actitudes.

b) Ahora bien, bajo el título "Indicadores" se deberán anotar aspectos MEDIBLES, que nos ayuden a determinar si -- los resultados terminales corresponden a las metas por - ejemplo: Número de estudios, cartas, listados, registros, etc. También se pueden establecer tiempos requeridos, e indicadores de calidad (errores, quejas, reclamaciones, - etc.).

c) METAS.- En esta sección se deberán anotar las metas que previamente se habían establecido. Si esta es la primera vez que se llena la forma se pueden anotar las metas que esperaba el jefe que el subordinado hubiera cumplido.

Asimismo, el jefe anotará bajo "próximos" las metas que el empleado debiera cumplir durante el próximo trimestre.

PASO 2.- El siguiente cuadro consiste en preparar la entre-- vista. Si se va a llevar a cabo la primera evaluación sugerimos que el jefe le pase al subordinado una copia de la forma, ya con el recuadro de "DEFINICIONES" llenado ya (para evaluaciones siguientes, el empleado ya tendrá copia de la evaluación anterior).

Pídale al empleado que revise la forma y se prepare para la entrevista. Asigne una hora en que podrá llevar a cabo la entrevista a SOLAS con el empleado, y sin INTERRUPCIONES. Separe un tiempo razonable para llevar a cabo la entrevista (con experiencia, podrá hacerlo en 30 minutos, pero al principio resérvese una hora para ese propósito).

En el transcurso del tiempo entre que citó al subordinado y se lleva a cabo la entrevista, piense en resultados obtenidos.

Concentrese en los tres o cuatro resultados terminales más importantes, y vaya pensando en que era lo planeado, lo alcanzado, las diferencias entre ambos, y las causas probables. Pídale al empleado que haga lo mismo.

PASO 3.- La entrevista.

Discuta de la manera más tranquila posible, con el empleado, cuales fueron los resultados alcanzados durante el trimestre anterior.

NO PONGA A SU SUBORDINADO A LA DEFENSIVA.

El objeto de la reunión no es reclamar ni regañar; es definir metas y evaluar resultados.

Póngase de acuerdo con el subordinado sobre la información que deberá quedar bajo el rubro de RESULTADOS.

NO NEGOCIE, trate de llegar a un acuerdo, pero no anote nada de lo que usted no está convencido. Si por algún motivo no hubiera acuerdo, anote lo que usted considere adecuado, y al reverso de la página, pida al empleado que anote sus puntos de vista.

PASO 4.- Conclusiones.

Siguiendo el procedimiento marcado en el paso anterior, llene los puntos de vista que corresponde al rubro "evaluación de Desempeño".

A.- Las metas previstas llevan un mínimo del 1 al 5. Identifique con una palabra (o una clave en letra o número), las metas que se habían establecido en la sección de definiciones.

B.- Bajo "Resultados" anote simplemente: No se logró, se --

logro o se excedió (aquí puede usarse clave; por ejemplo no se logró: -, se logró: =, se excedió +).

C.- Bajo "Notas" ponga llamadas de atención y anote al reverso de la hoja cualquier comentario.

Ahora apunte los resultados críticos, indicadores y metas -- acordadas para el siguiente trimestre.

Seguramente, en el transcurso de la entrevista se discutieron condiciones y compromisos tanto del subordinado, como del superior. Anote éstos en la última parte de la forma. Procure que por cada compromiso de una de las partes, se apunte un compromiso de la otra parte.

NO DEJE DE APUNTAR CUANDO MENOS UN COMPROMISO PARA CADA UNO.

PASO 5.-

Anote fecha, firmen ambos y entregue una copia al subordinado; envíe otra copia a Recursos Humanos.

Consérve su copia en algún lugar accesible.

Repita este procedimiento cada tres meses.

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL 2º FORMATO:

Este formato deberá ser llenado por el jefe inmediato de cada empleado, cada "x" tiempo. Una vez analizada la evaluación deberá ser aprobada por el jefe directo del evaluador.

- Período a evaluar.

Es muy importante que la evaluación refleje el desempeño del empleado en todo el período evaluado y no solamente las últimas semanas. Es lógico que exista la tendencia a evaluar solamente el desempeño reciente, por lo que deberá hacerse un esfuerzo por evitar esto.

- Factores.

Lea cuidadosamente la descripción de cada factor y evalúe el desempeño del empleado en cada caso, considerando los parámetros señalados.

Es muy importante que se alcance un alto grado de objetividad por lo que es fundamental que piense en los aspectos ---

concretos del trabajo del empleado que apoyan la evaluación que esta usted haciendo.

- Escala. A B C NA

A El empleado llena perfectamente los requerimientos del puesto en este factor y en algunos aspectos los supera. El trabajo realizado siempre alcanza lo esperado en el puesto y en ocasiones lo supera.

B El empleado llena los requerimientos del puesto en este factor. El trabajo realizado alcanzó lo esperado en el puesto.

C El empleado en ocasiones llena los requerimientos del puesto en este factor, pero en ocasiones no llena estos requerimientos, por lo que no siempre el trabajo realizado alcanza lo esperado en el puesto.

NA El empleado no llena los requerimientos del puesto en este factor, por lo que el trabajo realizado con regularidad presenta deficiencias.

de superarlas.

Además se presentan espacios para que el evaluador manifieste recomendaciones concretas para el empleado y defina en -- que forma se le puede ayudar a mejorar.

- Comentarios del Empleado.

Una vez terminada la evaluación, el evaluador deberá obtener la aprobación de su jefe directo, lo cual permitirá que la - evaluación contemple dos puntos de vista.

La evaluación aprobada por el jefe del evaluador será comentada ampliamente con el empleado en una sesión de retroalimentación orientada a buscar las acciones necesarias para la superación del mismo.

Al final de dicha entrevista, el empleado deberá manifestar por escrito sus puntos de vista, lo que permitirá tener en - un solo documento toda la información relacionada con la evaluación y la opinión del empleado sobre la misma.

- Evaluación General.

Una vez evaluado cada uno de los factores deberá llenarse el espacio correspondiente a la evaluación general.

Esta evaluación general no es un promedio simple de las evaluaciones de cada factor, ya que existen algunos factores -- más importantes que otros en el puesto.

- Comentarios de apoyo a la Evaluación General.

Como se ha comentado antes, es muy importante tener presente aspectos concretos y objetivos que respalden la evaluación de cada uno de los factores y desde luego la evaluación general.

Este espacio está destinado a que el evaluador manifieste algunos de los aspectos más relevantes que condujeron a la evaluación general.

- Acciones necesarias para mejorar la Evaluación General.

Este espacio está destinado a identificar las características más valiosas del empleado, para reforzarlas y las características que debe mejorar, para que se encuentre la forma

7.5.- ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

Con las evaluaciones anteriores, obtendremos un promedio por persona, Ejemplo:

$$\text{"Juan X"} = 9A + 4B$$

Su promedio sería "A"

Este tiene menor promedio individual que "José Y" aunque en promedio global los dos son "A"

$$\text{"Jose Y"} = 10A + 3B$$

Su promedio sería "A"

Este tiene mejor promedio individual que "Juan X", aunque en promedio global los dos son "A"

$$\text{"Sergio N"} = 3A = 8B + 2C$$

Su promedio sería "B".

Ahora bien, recordemos que anticipadamente se había hecho un cálculo de programación, en donde se limitaba a cada área para obtener una cantidad fija de personas en los resultados -- globales de cada una de las calificaciones.

Esto fué dentro del sistema de programación forzada.

Para poder cumplir con ésto, el responsable del departamento de sueldos y salarios deberá realizar los ajustes necesarios mediante un análisis de resultados individual de cada empleado.

Ejemplo:

Area de Finanzas.

Total de personas en "A" Dist. Forzada = 11

Total de personas en "B" " " = 28

Total de personas en "C" " " = 32

Ocupantes = 71

Si en el caso de que el total de personas con "A" sea mayor a los 11 estipulados, se aceptaran los 11 mejores con más de "A" en su valuación individual, y los demás se considerarán "B". Esto mismo se aplicará con las demás calificaciones.

Si en el caso de que el total de personas con "A" sea menor a los 11 estipulados, se tomarán los que tengan mejor promedio individual de los ubicados en "B", para colocarlos en "A" y completar los 11 estipulados. Esto mismo aplicable a las demás calificaciones.

Una vez aplicada la distribución forzada obtenemos los resul-

tados finales por cada área y calificación, procedemos a buscar la posición que tiene cada persona con respecto al tabulador, obteniendo las combinaciones de:

(A-0); (A-1); (A-2); (A-3);

(B-0); (B-1); (B-2); (B-3);

(C-0); (C-1); (C-2); (C-3);

N.A.-0); (N.A.-1); (N.A.2); (N.a.3);

En donde:

0

1 Son posiciones del sueldo de las personas, con respecto
2 al sueldo mínimo, medio y máximo estipados en su
3 nivel respectivo en el tabulador.

A

B Son posiciones obtenidas de acuerdo a la valuación -
C del desempeño aplicada a cada persona.

N.A.

Y con esto mediante la aplicación de la guía de aumentos, podemos programar fecha y porcentaje de aumento de cada persona empleada en la organización.

8.- MANUAL DE POLITICAS DE COMPENSACION.

Origenes de las políticas y de las estrategias.

Para entender mejor la naturaleza de la política y de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se las clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

FORMULADAS

La fuente más lógica de las políticas y de las estrategias, es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos. Estas políticas o estrategias así originadas, se desprenden naturalmente de los objetivos de la empresa, tal como los definen los mas altos ejecutivos. Las políticas o estrategias pueden formularse en términos generales permitiendo a los subalternos principales precisarlas mejor, o pueden detallarse tan completamente que no den lugar a interpretaciones ulteriores. Este amplio rango de alternativas depende obviamente del grado de centralización o descentralización de autoridad que exista.

Una política o estrategia formulada, tal como aquí se la definió, no significa necesariamente que se la imponga autoritariamente. Los administradores hábiles formulan políticas y logran su aplicación simplemente haciendo sugerencias. Incluso, algunos logran estos resultados haciendo creer a sus subalternos que son ellos quienes han iniciado estas políticas. En otros casos, las políticas o estrategias se presentan a los subalternos con tal claridad y fuerza que no permiten -- desviaciones al subgerente de ventas.

CONSULTADAS.

En la práctica, la mayor parte de las políticas y aún muchas de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales y que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica. Si un ejecutivo cualquiera debe tomar una decisión y no sabe con precisión como adoptarla o no está seguro de disponer de la autoridad necesaria para hacerlo, probablemente consultará a sus superiores. En la medida que estas consultas se hacen y se absuelven ascendiendo en la escala jerárquica, se establecen precedentes que constituyen futuras guías para la acción administrativa.

IMPLICITAS.

Sucede a veces que las políticas e incluso las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa. Si por ejemplo se observa que en la práctica no se siguen ciertas normas que han sido declaradas como política, esta forma de actuar se considerará por los empleados como la verdadera política de la empresa. Estas son las llamadas políticas implícitas.

IMPUESTAS EXTERNAMENTE.

En gran medida y en forma creciente, las políticas y las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno los sindicatos o las asociaciones comerciales. El gobierno puede dictar muchos aspectos de la política empresarial, bien sea por medio de regulaciones directas, por competencia de empresas de su propiedad o a través de las condiciones establecidas para otorgar ayuda o contratos. Los sindicatos laborales, especialmente los de carácter nacional, por medio de negociaciones colectivas pueden igualmente fijar muchas políticas a los empresarios o administradores. Además, muchos

otros grupos o asociaciones de carácter local regional o nacional pueden ejercer distintos grados de influencia en la formulación de políticas.

Una vez que tenemos definido qué son políticas y estrategias procedemos a hacer un estudio detallado de los aspectos positivos, cuales sus negativos o puntos débiles, elaborando un manual en este caso el manual de políticas de compensación, encaminado siempre hacia la resolución de pagar al empleado en forma competitiva del mercado lo que nos dará como resultado, la retención del buen empleado y solución a otros problemas que se han mencionado con anterioridad.

8.1.- TIPOS DE AUMENTO.

Los tipos de aumento están clasificados en:

- 1.- Aumentos por ajuste.
- 2.- Aumentos por reclasificación.
- 3.- Aumentos por méritos.
- 4.- Aumentos por promoción.
- 5.- Aumentos generales.
- 6.- Aumentos especiales.

1.- Aumentos por ajuste.

Los aumentos de Ajuste serán concedidos cuando el sueldo de algún empleado sea inferior al mínimo marcado por el nivel -- del puesto en el tabulador o cuando el sueldo de éste, con - respecto al promedio de sueldo pagado en puestos similares, sea muy por debajo de éstos, siempre y cuando el nivel de ac tuación del empleado lo justifique. Los casos más comunes en que se pueden dar estos ajustes son:

- a) Al establecer un nuevo tabulador, algunas personas podrán tener asignado un sueldo inferior al mínimo.
- b) Al promover a una persona a un puesto de nivel superior y otorgársele el aumento por promoción, es posible que la diferencia entre su nuevo sueldo y el mínimo nivel de su nuevo puesto sea inferior.
- c) Al reclasificar el puesto de una persona a un nivel supe rior, después de otorgarle el aumento por reclasifica--- ción es posible que su nuevo sueldo sea inferior al míni mo del nivel.
- d) Cuando el sueldo de un empleado sea inferior al promedio

pagado por puestos similares dentro de su mismo nivel, - este podrá ajustarse de acuerdo a la petición que haga su jefe inmediato, o del gerente de área; procurando de esta manera, mantener una equidad interna en su departamento o área.

2.- Aumentos por Reclasificación.

2.1. Los aumentos por Reclasificación serán otorgados a empleados cuyo puesto, una vez analizado y valuado sea re-clasificado a un nivel de sueldo superior al que tenía - antes de ser revaluado.

El origen de una reclasificación está dado, cuando un -- puesto específico por razones de su naturaleza y ante las necesidades de nuestra organización, le son asignadas fun ciones y responsabilidades que puedan colocarlo ante la - posición de ser reclasificado.

2.2. Al efectuarse una reclasificación de puesto, deberá to- marse en cuenta cuál era la posición de sueldo que guar- da el ocupante antes de ser reclasificado; esto es en -- función a que se busca pagar un sueldo adecuado en base a su actuación, para lo cual, es necesario definir sí su

suelo antes de ser reclasificado, se encontraba en una posición adecuada, bajo o excedida.

3.- Aumentos por méritos.

3.1. Un aumento por mérito tiene como objeto pagar un sueldo que refleje tanto la importancia de su puesto, como su nivel de actuación y desarrollo que tenga el empleado en la organización, fijando sueldos arriba del punto medio del nivel del puesto, al personal cuya actuación supere consistentemente lo esperado de un buen empleado; pagar alrededor de la media del tabulador a los empleados con buena actuación y cerca del mínimo a aquellos cuyo desempeño sea regular o satisfactorio. Para lograr lo anterior, es indispensable llenar la forma de "Evaluación de Desempeño".

3.2. La revisión es únicamente para evaluar el desempeño del empleado, debiendo de ser ésta lo más objetiva posible y lo más honesta en las apreciaciones, con la finalidad de destacar los puntos fuertes y los puntos débiles del empleado; ninguna consideración al sueldo o al porcentaje de aumento deberá efectuarse en esta etapa.

4.- Aumentos por promoción.

4.1. Los aumentos por promoción, sólo se pueden otorgar cuando un empleado pasa a ocupar en forma definitiva un puesto clasificado en un nivel superior al que ocupaba anteriormente.

4.2. Se deberá comunicar con anticipación la promoción a realizar, con el fin de identificar si realmente es una promoción o solamente se trata de una transferencia.

4.3. Los aumentos por promoción se otorgaran de acuerdo a las políticas establecidas.

5.- Aumentos Generales.

5.1. El aumento general es el concedido a todos los empleados de la organización o de cierta área en específico. Los casos más comunes en los cuales se podrá dar un aumento general son los siguientes:

a) Cuando las condiciones económicas del País provocan un incremento en el costo de la vida, de tal forma que afecten el poder adquisitivo del dinero.

b) Cuando al realizar un análisis de la situación de sueldo contra mercado, se detecta una posición desfavorable que repercuta en la rotación del personal.

c) Cuando se establezca un sueldo base igual para un grupo de empleados, manejando una compensación adicional por medio de cuotas, incentivos o comisiones, dicho sueldo base se modificará en forma general con el mismo porcentaje de aumento.

6.- Aumentos Especiales.

6.1. Se podrá conceder otros aumentos en circunstancias especiales por sugerencia del Director de Relaciones Industriales y autorización expresa de la Dirección General.

8.2.- GUIA DE AUMENTOS (APLICACION DE % DE AUMENTOS Y FRECUENCIA.

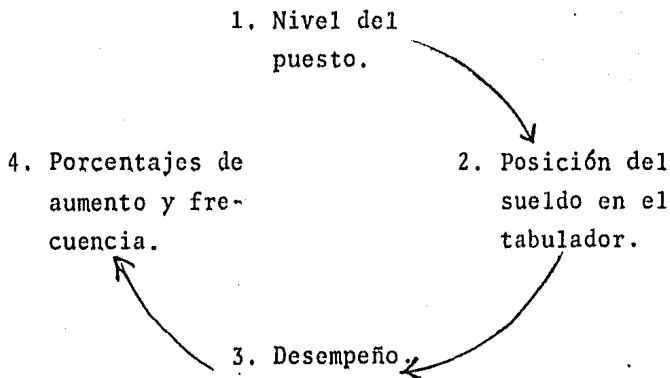
La técnica que cierra el ciclo de Administración de Compensación es la Programación de Aumentos.

Ya se cuenta con los puestos clasificados en niveles, ya se

tiene información del mercado, ya se estableció la política de pago de la empresa reflejada en el Tabulador de Sueldos, ya está evaluado el desempeño de cada uno de los empleados; lo que falta definir es cuánto debe ganar cada empleado y la forma en que se administrarán sus aumentos de sueldo.

La técnica de Programación de Aumentos debe basarse fundamentalmente en las técnicas anteriores, y se refleja en lo que normalmente se conoce como Guía de Aumentos.

La Guía de Aumentos relaciona:



1. Nivel del Puesto.

Es el resultado del Análisis y Valuación del Puesto.

2. Posición del Sueldo en el Tabulador.

Una vez establecido el tabulador, el cual establece un mínimo, un punto medio y un máximo a pagar en cada nivel, hay que determinar la relación que guarda el sueldo específico del empleado con los sueldos que marca el tabulador.

3. Desempeño.

Es el resultado del Programa de Evaluación del Desempeño.

4. Porcentajes de Aumento y Frecuencia.

Este aspecto es desarrollado dentro de esta última técnica y se basa fundamentalmente en el presupuesto de aumentos de la organización y en la información de lo que las empresas están haciendo en cuanto al tiempo que los empleados esperan entre un aumento y otro y los porcentajes otorgados.

Con estos cuatro elementos se desarrolla la Guía de Aumentos que normalmente sigue el siguiente esquema:

Desempeño	Posición del Sueldo en el Tabulador		
	Abajo del Mínimo	Entre Mínimo y punto medio	Entre punto Medio y Máx.
Sobresaliente	‡ Meses de Espera	‡ Meses de Espera	‡ Meses de Espera
Muy bueno	‡ Meses de Espera	‡ Meses de Espera.	‡ Meses de Espera
Bueno	‡ Meses de Espera	‡ Meses de Espera	‡ Meses de Espera
Satisfactorio	‡ Meses de Espera	‡ Meses de Espera	‡ Meses de Espera
Insatisfactorio	‡ Meses de Espera	‡ Meses de Espera	‡ Meses de Espera

Porcentaje

‡

Una tabla de este tipo normalmente establece mayores porcentajes para los empleados con mejor desempeño y con sueldo más bajo en relación al tabulador.

Meses de En este concepto, normalmente los mejores emplea--
Espera dos, con sueldo más bajo son los que pueden reci--
 bir aumentos en un tiempo de espera más reducido.

La combinación de porcentaje y meses de espera es la que permite propiamente administrar los sueldos esto quiere decir que un empleado sobresaliente cuyo sueldo está abajo del mínimo del Tabulador puede recibir, por ejemplo, un 25 % de aumento a los 3 meses, mientras que un empleado satisfactorio cuyo sueldo está entre el punto medio y el máximo -- puede recibir un aumento del 12 % a los 10 meses.

La definición de los porcentajes y los tiempos de espera, son los puntos finos de esta técnica y se base principalmente en el presupuesto de aumentos y en la práctica del mercado.

Una vez definidos se podrían llenar los cuadros respectivos, mismos que servirán de base para la administración de sueldos individuales.

9.- PRESENTACION DE RESULTADOS DEL SISTEMA Y SU MANTENIMIENTO.

El objetivo de la presentación de Resultados es solamente -- clarificar la utilización de las técnicas previamente descriptas.

1.- Análisis y valuación de puestos.

A través de esta técnica se determinó que el puesto de Auxiliar de Contabilidad, es menor responsabilidad que el puesto del supervisor de contabilidad.

El puesto de Auxiliar de Contabilidad fué clasificado en nivel 5 y el de supervisor de contabilidad en el nivel 9.

2.- Encuesta de Compensación.

El estudio de mercado arrojó, que puestos de un nivel de responsabilidad similar, al del auxiliar de contabilidad (nivel 5) están pagando en promedio \$57,030.00 y puestos de responsabilidad equivalente al de supervisor de contabilidad (nivel 9), están pagando \$86,057.00

Las prestaciones pagadas en promedio en el mercado son más o

menos equivalentes a las de la empresa.

3.- Tabulador de Sueldos.

La organización establece que desea pagar a nivel mercado, -- por lo que define los puntos medios de su tabulador prácticamente a nivel del promedio del mercado.

Puntos medios	<u>Nivel 5</u>	<u>Nivel 9</u>
	57,030.00	86,057.00

Se desea tener mínimos y máximos para contar con la posibilidad de pagar de acuerdo con desempeño.

A través de la encuesta se pudo detectar que la diferencia porcentual entre mínimo y máximo en los tabuladores de sueldos de las empresas en promedio, del 48%, por lo que se decidió utilizar una amplitud del 50%.

NIVEL	MINIMO	PUNTO MEDIO	MAXIMO	AMPLITUD
5	50,360	62,950	75,450	50 %
6	57,160	71,450	85,740	50 %

4.- Evaluación del desempeño.

4.- Evaluación del desempeño.

El desempeño del Sr. Juan Salvador, que ocupa el puesto de Auxiliar de Contabilidad ha sido evaluado por su supervisor como "B" (muy bueno), lo cual ha sido autorizado por el Jefe de dicho supervisor.

Por su parte el desempeño del Sr. Gabriel N. que ocupa el puesto de supervisor de contabilidad ha sido evaluado por su supervisor como "C" (bien) y el jefe de este está de acuerdo.

5.- Programación de aumentos.

En base a la información del mercado y a la distancia entre los sueldos pagados por la empresa a todos sus empleados y el punto medio del tabulador autorizado se diseñó la siguiente guía de aumentos.

DESEMPEÑO	POSICION DEL SUELDO EN EL TABULADOR			
	Abajo del Míñimo	Entre míni- mo y punto medio	Entre pun- to medio y máximo	Arriba punto máximo
A	30 % 3 meses 6	28 % 6 meses 21	25 % 6 meses 17	25 % 8 meses 11
B	28 % 3 meses 17	25 % 6 meses 56	22 % 6 meses 46	22 % 9 meses 28
C	25 % 4 meses 19	22 % 6 meses 64	20 % 6 meses 53	N.A. n.a. 32
N.A.	N.A. N.A.	N.A. N.A.	N.A. N.A.	N.A. N.A.

El número que aparece en el extemo derecho de la guía de aumentos, es el total de personas calificadas de acuerdo a su desempeño a los que se les ha aplicado la distribución forzada así tenemos que:

15	%	Calificados en "A"
40	%	" " "B"
45	%	" " "C"
<hr/>		
100	%	

Esta distribución está dada en base a la experiencia, debido a que la mayoría de los supervisores tratan de colocar a su personal en una calificación donde los aumentos sean mejores y en el mínimo tiempo posible, esto quita objetividad, por lo que hay que mantener firmeza en esta aplicación y/o hacer los estudios convenientes para no caer en el juego de aumentos NO JUSTOS.

En la práctica obtuvimos los siguientes resultados:

- 1.- Distribución por área
- 2.- Distribución por nivel.

1.- Distribución por área

AREA	No. TOTAL DE	POSICION	POSICION	POSICION	POSICION
		0	1	2	3
1	71	2	26	29	14
2	44	16	22	4	2
3	16	4	7	4	1
4	37	7	17	9	4
5	35	8	18	7	2
6	103	2	25	39	37
7	64	3	26	24	11
TOTAL	370	42	141	116	71

2.- Distribucion por nivel.

NIVEL	POSICION 0	POSICION 1	POSICION 2	POSICION 3	TOTAL PERS.
1	---	2	1	10	13
2	---	10	5	16	31
3	2	2	19	12	35
4	1	2	5	1	9
5	3	27	10	2	42
6	5	21	24	7	57
7	6	12	4	2	24
8	2	9	19	2	32
9	3	4	4	1	12
10	6	9	6	3	24
11	2	12	4	4	22
12	3	6	3	---	12
13	---	---	2	---	2
14	1	2	---	---	3
15	3	4	2	3	12
16	1	2	2	1	6
17	1	1	---	3	5
18	---	---	---	---	0
TOTAL	39	125	110	67	341

2.- Distribución por nivel.

NIVEL	POSICION 0	POSICION 1	POSICION 2	POSICION 3	TOTAL PERS.
* S1	----	4	1	---	5
S2	2	10	3	1	16
S3	---	---	---	---	---
S4	1	1	2	2	6
S5	---	---	---	---	1
S6	---	1	---	---	1
TOTAL	3	16	6	4	29
GRAN TOTAL	42	141	116	71	370

* Puestos secretariales dados en función al puesto que reportan.

Teniendo los resultados anteriores aplicamos nuevamente distribución forzada, realizando un análisis de la programación de aumentos lo que demostramos en cada área como sigue:

AREA 1

No. TOTAL PERS.	POSICION 0	POSICION 1	POSICION 2	POSICION 3
71	2	26	29	14

Al efectuarse los siguientes cálculos debe conocerse la nueva posición con respecto al tabulador actualizado, para tener nuevamente un control de posiciones predisuestas para las futuras programaciones.

APLICACION DE LA VALUACION DEL DESEMPEÑO:

1 = A	3 = A	4 = A	3 = A	- - -	A 15 % = 11
1 - B	9 = B	9 = B	9 = B	- - -	B 40 % = 28
	14 = C	16 = C	2 = C	- - -	C 45 % = 32

POSICIONES	FECHAS	§	No. PERSONAL
0- A	MAYO	30	1
0- B	MAYO	28	1
1- A	SEPT.	28	3
1- B	SEPT.	25	9
1- C	SEPT.	22	14
2- A	OCT.	25	4
2- B	OCT.	22	9
2- C	OCT.	20	16
3- A	ENERO	25	3
3- B	FEB.	22	9
3- C	SIN AUMNT.		<u>2</u>
			<u>71</u>

AREA 2

No. TOTAL PERS.	POSICION 0	POSICION 1	POSICION 2	POSICION 3
44	16	22	4	2

APLICACION DE LA VALUACION DEL DESEMPEÑO.

1 = A 4 = A 1 = A 1 = A - - - A 15 % = 7
 6 = B 9 = B 2 = B 1 = B - - - B 40 % = 18
 9 = C 9 = C 1 = C - - - C 45 % = 19

POSICION	FECHAS	%	No. PERSONAL
0-A	MAYO	30	1
0-B	MAYO	28	6
0-C	JUNIO	25	9
1-A	SEPT.	28	4
1-B	SEPT.	25	9
1-C	SEPT.	22	9
2-A	OCT.	25	1
2-B	OCT.	22	2
2-C	OCT.	20	1
3-A	ENERO	25	1
3-B	FEB.	22	1
			44

AREA 3

No. TOTAL PERS.	POSICION 0	POSICION 1	POSICION 2	POSICION 3
16	4	7	4	1

APLICACION DE LA VALUACION DEL DESEMPEÑO:

1 - A	1 - A			· · · A 15 % = 2
1 - B	3 - B	1 - B	1 - B	· · · B 40 % = 6
2 - C	3 - C	3 - C		· · · C 45 % = 8

POSICIONES	FECHAS	%	No. PERSONAL
0-A	MAYO	30	1
0-B	MAYO	28	1
0-C	JUNIO	25	2
1-A	SEPT.	28	1
1-B	SEPT.	25	3
1-C	SEPT.	22	3
2-A	OCT.	25	0
2-B	OCT.	22	1
2-C	OCT.	20	3
3-B	FEB.	22	<u>1</u>
			16

AREA 4

No. TOTAL PERS.	POSICION 0	POSICION 1	POSICION 2	POSICION 3

APLICACION DE LA VALUACION DEL DESEMPEÑO.

1 = A 2 = A 1 = A 1 = A v v v A 15 % = 5
 3 = B 5 = B 6 = B v v v B 40 % =14
 4 = C 11 = C 1 = C v v v C 45 % =16

POSICIONES	FECHAS	%	No. PERSONAL
0 - A	MAYO	30	1
0 - B	MAYO	28	3
0 - C	JUNIO	25	4
1 - A	SEPT.	28	2
1 - B	SEPT.	25	5
1 - C	SEPT.	22	11
2 - A	OCT.	25	1
2 - B	OCT.	22	6
2 - C	OCT.	20	0
3 - A	ENERO	25	1
3 - C	SIN AUMENTO		<u>1</u>
			35

AREA 6

No. TOTAL PERS.	POSICION 0	POSICION 1	POSICION 2	POSICION 3
103	2	25	39	37

APLICACION DE LA VALUACION DEL DESEMPEÑO:

1 = A	4 = A	8 = A	2 = A	... A 15 % = 15
1 = B	12 = B	15 = B	13 = B	... B 40 % = 41
	9 = C	16 = C	22 = C	... C 45 % = 47

POSICIONES	FECHAS	%	No. PERSONAL
0 - A	MAYO	30	1
0 - B	MAYO	28	1
1 - A	SEPT.	28	4
1 - B	SEPT.	25	12
1 - C	SEPT.	22	9
2 - A	OCT.	25	8
2 - B	OCT.	22	15
2 - C	OCT.	20	16
3 - A	ENERO	25	2
3 - B	FEBRERO	22	13
3 - C	SIN AUMENTO		<u>22</u>
			103

AREA 7

No. TOTAL	POSICION	POSICION	POSICION	POSICION
PERS.	0	1	2	3
64	3	26	24	11

APLICACION DE LA VALUACION DEL DESEMPEÑO:

	5 - A	1 - A	4 - A	- - -	A 15 % = 10
1 - B	12 - B	10 - B	2 - B	- - -	B 40 % = 25
2 - C	9 - C	13 - C	5 - C	- - -	C 45 % = 29

POSICIONES	FECHAS	%	No. PERSONAL
0 - B	MAYO	28	1
0 - C	JUNIO	25	2
1 - A	SEPT.	28	5
1 - B	SEPT.	25	12
1 - C	SEPT.	22	9
2 - A	OCT.	25	1
2 - B	OCT.	22	10
2 - C	OCT.	20	13
3 - A	ENERO	25	4
3 - B	FEB.	22	2
3 - C	SIN AUMENTO		<u>5</u>
			64

La política adoptada por la empresa es mantener el sueldo a nivel mercado o sea en el punto medio, vease la aplicación dinámica de la guía de aumentos conjugando, evaluación del desempeño y actualización del tabulador, con los resultados constantes del mercado. El objetivo colocarlo a nivel mercado se muestra durante cuatro aumentos.

PUESTO " X "							
AUMENTO	%	\$	SUELDO	POSICION.	CALIF.	PUNTO MEDIO	DISTANCIA PUNTO MED.
1	35	15,750	60,750	0	B	1,820	34.7
2	28	17,010	77,760	0	B	102,275	31.5
3	28	21,773	99,533	1	B	102,275	2.8
4	25	24,883	124,416	2		122,130	1.9

	<u>MINIMO</u>	<u>MEDIO</u>	<u>MAXIMO</u>
NOV. 84 - MAR 85	65,460	81,820	98,190
ABR. 85 - SEPT. 85	81,820	102,275	122,740 *
OCT. 85 - MAR, 86	98,190	122,130	147,290 *

* 25 % y 20 % suponiendo que el tabulador se modificó en estos porcentajes en las fechas señaladas.

DEFINICIONES

SALARIO NOMINAL: Es la cantidad en dinero que bajo convenio percibirá el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc., se refiere a la cantidad de dinero asignado como pago a cada hora, día, semana, etc., de trabajo o pieza hecha.

SALARIO REAL: Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analízandose éste poder a precios constantes en relación con un año que se toma más o menos arbitrariamente como base.

La relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de la mercancía que consume: dicho de otro modo, es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes directos, si el salario nominal crece menos aprisa que el precio de los artículos necesarios para la subsistencia, el salario real obviamente descenderá y viceversa, el salario nominal puede subir aunque al mismo tiempo el salario real descienda.

RETRIBUCION: Reconmensa o pago de una cosa por otra.

GRATIFICACION: Recompensa pecuniaria de algún servicio extra ordinario.

PERCEPCION: Acción de percibir, recoger, cobrar, percibir, - un tributo, recibir una percepción por medio de los sentidos.

ADMINISTRACION: Es el conjunto sistemático de reglas para lo grar la máxima eficiencia en la normas de estructuras y mane jar un organismo social.

Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficien- cia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

DESTAJO: Trabajo que se contrata por un tanto alzado; el --- obrero que trabaja a destajo va generalmente más aprisa que el que trabaja a jornal, cosa que uno toma por su cuenta a - destajo.

REMUNERACION: Es la acción de remunerar, recompensa o pago.

COMPENSACION: Está integrada por los sueldos y prestaciones (en efectivo y en especie).

- (1) (CONSTITUCION POLITICA DE LOS E.U.M., 55^{va}. EDICION, MEXICO, 1974, ED. PORRUA, P.P. 90, 91).

- (2) ("NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO", CAVAZOS FLORES BALTAZAR, TITUTO 3o. CONDICIONES DE TRABAJO, MEXICO 1977, - 3a. EDICION, ED. TRILLAS, P.P. 171).

- (3) (PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL. EDWIN B. - - FLIPPO).

Traducido de la 4a. edición en inglés de Principles Of Personnel Maragemnt 1977, México 1978, Editorial Mc. Graw-Hill, P.P. 267).

- (4) (ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, FERNANDO ARIAS -- GALICIA, 2a. EDICION, 7a. REIMPRESION MAYO 1979, MEXICO, EDIT. TRILLAS, P.P. 227,228).