

301802.

24

20

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U. N. A. M.

**LA IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y LA VALUACION  
DE PUESTOS EN TIENDAS DE AUTOSERVICIO,  
PARA LA FIJACION DE UNA ESTRUCTURA  
DE SUELDOS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
LAURA PUIG GARCIA**

MEXICO, D. F.

1986

**FALLA DE CRIGEN**



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.

# I N D I C E

Página

Introducción

## Primera Unidad. Marco Teórico

Primer Capítulo:

1.	EL ANALISIS DE PUESTOS.	
1.1	Definición del Análisis de Puestos .....	1
1.1.1	Concepto de Puesto .....	1
1.2	Objetivo del Análisis de Puestos .....	2
1.3	Procedimiento para el Análisis de Puestos .....	2
1.4	Importancia del Análisis de Puestos .....	4
1.5	Necesidad del Análisis de Puestos .....	5

Segundo Capítulo:

2.	LA VALUACION DE PUESTOS	
2.1	Definición de la Valuación de Puestos .....	7
2.2	Importancia de la Valuación de Puestos .....	7
2.3	Necesidad de la Valuación de Puestos .....	8
2.4	Métodos de la Valuación de Puestos .....	9
2.5	Necesidad Legal y Social del Análisis y la Valuación de Puestos .....	28

Tercer Capítulo:

3.	LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO	
3.1	Antecedentes Históricos de las Tiendas de Autoservicio	30
3.2	El Concepto de Autoservicio y su Evolución en México..	34

3.3	Características de las Tiendas de Autoservicio .....	37
3.4	Concepto de las Tiendas de Autoservicio .....	38
3.5	Importancia Social y Económica .....	38

Segunda Unidad. Marco Práctico.

Cuarto Capítulo:

4.	METODOLOGIA	
4.1	Objetivos .....	41
4.2	Beneficios .....	41
4.3	Alcances .....	42
4.4	Investigación Preliminar .....	43
4.5	Estructuración de los Documentos de Trabajo .....	43
4.6	Recopilación de la Información .....	52
4.7	Análisis de la Información .....	52
4.8	Presentación de un Tabulador Propuesto .....	57
	Conclusiones	59
	Bibliografía	
	Anexos	

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

El propósito principal de esta investigación es el de exponer en forma clara y sencilla, la importancia del análisis y la valuación de puestos en tiendas de autoservicio para la fijación de una estructura de sueldos. Con el objeto de dar una herramienta que proporcione referencias del tema a todo aquel interesado en la materia.

Se consideró el estudio dentro de las tiendas de autoservicio ya que no existe mucha información de ellas.

Las tiendas de autoservicio en nuestro país son una de las principales actividades comerciales, a través de éstas se proporciona un servicio, de importancia social y económica, dirigido a todos los consumidores y a la sociedad en su conjunto.

Para el mejor funcionamiento, servicio y desarrollo de éstos, es necesario preocuparse por el personal que presta sus servicios en estas organizaciones y establecer sueldos remunerativos, los cuales satisfagan sus necesidades y proporcionen motivación.

Es de gran importancia contar con una estructura de sueldos equitativos en estos días, ya que el valor adquisitivo de nuestra moneda se ve reducido día con día.

La estructura de sueldos de nuestra investigación nos antepone a determinar los conceptos e importancia de la descripción de funciones de los puestos a través de su análisis y valuación.

Con estas bases determinar el establecimiento de una sana estructura de sueldos que sirva para remunerar al personal de las tiendas de autoservicio y que permita mantener el equilibrio interno y la competitividad externa.

Para los fines que persigue esta investigación se ha dividido en cuatro capítulos:

En el Primer Capítulo.-se describe lo que es y para qué sirve el análisis de puestos y su importancia con respecto a las funciones que desarrolló en beneficio de las tiendas de autoservicio en donde se realizó nuestro estudio.

Segundo Capítulo.- Concentra una visión clara de lo que representa la valuación de puestos ya que con ella se dá valor a la importancia de los puestos una vez ya analizados, para ello la valuación cuenta con cinco métodos a utilizar, el que se ajuste más a las necesidades de cualquier organización, en este caso fué seleccionado el método "Hay" pues resulta ser el más completo para valuar.

Tercer Capítulo.- Contempla el surgimiento de las tiendas de autoservicio, al conocerlas es posible detectar al personal que en ellas labora y como es remunerado en diferentes tiendas del mismo mercado de trabajo, además analiza su importancia social y económica, así como su evolución en México.

Cuarto Capítulo.- Comprende el desarrollo de la investigación, cumpliendo con el objetivo asignado, consistente en conocer los diferentes tabuladores de sueldos de las tiendas y determinar uno sólo, equilibrado y equitativo para el personal que en ellas labora.

## PRIMER CAPITULO. EL ANALISIS DE PUESTOS

### 1.1 Definición del Análisis de Puestos.

El método que se emplea para determinar los tipos de energía humana que se requieren en una empresa se denomina: "Análisis de Puestos", a continuación se mencionan algunas definiciones:

- "Es el proceso por el cual se determina la información pertinente, relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio". (1)
- "Es el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza, con objeto de determinar sus requisitos, desde el punto de vista organizacional". (2)

Para aclarar estas definiciones, me permitiré expresar mis consideraciones sobre el análisis de puestos.

Un análisis de puestos implica una investigación, la cual debe separar de un todo (puesto) los elementos que lo componen y estudiarlos individualmente a fin de ver las relaciones que existen entre sí, buscando fijar las actividades que se realizarán, los instrumentos que requiere, así como sus responsabilidades, habilidades, y las condiciones de trabajo - entre otras.

#### 1.1.1 Concepto de Puesto

Se considera al Puesto como: "La unidad de actividades específicas e impersonales que representan el orden mínimo de actividades que deben ser desempeñadas por una sola persona".

---

(1) E. Lanham. Valuación de Puestos. Ed. C.E.C.S.A. México, 1983  
(2) Ralph C. Davis. (Misma Edición)

## 1.2 Objetivo del Análisis de Puestos.

Consiste en determinar las actividades que deben ser desempeñadas por una persona, los elementos requeridos para el desarrollo del mismo, así como determinar realmente si con su desarrollo se logra el objetivo para el cual fué creado, cuáles son sus limitantes y las modificaciones necesarias.

El análisis de Puestos persigue varios objetivos, entre los que encontramos los siguientes:

- A) Conocer el trabajo que realiza cada trabajador, sus responsabilidades y su ubicación dentro de la estructura de organización.
- B) Servir de herramienta para una buena selección y contratación de personal.
- C) Servir de instrumento para la valuación de puestos, programas de entrenamiento y calificación de méritos, entre otras aplicaciones.
- D) Observar fallas existentes en la organización, determinar las relaciones interdepartamentales y conocimiento de problemas de trabajo.
- E) Elaborar un manual de operaciones.

## 1.3 Procedimiento para el Análisis de Puestos.

El Procedimiento para el análisis de puestos comprende los siguientes pasos:

1.3.1 Determinar exactamente el puesto. Es conveniente precisarlo dándole una denominación, ubicación, determinación del número de trabajadores a ocupar el puesto, qué



lugar ocupa dentro de la jerarquización, con qué material y equipo cuenta.

1.3.2 Realizar la descripción, la cual consiste en especificar cuantitativamente las tareas y responsabilidades y - cualitativamente la especialización que se requiere, esto - se puede realizar por medio de una descripción genérica y - una especificación.

1.3.3 Especificar los requerimientos del puesto, es decir los requisitos que el titular del puesto debe poseer: es- colaridad, capacidades personales, habilidades el esfuerzo, - entre otras.

Para efectuar el Análisis de Puestos es necesario seguir los siguientes pasos:

- A) Determinación del método por medio del cual se obtendrán los datos sobre la labor que vamos a analizar.
- B) Selección del personal adecuado cuya responsabilidad garantiza la obtención de datos precisos.
- C) Determinación del tipo de información que debe ser obtenida.
- D) Capacitación del personal para la obtención de los datos.

Además de los puntos anteriores, es necesario contar con el apoyo de la dirección de la empresa, haciéndoles ver los be neficios directos que se obtendrán. A su vez debe instruirse y convencerse al personal sobre las finalidades y la utilidad de la técnica, pues sin la cooperación y colaboración de los trabajadores es muy difícil realizar un buen análisis de - puestos.

Una situación importante representa el hecho de ganarse la simpatía de los dirigentes sindicales, haciéndoles ver los beneficios que tendrá para los trabajadores, instruyéndolos en forma completa y detallada para que presten su colaboración.

Una vez hecho lo anterior, se procederá a la recolección de datos, es decir, obtener toda la información relativa al puesto y al trabajador, para recopilar dicha información se puede recurrir a varios métodos, entre otros encontramos:

I. Por observación directa.

En este método el analista observa en el lugar de trabajo - todas las actividades que realiza el trabajador, anotándolas en el instante que las ejecuta.

II. Por información directa.

El analista elabora un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas acerca de qué hace el trabajador, cómo lo hace, - cuándo lo hace, dónde lo hace y porqué lo hace.

III. Por información indirecta.

En este método el analista se informa con los jefes inmediatos, por información de supervisores, la información recopilada del analista se complementa con la de los jefes, los - cuales detallan las actividades de los puestos a analizar - y en caso de diferencias se procede a resolver las discrepancias que existan.

1.4 Importancia del Análisis de Puestos.

La importancia del análisis de puestos radica principalmente en que se realiza por medio de una investigación de las tareas

y responsabilidades de un puesto, así como de los requisitos de ocupación correspondientes para de esta forma precisar su contenido y describirlo adecuadamente.

El análisis de puestos correcto debe basarse en datos completos y precisos de los puestos, los datos de esta forma nos darán como resultado el conocer realmente los puestos, de modo que no exista duplicidad de labores, responsabilidades y una buena jerarquización, con ello se podrá llevar a cabo una buena valoración del puesto.

### 1.5 Necesidad del Análisis de Puestos.

Las necesidades básicamente son legales y sociales.

1.5.1 Necesidad Legal. La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25 Fracción III establece: "Deberá tenerse por escrito el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible, así mismo, - el artículo 47, Fracción XI, nos dice que: "El patrón podrá rescindir el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad, al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada siempre que se trate del - trabajo contratado", el artículo 134 en su Fracción IV, marca como obligación de los trabajadores: "Ejecutar el trabajo - con la intensidad, cuidado y esmero apropiados en la forma, - tiempo y lugar convenidos." (3)

Dada esta necesidad es importante que quede señalado en el - contrato de trabajo todas y cada una de las actividades que serán desempeñadas por una persona.

---

3 Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México, 1983, p. 175.

1.5.2 Necesidad Social. Es importante dejar claro las actividades que desarrolla un individuo ya que al conocerlas se espera que las realizará con esmero, intensidad y cuidado, por lo que al identificarlas no le causará disgusto y ansiedad, dado que, desde el principio conocerá lo que es su trabajo. Este punto es importante, dado que, se le remunerará de acuerdo a las actividades que desempeñe.

## SEGUNDO CAPITULO. LA VALUACION DE PUESTOS

### 2.1 Definición de la Valuación de Puestos.

Se define a la Valuación de Puestos como: "La operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma".

La Valuación de Puestos comienza con un análisis de los trabajos o puestos para obtener descripciones, las cuales son sometidas a algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos o grupos de puestos. También incluyen el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximos y mínimos para cada grupo de trabajos, con base en su valor relativo.

La operación termina con la revisión del sistema de salarios resultante. (4)

Otra definición de Valuación de puestos sería: "La valuación de puestos es un procedimiento para determinar consistente y sistemáticamente la importancia relativa que un puesto tiene con respecto a los demás, en cuanto a su aportación para alcanzar los fines globales de la organización, mediante la aplicación de un método determinado". (5)

### 2.2 Importancia de la Valuación de Puestos.

La Valuación de Puestos es de gran importancia tanto para los trabajadores que prestan su servicio, como para la empresa - que refleja el salario que se les asigna a los puestos, así como su categoría, con ello se permite la jerarquización de

- (4) E. Lanham. Valuación de Puestos. Ed. C.E.C.S.A. México, p.15  
(5) Dirección Corporativa de Administración. Manual de Análisis Descripción y Valuación de Puestos. Banco Mexicano Somex, - 1980.p. 57.

puestos, indicando el valor del puesto en relación al salario o sueldo. Además, puede proporcionar a la empresa un tabulador de sueldos, el cual servirá para establecer sus propios sueldos y efectuar una comparación con el mercado de trabajo.

Se considera que la remuneración equitativa de la nómina, dentro de cualquier organización marca la pauta a mejores relaciones empleado-patrón. Es de suma importancia establecer sueldos y salarios equilibrados entre los empleados, ya que los sueldos equitativos darán como resultado armonía entre el personal.

### 2.3 Necesidad de la Valuación de Puestos.

La necesidad de valorar los puestos radica en que los mismos van a reflejar el monto del sueldo o salario que deba de pagarse a cada empleado con relación a los servicios que prestan.

Las remuneraciones por lo tanto deben tener un orden y guardar entre sí distancia relativa a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

La jerarquización de los puestos establece ayuda al mejor funcionamiento de la organización, pues asegura a cada trabajador la remuneración adecuada y justa conforme a los requisitos que de él se exijan.

En otras palabras, la valuación de puestos sirve de base a las organizaciones para contar con un tabulador de sueldos que equilibre los gastos por concepto del personal.

Dentro de las necesidades de contar con una valuación de -  
puestos encontramos entre otras las siguientes:

- A) Proporcionan datos reales definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- B) Proporcionan una base equitativa para la administración de sueldos y salarios.
- C) Proporcionan datos para establecer una estructura de salarios comparables a la de otras empresas, concurrentes al mismo mercado de mano de obra.
- D) Permiten a la administración medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal.
- E) Sirven de base para la negociación con el sindicato.
- F) Proporcionan una estructura para la revisión periódica de sueldos.
- G) Ayudan a la selección, promoción, ascenso, transferencia y capacitación del personal.
- H) Aclaran funciones, autoridad, responsabilidad, lo que a su vez ayuda a la simplificación del trabajo y eliminación de tareas duplicadas.
- I) Reducen quejas y rotación de personal, aumentando así la moral del personal y mejorando las relaciones entre organización y empleados. (6)

#### 2.4 Métodos de Valuación de Puestos.

Existen diferentes métodos para la valuación de puestos, el análisis de puestos está íntimamente relacionado a la valuación, ya que el primero lo analiza, lo justifica y lo aprecia.

(6) E. Lanham Valuación de Puestos. Ed. C.E.C.S.A. México 1983  
p. 16.

La valuación le da el valor real de acuerdo a las características que encierra su desempeño. Por ello es necesario llevar a cabo una comparación de las diferentes categorías que ocupan los puestos, identificar exigencias y diferencias de acuerdo a las necesidades, naturaleza y objetivos de cada organización.

Los Métodos de Valuación de Puestos se clasifican en dos:

- I. Cualitativos: Son cualitativos, porque se refieren primordialmente a las características que contemplan los métodos.
- II. Cuantitativos: Son cuantitativos, porque contemplan los grados de responsabilidad, dinero, puntos y todo aquello que se pueda contabilizar.

Esta clasificación de los métodos de la Valuación de puestos a su vez se subdivide en:

- |                                       |                              |
|---------------------------------------|------------------------------|
| I. Cualitativos                       | II. Cuantitativos            |
| 1.1 Clasificación o Gradación previa. | 2.1 Comparación de factores. |
| 1.2 Alineamiento o jerarquización.    | 2.2 Por puntos               |
|                                       | 2.3 Hay                      |



## I. Métodos Cualitativos.

### 1.1 Método de Clasificación o Gradación Previa.

#### A) Descripción:

El método de clasificación o gradación previa clasifica los puestos de una entidad de acuerdo a la descripción genérica, la cual atiende al grado de dificultad, complejidad y experiencia. Por su sencillez lo utilizan generalmente en organizaciones pequeñas, esto es por el poco personal con que cuentan.

Este método prácticamente se basa en dar valor a los puestos, ya sea de igual, mayor o menor valor y comparándolos entre sí.

#### B) Procedimiento:

1. Para llevarlo a cabo es necesario que exista la persona idónea o un comité formado por un grupo de personas de la misma organización.
2. Una vez obtenido el total de puestos que existen, la clasificación de los mismos se determina sin ninguna técnica exigente aplicable, sólo al criterio de los evaluadores, normalmente se fijan puntuaciones o grados de niveles de trabajo, en los cuales quedan contenidos todos los puestos de la organización.
3. Posteriormente se establece la descripción de cada grado de los puestos, éstos se elijen previo conocimiento de las labores del mismo y se debe dejar claro que no se deben de cambiar las actividades temporalmente.

A continuación lo ejemplificaré:

3.1 Se toman 4 grados:

El primer grado corresponde a trabajadores no calificados. Cuyas necesidades son:

- a) No se requiere de una especialización, ni experiencia.
- b) Los puestos tipo más representativos a este grupo son: mensajero, mozo, entre otros del mismo nivel.

El segundo grado corresponde a los trabajadores calificados. Cuyas necesidades son:

- a) Se requiere de preparación técnica, manual, e intelectual.
- b) Los puestos tipo son: Auxiliar contable, auxiliar administrativo, entre otros del mismo nivel.

El tercer grado corresponde a los trabajadores en puestos administrativos.

Cuyas necesidades son:

- a) Conocimiento de las funciones administrativas a nivel - licenciatura.
- b) Los puestos tipo son: Jefes de Departamento.

El cuarto grado corresponde a los trabajadores en puestos ejecutivos.

Cuyas necesidades son:

- a) Preparación profesional, don de mando, toma de decisiones.
- b) Los puestos tipo son directivos.

3.2 Posteriormente, se da valor a cada grado de acuerdo con los valores remunerativos de sueldos del mercado. Ejemplificándolo.

En el primer grado se agrupan los puestos de mayor a menor importancia al igual que los sueldos, al primer grado le corresponderá de \$ 37,000.00 a \$ 46,000.00, en este caso los encargados de la valuación determinan la remuneración o pago.

Por lo tanto, se aprecia que el método es realmente sencillo y rápido, se puede utilizar en empresas pequeñas donde hay poco número de personal.

## 1.2 Método de Alineamiento o Jerarquización.

### A) Descripción:

El desarrollo de éste método es sencillo, para ello se realiza una selección de los trabajos sencillos, rutinarios, complejos y pesados. Los puestos con estas características se ordenan de acuerdo a la importancia que representen para la organización.

Cabe mencionar que tal ordenamiento de puestos se hará por departamentos separados, integrando posteriormente en una sola lista tipo. En una empresa pequeña esto lo puede realizar tanto un analista, como un comité (el cual está formado por jefes de departamento), en coordinación con el encargado del departamento de recursos humanos. Cada miembro del comité realiza su propia jerarquización y éstos posteriormente elaboran una sola lista tipo con cada una de las jerarquizaciones de los analistas buscando un equilibrio.

### B) Procedimiento:

Los miembros del comité o la persona encargada de la valuación debe conocer cada uno de los puestos que componen la organización, dar valor real a los puestos dejando a un lado influen

cias de amistad, y los valores de competitividad externa del mercado de trabajo. Para una mayor comprensión se buscará ejemplificar este método:

Cada miembro del comité cuenta con un listado de todos los puestos existentes, a los cuales, conforme a sus conocimientos les asigna un valor, para poderlos jerarquizar de acuerdo a su importancia, esfuerzo, responsabilidades, habilidad y - condiciones de trabajo entre otros factores.

Este es el ordenamiento del valuador número 1.

<u>Título del Puesto</u>	<u>Importancia</u>
Auxiliar de Contabilidad	5
Auxiliar de Almacén	4
Cajera	5
Mecanógrafa	4
Chofer	3
Mozo	6

Una vez que todos los valuadores tienen su ordenamiento se saca un promedio de todos.

<u>Título del Puesto</u>	<u>Valuación Individual</u>					<u>Total</u>	<u>Promedio</u>
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>		
Auxiliar Contabilidad	3	4	3	4	2	16	3.2
Auxiliar de Almacén	4	3	3	4	3	17	3.4
Cajera	5	4	4	5	4	22	4.4
Mecanógrafa	4	4	4	4	3	19	3.8
Chofer	5	6	5	5	5	26	5.2
Mozo	6	5	5	6	6	28	5.6

Posteriormente, se elabora la hoja de jerarquización la -  
cual queda de la siguiente manera:

<u>Jerarquización</u>	<u>Puestos</u>	<u>Promedio de Valuación</u>	<u>Sueldo Diario</u>
1	Aux. Cont.	3.2	\$ 1,490.00
2	Aux. Almacén	3.4	\$ 1,397.00
3	Mecanógrafa	3.8	\$ 1,375.00
4	Cajera	4.4	\$ 1,373.00
5	Chofer	5.2	\$ 1,333.00
6	Mozo	5.6	\$ 1,166.00

## II. Métodos Cuantitativos

### 2.1 Método de Comparación de Factores.

Como lo mencionamos anteriormente, se denominan así porque todos los elementos y características de un puesto se pueden cuantificar, analizamos a continuación los distintos métodos:

#### A) Descripción

El método de comparación de factores, se lleva a cabo por -

\* SALARIOS MINIMOS PROFESIONALES A PARTIR DEL PRIMERO DE ENERO DE 1985. ZONA 9, DISTRITO FEDERAL, AREA METROPOLITANA.

medio de factores seleccionados a los cuales se les asigna un nivel. Cabe mencionar que la valuación por este método se basa más en el análisis que en la comparación de puestos en cuanto a su trabajo.

Por lo tanto, cada puesto se analiza de acuerdo al valor de sus factores. Esto es, que el valor de cada puesto se reparte entre los factores de acuerdo a su importancia - estimada.

B) Procedimiento:

1. Se coordinan y se ordenan los puestos de acuerdo a sus factores, debemos considerar que existe un comité para valorar los puestos. Se les asigna un valor monetario conforme se ordenaron o bien en su defecto se elabora una combinación de resultados para establecer rangos, - normalmente éstos se ordenan de acuerdo a los factores a considerar como: habilidad; esfuerzo; condiciones de trabajo y responsabilidad.  
Estos a su vez se pueden descomponer en subfactores.
2. Posteriormente se fija la escala de valuación, en la - cual se tomó en cuenta requisitos mentales, aprendizaje, cultura, destreza, fuerza requerida, edad, sexo, riesgos y horarios entre otros. Es recomendable no manejar un número de factores elevado ya que se complicaría el método. Así mismo, es necesario que los conceptos se pre - cisen y al mismo tiempo los evaluadores tengan conoci - miento sobre los conceptos específicos de cada factor.

Por sus características, este método manifiesta una - mejor valuación que los métodos anteriores, ya que se considera más equitativo.

3. Posteriormente se establece el salario que corresponde a cada factor, los cuales son: habilidad, responsabilidad, requisitos mentales y físicos y condiciones de trabajo. Se promedian las cantidades asignadas a los puestos por miembros del comité, por ejemplo:

3.1 Cada miembro del comité llevará su propio registro del salario designado a cada factor.

Puesto: Secretaria.

Salario mensual:	\$ 46,000.00	
Habilidad:		\$ 18,400.00
Responsabilidad:		\$ 16,100.00
Condiciones de trabajo:		\$ 4,600.00
Requisitos mentales:		\$ 6,900.00

Puesto: Archivista.

Salario mensual:	\$ 44,280.00	
Habilidad:		\$ 17,712.00
Responsabilidad:		\$ 15,498.00
Condiciones de trabajo:		\$ 4,428.00
Requisitos mentales:		\$ 6,642.00

Se ordenan los puestos de acuerdo a la remuneración que se le asigne, notificando la escala de salarios, por ejemplo:

Puesto: Secretaria Nivel Dirección.

Salario mensual: \$ 78,000.00 Escala de salario 1  
Habilidad: \$ 31,000.00  
Responsabilidad: \$ 27,300.00  
Condiciones de trabajo: \$ 7,800.00  
Requisitos mentales: \$ 11,700.00

Puesto: Secretaria Nivel Ejecutivo.

Salario mensual: \$ 52,000.00 Escala de salario 2  
Habilidad: \$ 20,800.00  
Responsabilidad: \$ 18,200.00  
Condiciones de trabajo: \$ 5,200.00  
Requisitos mentales: \$ 7,800.00

Puesto: Secretaria Nivel Gerencia.

Sueldo mensual: \$ 44,000.00 Escala de salario 3  
Habilidad: \$ 17,600.00  
Responsabilidad: \$ 15,400.00  
Condiciones de trabajo: \$ 4,400.00  
Requisitos mentales: \$ 6,600.00

3.2 Posteriormente, se procede a elaborar un registro con el promedio del comité, ejemplo:

Un registro para cada factor HABILIDAD



Puesto      Valuador 1   Valuador 2   Valuador 3   Valuador 4

Secretaria

Niv. direc.	1	1	1	1
Niv. ejec.	2	2	2	2
Niv. geren.	3	3	3	3

Promedios: Secretaria Nivel Dirección 1.0 = 1

Secretaria Nivel Ejecutivo 2.0 = 2

Secretaria Nivel Gerencia 3.0 = 3

4. Se hará un registro unificado según el promedio de todos los valores que componen el comité, pero por cada factor, en seguida se elaborará una escala de comparación de factores, - ya que tiene por objeto determinar en qué casos coinciden y cuántos difieren y en qué medida varían las comparaciones de los resultados de cada valuador.

Debe establecerse el aumento o disminución de la parte del salario que no tenga mucha concordancia con la mayoría de los resultados de cada registro de los valuadores y de esta manera, reflejar el monto total remunerativo de cada factor y dar el salario justo.

## 2.2 Método de Valuación por Puntos.

### A) Descripción.

El método de valuación por puntos se realiza con una selección de factores a los cuales se les determina - diferentes niveles para poder establecer diferencias entre los elementos que componen un puesto, esto es -

que se suman los puntos de cada factor, lo cual se realiza por medio de un comité.

B) Procedimiento.

1. Se anotan los puestos a evaluar en cuanto a factores genéricos que incluyen: responsabilidad, esfuerzo, condiciones de trabajo, coordinación con otros puestos, valores morales, o cualquier otro factor de evaluación. Este método se puede ajustar a las necesidades de cualquier empresa, porque consiste básicamente en ordenar los puestos y dar un valor en puntos a los factores que componen los puestos.

Se van a contemplar las aptitudes y conocimientos que debe aportar un trabajador dentro de su puesto, hay - que tomar en cuenta su esfuerzo físico, mental, visual, condiciones ambientales, calor, frío y riesgos.

2. Es preciso señalar los factores que encierran los puestos a evaluar, tener conocimientos de los sistemas utilizados en cuanto a los factores más comunes que se manejan en otras empresas.
3. Conocidos los factores, se dividen en varios grados - dependiendo de la complejidad de cada factor y de acuerdo a la facilidad con la que es distinguido, con esto - se determina el grado que existe para cada factor, dependiendo del puesto que se evalúa.
4. Dentro de este método es frecuente utilizar de cuatro a seis factores, se emplea una sola escala de valores que

pueda considerarse confiable. Los grados que se aplican a los puestos se les asigna valor en puntos, cabe mencionar que los puestos se miden en su totalidad y no en sus partes componentes.

Es necesario saber qué puestos analizaremos o si se toman en cuenta todos los puestos, en el primer caso se tomarán puestos clave que representen un grupo de puestos a fin de manejar un número reducido de ellos, ejemplo:

Puesto: Secretaria

<u>Factores</u>	<u>Ponderación</u>
Habilidad	60 %
Responsabilidad	25 %
Esfuerzo	10 %
Cond. de trabajo	<u>5 %</u>
Total	100 %

#### 5. Descripción de Factores:

Habilidad. Se encierran todas las aptitudes que debe de aportar y desarrollar un trabajador en un puesto.

Esfuerzo. Incluye toda la energía mental, visual y física del trabajador del puesto.

Responsabilidad. Son todas las obligaciones que recaen sobre el trabajador del puesto.

Condiciones de trabajo. Son todas las circunstancias ambientales y corporales con las cuales un trabajador desarrollará su trabajo. Se debe tomar en cuenta que

estos cuatro factores al ser analizados y calificados nos darán un standar de 100% por puesto, a cada factor se le establecerá un cierto número de grados generalmente de - cuatro a seis, ejemplo:

**Habilidad**

Grado 1.- Basta con saber leer y escribir, primaria terminada.

Grado 2.- Contar con estudios comerciales o secundaria terminada.

Grado 3.- Contar con preparatoria o carrera técnica.

Grado 4.- Contar con estudios profesionales.

6. Una vez conocidos los cuatro factores y sus grados se les da su valor en puntos por ejemplo:

Habilidad 40 %

<u>Subfactores</u>	<u>Peso</u>	<u>Grado 1</u>	<u>Grado 2</u>	<u>Grado 3</u>	<u>Grado 4</u>
Instrucción	14%	15	33	50	73
Experiencia	16%	17	25	39	55
Iniciativa	10%	11	21	34	44

Esfuerzo 10%

Físico	6%	5	19	14	24
Mental y/o visual	7%	6	11	18	32

Responsabilidad 45%

En valor	14%	12	23	39	56
Trato público	6%	7	13	22	36
Trámites	8%	7	15	24	40
Colaboración	15%	15	30	45	60

Condiciones de trabajo 5%

<u>Subfactores</u>	<u>Peso</u>	<u>Grado 1</u>	<u>Grado 2</u>	<u>Grado 3</u>	<u>Grado 4</u>
Condic. Ambient.	5%	5	10	15	20

La suma de los factores es de un 100%

El grado 1 es igual a 100%

El grado 2 es igual a 200%

El grado 3 es igual a 300%

El grado 4 es igual a 400%

7. Todo lo anterior nos dará un manual de valuación, el cual hará el papel de guía a la persona o evaluadores, ejemplo:

Puesto: Secretaria.

Ubicación: Departamento de dirección.

Relación: Con directivos y ejecutivos.

Fecha de valuación: 28 de octubre de 1985.

Descripción genérica del puesto: Se encarga de tramitar todos los memoranda relacionados con asuntos del departamento de finanzas, enviar copias a los ejecutivos y directores, y controlar los expedientes del departamento.

Factor: Experiencia

Descripción del factor: 2 Años

Grado: 4 puntos: 55

### 2.3 Método de Valuación Hay

Un texto sobre administración de sueldos y salarios no podría considerarse completo si no hiciera referencia al método Hay de valuación.

El método Hay surge de la combinación de dos métodos, los cuales son El carta gufa y El método de Perfiles de Cargos y se les conoce como: "Giude-Chart-Profile Method". El método es propiedad de la firma de consultores Edward N. Hay and Associates con sede en Philadelphia, Pennsylvania, Estados Unidos de Norte America, y sólo puede ser aplicado por representantes de esa firma. (7)

#### A) Descripción.

Básicamente el método de valuación Hay surge como método perfecto para remunerar puestos de diferentes características y diversidad de actividades.

#### B) Procedimiento.

1. Este método evalúa por medio de tres elementos o factores que son:

- Destreza o saber.
- Solución de problemas o pensar.
- Responsabilidad o actuar.

Al analizar un puesto para valorarlo se realizará por medio de estos tres factores, los cuales darán como resultado un 100% del valor del puesto, ésto es, a destreza se le dará 80%, a la solución del problema 10%,

(7) Hay y Asociados. S.A. de C.V., Análisis y Descripción de Puestos, Manual de Entrenamiento, México. D.F. p.184.

y a Responsabilidad 10% los cuales nos darán un total de 100% del valor de un puesto. Se deja claro que dependiendo del puesto el porcentaje de los factores variará.

2. Los evaluadores deberán conocer a fondo estos elementos los cuales se definirán como:

° Destreza: Incluye toda clase de conocimientos o habilidad requerida para desempeñar satisfactoriamente el puesto, específicamente, incluye cualquier tipo de - habilidad obtenida a través de experiencia y toda cla se de educación formal o entrenamiento especial.

° Solución de problemas: Incluye cualquier operación - mental donde hay libertad de elección, incluyendo el tomar decisiones independientes.

° Responsabilidad: Es el efecto del cargo en los re - sultados finales, medido por la probabilidad y con - secuencia de no alcanzar los objetivos deseados por mal desempeño o no desempeño. " (8)

3. Una vez que los evaluadores cuenten con el conocimiento de los elementos podrán hacer uso de las cartas guías de valuación de las cuales ejemplificaré más adelante. Hay que dejar claro que el valor de los elementos suma rá un total de 100% y que el valor de la solución de - problemas nunca deberá exceder al valor de la destreza, porque no se pueden solucionar los problemas si no se cuenta con los conocimientos necesarios, esto es, nadie puede pensar más de lo que sabe.

---

(8) Hay y Asociados S.A. de C.V., Análisis y Descripción de Puestos, Manual de Entrenamiento, México D.F. p. 186.

Todos los miembros del comité realizarán su valuación por separado y posteriormente se unificará en una sola. Dentro de la descripción damos a continuación los listados de las cartas guías, con estas cartas el valuador dará valor a los elementos que componen el puesto. Anexo 3

4. El valuador debe tener las descripciones de los puestos a valorar y un conocimiento amplio sobre ellos.

Ejemplo:

Tenemos el puesto de director, del cual debemos tener antes el análisis del puesto en el cual encontraremos la descripción del puesto.

#### Descripción del puesto

Director: Será la máxima autoridad de la organización, son los ejecutores de las políticas y decisiones que tome el consejo de administración, contarán con ejecutivos en distintos niveles, a quienes delegarán autoridad para desarrollar las labores de ellos encomendadas. Las decisiones que pueden afectar en forma definitiva o grave el funcionamiento de la empresa, deberán someterlas a la aprobación del consejo de administración.

Una vez contando con las descripciones de los puestos a evaluar en este caso el del director, se procederá a darle valor a uno por uno.

Debemos contar con un listado en el cual denotemos las puntuaciones de los puestos:



Puesto	Destreza o Saber	Solución de Problemas o pensar	Actuar o Responsa bilidad
Director			

De esta manera se elabora el listado con el total de puestos a valorar.

Para evaluar el puesto de director tomaremos la hoja o carta gufa donde se encuentra habilidad, destreza o saber, una vez que ya conocemos su definición damos una letra de la parte - donde encontramos la habilidad especializada la que más se - asemeje a un director, encontramos que la letra E es la idónea para el puesto. Posteriormente pasamos a la amplitud de habilidad gerencial a la que se le asigna el valor de 111 hetero génea ya que el puesto lo amerita de acuerdo a la importancia de sus funciones. A la habilidad en relaciones humanas, se le asigna un valor básico de 100 puntos. Ahora podemos dar los valores del elemento habilidad, destreza o saber.

E. 111 1 100

Para valorar el segundo elemento que corresponda al pensar, "solución conceptual de problemas", o "solución de problemas", tomamos la carta gufa pertinente y el marco de referencia, - se le asigna una D tomamos la parte que se refiere a complejidad y le damos su valor 4 (33%) posteriormente, tomamos - la hoja de intervalos y localizamos esta puntuación 33% con los puntos del saber o sea anterior que es 100 lo cual da - 304, los valores son:

D. 4 (33%) 304

Para valorar el tercer elemento tomamos la carta gifa del tercer elemento que es actuar, responsabilidad por resultados y localizamos la libertad para actuar, a la cual asignamos D en magnitud se le asigna 3 y en impacto C en total le damos un valor de 115 con respecto a la columna de impacto, los valores son:

D. 3 C. 115

Se suman los puntos de los tres elementos:

E. 111 1 100

D. 4 (33%) 304

D. 3 C. 115

$100 + 304 + 115 = 519$  puntos Hay para el puesto de director.

Posteriormente, los valuadores darán un listado con los puntos correspondientes a cada uno de los puestos valuados de la empresa, con su respectivo salario de acuerdo a su tabulador. De la misma forma se valorarán los puestos que se requieran.

## 2.5 Necesidad Legal y Social del Análisis y la Valuación de Puestos.

De acuerdo a la Ley Federal de Trabajo, toda actividad realizada por un empleado debe quedar clara y por escrito dentro del contrato. Por lo tanto, al quedar contratado, el trabajador sabrá detalladamente por lo que fue contratado y por lo que se le pagará.

Primero se dejará claro la diferencia que existe entre sueldo y salario.

El salario se considera como la remuneración económica recibida

da por el trabajador a cambio de un servicio manual o mecánico.

El sueldo representa la remuneración pagada a una persona por el trabajo administrativo, técnico o profesional, sin embargo, esta diferencia se toma en cuenta por el criterio social.

Dentro del artículo 28 de la Ley Federal del Trabajo; se considera sueldo y el salario como la remuneración que percibe una persona por un servicio prestado.

El artículo 23 establece que un salario debe fijarse en cuanto al tiempo, obra determinada, por comisión y cantidad convenida entre empleado-patrón.

El artículo 25 establece que el salario va a ser remunerado al trabajo desempeñado y nunca podrá ser inferior al mínimo que establece la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

El artículo 90 establece las formas de pago que existen:

" será en moneda, especie o mixta. Puede ser por medio de la nómina, que es la cantidad que recibe el trabajador por sus servicios y el salario real se paga en moneda más prestaciones, menos impuestos, cuotas salariales del sindicato y deducciones por préstamos". (9)

El pago del sueldo o salario se hará en base a las funciones del puesto, eficiencia de los trabajadores y a las posibilidades de la organización.

---

(9) Trueba Urbina Alberto, Trueba Barrera Jorge, Ley Federal de Trabajo, Reforma Procesal de 1980 Comentarios Jurisprudencia vigente, Prontuario.

## TERCER CAPITULO. LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO

### 3.1 Antecedentes Históricos de las Tiendas de Autoservicio

Debido a la necesidad de distribución y al gran desarrollo de la producción en los Estados Unidos de Norte America - (E.U.A.) aparecen los Supermercados en los años 30. A consecuencia de la deficiente comercialización de productos a los consumidores, estos problemas eran cada vez más agudos, ya que la carencia y difícil comercialización era por la escasez de tiendas, y las que existían estaban abarrotadas de productos y su salida era difícil, provocando que los productores no vendieran su producción y los comerciantes tuvieran que perder en la venta de productos.

Al aparecer los detallistas que eran las cadenas que podían amenazar con desplazar a los tenderos del comercio, éstos trataban por todos los medios de que la gente no les comprara y que los productores no les vendieran, pero el crecimiento fue muy rápido casi de la noche a la mañana habían surgido.

Los establecimientos en cadena formados por comerciantes independientes, los cuales contaban con establecimientos propios con una combinación de comestibles, de esta forma el público consumidor aprueba este tipo de mercado, pero en 1930 Michael Cullen en Jamaica, Long Island, Nueva York, por medio de una carta que dirige al Vicepresidente de la Kroger Grocery Baking C.O. Illinois (E.U.A.), propone el surgimiento de establecimientos de gran volumen y capacidad

---

Manuel M. Zimmerman, Los Supermercados., Ed. RIALP, S.A. - Madrid 1961.

que contaran con un gran surtido de productos comestibles que operaran por medio de autoservicio, en la cual expuso los puntos claves, como son:

El poco personal que se contrataría, los costos y los rendimientos entre otros. A pesar de que sus ideas no estaban fuera de la realidad, su propuesta no fue aceptada, sin embargo inteligentemente se asoció con otra persona y deciden abrir dicho establecimiento el cual dejó huella en el comercio de la alimentación, por otra parte trajo consigo el aumento de la compra-venta, así como la competencia entre las cadenas de comerciantes independientes, los cuales se vieron en la necesidad de unificarse y crear un tipo de negocio similar.

Para 1932, se inician nuevos establecimientos como el "Big Bear" el cual utilizaba ya la publicidad para la comercialización de sus productos, lo que originó una mayor demanda para este tipo de establecimientos conocidos hasta ahora - como tiendas de autoservicio, cabe hacer notar que estas - tiendas vendían ultramarinos, comestibles y artículos alimenticios.

Con la aceptación de este tipo de establecimientos, se marca un gran desarrollo económico que permite al público consumidor ahorrar al máximo, ya que por este medio se eliminaron un sinnúmero de intermediarios, dejando así la libre elección de productos a los consumidores.

El desarrollo más acentuado de estos establecimientos fue - entre ( 1934-1936 ).

En estas fechas ya sumaban mil doscientos. La denominación super mercado dirigido básicamente hacia la venta al por menor o al detalle se compone por secciones de comestibles, cuenta con estacionamiento y su autoservicio que da la oportunidad de elegir de acuerdo a nuestras necesidades. Con el gran desarrollo que presentaron las tiendas de autoservicio, Manuel M. Zimmerman ( escritor del libro los supermercados ) convocó en 1937 a una asamblea en donde reúne a varios empresarios de supermercados, con motivo de formar una organización que denominaron " Instituto de Mercados y Mercadotecnia ", con el fin de reunir a todo aquel personal relacionado con los supermercados para exponer y resolver problemas relacionados con las ventajas, ajustes de precios, frenar desperdicios alimenticios, establecer las relaciones de compra-venta, mobiliario y equipo con objeto de mejoras.

En 1941 ya se contaba con la colaboración del gobierno, en 1942 atraviesan por una época difícil por la influencia de la segunda guerra mundial, debido a esta situación, se tuvo la necesidad de educar al pueblo consumidor para economizar los productos alimenticios y consumir productos nutritivos. Como consecuencia hubo escasez de mano de obra, se redujo el transporte y la distribución el gobierno de E.U.A. pide que se cuiden las reservas así como la estimulación al agricultor y los empresarios dedicaron tiempo a la reflexión sobre las mejoras.

De esta forma la importancia de la mano de obra se comprende, se da la oportunidad de empleo, seguridad social y prestaciones. El desarrollo crece a pasos agigantados con mejoras arquitectónicas, mejor servicio, comodidad, y mayor higiene; se contempla la introducción de nuevos departamentos de productos alimenticios con los cuales se balancean las utilidades de los comestibles, se introducen los productos congelados, carne, pescados, frutas y legumbres.

Después de la Segunda Guerra Mundial el Supermercado fue penetrando en todo el mundo por su adecuada, práctica y funcional distribución de comestibles y buen precio.

Representantes de algunas naciones de Europa se trasladaban hacia América a conocer lo relacionado acerca del funcionamiento y operación del supermercado. Se consideraba que América contaba con diferente mercado y economía, a diferencia de Europa que no contaba con el mismo poder adquisitivo.

Por otra parte requerían de equipo, terreno y dinero para instalarlos a la gran escala tal como estaban establecidos en los Estados Unidos de Norte America. Sin embargo éstos fueron adaptados a su economía.

Cabe mencionar que el supermercado contribuyó al mejoramiento de las economías tanto para el oferente (productor) como para el demandante (Consumidor).

Posteriormente Manuel M. Zimerman, al notar la gran aceptación del mercado Europeo hacia los supermercados, convoca en esta ocasión a una reunión a nivel internacional en la

ciudad de París, Francia, en la cual invita a todos los directivos de empresas de supermercados con el fin de destacar ventajas en cuanto a la producción y distribución de los productos.

A partir de esta reunión se crea la Asociación Internacional Permanente de la Distribución Alimenticia, a la cual asistieron alrededor de 2,000 representantes de aproximadamente 20 países. Posteriormente fueron aceptadas estas reuniones, - las cuales fomentaron el crecimiento acelerado de los supermercados a nivel internacional.

### 3.2 El Autoservicio y su Evolución en México.

Para 1961 las tiendas de autoservicio conocidas como supermercados tienen un desarrollo muy amplio en todo el mundo. "En 1961 una tabla basada en los gráficos - tabla presentada por la National Cash Register Company, da una relación numérica de aproximadamente 7,000 establecimientos en todo el mundo en el que figura México en uno de los primeros lugares. (10)

(10) Manuel M. Zimmerman, Los Supermercados, Ed. RIALP, Madrid, 1961, p. 359.



<u>País</u>	<u>Número de establecimientos</u>
1. Reino Unido	2,200
2. Suecia	1,500
3. Australia	763
4. Noruega	350
5. Francia	330
6. Nueva Zelanda	320
7. México	273
8. Suiza	260
9. Alemania Occidental	194
10. Unión Suda-Africana	150
11. Dinamarca	136
12. Países Bajos	131

Todo esto sin contar a los Estados Unidos de Norte America está en primer lugar, que contaba con 2,550 establecimientos en 1961. En México, se estima que actualmente existen aproximadamente un total de 1,400 establecimientos de este tipo. De acuerdo con la información consultada, en 1930 surge - - en México la primera tienda de autoservicio con el nombre - de Comercial Mexicana, S.A., luego se extiende por el territorio nacional. Entre 1936 y 1937 surge Blanco Sucesores, - S.A., en 1946 surge la primera tienda en forma totalmente de autoservicio. Posteriormente surge Supermercados S.A. - - SUMESA. En 1946 se dan las primeras licencias para las tiendas de autoservicio, de conformidad con el decreto promulgado por el Sr. Presidente General Manuel Avila Camacho, el cual expresa textualmente lo siguiente: "Se autoriza el establecimiento en el Distrito Federal de longas de distri - -

bución al detalle de artículos de consumo necesario, comestibles, bebidas en envases cerrados, artículos higiénicos, para uso doméstico, aseo personal y del hogar el sistema de autoservicio. (11)

Este decreto en sus demás artículos hace mención a todo lo relacionado con las licencias para este tipo de establecimientos así como condiciones y tarjetas sanitarias.

Para 1958 surge Aurrerá, S.A., empresa que ha tenido gran desarrollo, y ha llegado a ser una de las más importantes en nuestros días.

Por sus características estas tiendas a fin de contar con una panorámica más amplia logran una máxima aceptación.

Las características con las que cuentan son las siguientes:

1. El público se sirve por su propia mano.
2. El extenso surtido de productos, distribuidos adecuadamente los cuales facilitan su elección.
3. La enorme clasificación de departamentos con que cuenta como son:

- abarrotes ( exentos y grabados )
- perecederos ( fruta, legumbres, carne, pescados, mariscos )
- vinos y licores
- ropa ( caballeros, damas, niños y bebés )
- zapatería
- perfumería y regalos
- muebles, línea blanca
- mercancía en general
- áreas de estacionamiento gratuito

(11) Rogelio Cabrera Salgado, Contabilidad de Empresas de Autoservicio, Ed. Banca y Comercio, México 1980.

### 3.3 Características de las Tiendas de Autoservicio.

#### A) Problemas

- Que el público en general pueda adquirir en las mejores condiciones del mercado productos de la canasta básica y otros.
- Lograr que la tienda opere en el punto de equilibrio en sus gastos.
- Al liquidar sus compras, los clientes pierden mucho tiempo en las cajas.

#### B) Objetivos

- Poner a disposición una tienda con precios óptimos, buen servicio, un extenso surtido, comodidad e higiene.
- Que la tienda sea autofinanciable.
- Lograr estabilidad para planes futuros.
- Agilizar las operaciones en las cajas.

#### C) Fuerzas

- Capacidad instalada para atender a 55,000 mil (aprox.) - clientes mensualmente (dependiendo de la magnitud de la tienda).
- Márgenes de utilidad adecuados.
- Buena localización y antigüedad en el lugar.
- Contar con un óptimo de cajas registradoras electrónicas.

#### D) Debilidades

- Faltan proveedores líderes en su ramo que carecen de los requisitos legales.

- Tener precios competitivos.
- El ausentismo en las cajas es muy acentuado.

#### E) Estrategias

- Reclutar los productos necesarios para completar la canasta básica.
- Analizar alternativas para tomar decisiones.
- Motivar a las cajas para que sean más eficientes.

#### F) Acciones

- Seleccionar productos y proveedores que ofrezcan mejores condiciones.
- Determinar el punto de equilibrio mensual y anual.
- Dar cursos de capacitación a los empleados.

### 3.4 Conceptos de las Tiendas de Autoservicio

Son todos aquellos establecimientos que cuentan con un extenso surtido de artículos de primera necesidad, así como de otros tantos indispensables, proporcionan autoservicio, como comodidad e higiene y uno se puede servir de lo necesario por lo tanto abastecen al público en general; son una fuente de distribución de muchos bienes, los cuales se concentran en una sola tienda, situación que permite brindar un mejor servicio y ayuda a ahorrar tiempo.

### 3.5 Importancia Social y Económica de las Tiendas de Autoservicio

Desde el punto de vista social, se encuentra el hecho de que proporcionan al público en general las ventajas de encontrar

todos los satisfactores en un mismo lugar, sin la necesidad de perder tiempo en trasladarse a diferentes puntos de la ciudad donde se pueden obtener las mercancías, evitando molestos tráficos y masas de población.

Desde el punto de vista económico la importancia radica en:

- Da lugar a nuevas fuentes de inversiones, ya que originan que a su alrededor se establezcan nuevos negocios que vienen a complementar los servicios que proporcionan dichas tiendas.
- Propicia la apertura de fuentes de trabajo que benefician a los habitantes de la zona en la que se establecen.
- Los precios están al alcance de todos, proporcionan educación de gastos.
- Se aumenta la demanda de productos manufacturados, incrementándose la producción de bienes de consumo y la demanda de materias primas.
- Se evita el manejo de intermediarios, ya que las operaciones se realizan directamente con los productores y distribuidores autorizados.
- Proporcionan el desarrollo de la industria de la construcción ya que se ha podido observar que donde existen fraccionamientos de casa habitación ha tenido éxito gracias a la instalación de centros comerciales.
- La obtención de utilidades mediante grandes volúmenes de ventas, origina que se dé mayores facilidades y comodidades a los clientes.
- Para el mejor desarrollo de estos establecimientos es necesario que se produzcan los satisfactores necesarios para el consumo ya que sin ello:

- a) Se provocaría la importación de estos bienes que a su vez generaría el aumento de los precios de venta y reduciría a la población consumidora.
- b) Se originaría una menor rotación de inventarios, provocando menor utilidad y los capitalistas dejarían de invertir en este tipo de establecimientos.

## CUARTO CAPITULO. METODOLOGIA

### 4.1 Objetivos

Conocer los conceptos teóricos y prácticos del Análisis y la Valuación de Puestos, que aplicados a las tiendas de auto-servicio nos darán una visión de cómo se encuentra remunerado su personal y las diferentes variaciones que en cuanto a sueldo se presentan en el mismo mercado de trabajo.

### 4.2 Beneficios

**Económicos:** Consideramos que al obtener tabuladores de sueldos de diversas tiendas de autoservicio, se podrá conocer - las variaciones que en ellas existen y se podrá proporcionar un tabulador propuesto para cualquier tienda de autoservicio, para generar una remuneración equitativa.

**Sociales:** Los trabajadores de las tiendas de autoservicio al obtener un sueldo remunerativo y el pleno conocimiento de sus labores, las desarrollarán mejor en su centro de trabajo y tendrán mayor armonía entre el personal de la organización.

**Administrativos:** La organización de estos establecimientos se verá beneficiada al contar con descripciones de las labores de sus puestos que integran la organización, establecer una jerarquización de los mismos y remuneración de acuerdo a las labores y esto dará como resultado mejorar la administración de sueldos y de personal.

### 4.3 Alcances

Esta investigación se efectuó en tiendas de autoservicio del área metropolitana, se tomaron cuatro tiendas de la administración pública y cuatro tiendas de la administración privada, el muestreo de las tiendas es no probabilístico ya que se tomaron al azar. Las tiendas que se investigaron son:

A) Tiendas de Autoservicio con administración privada:

1. Aurrera, Operadora de Tiendas de Descuento, S.A. de C.V.
2. Comercial Mexicana, S.A., Sumesa
3. El Sardinero, S.A.
4. Gigante, S.A.

B) Tiendas de Autoservicio con administración pública:

5. Tiendas de Consumo del Sector Eléctrico
6. Tiendas del Departamento del Distrito Federal
7. Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas
8. Tiendas Sidermex

El motivo principal de no haber realizado un muestreo probabilístico es la falta de información y que no se cuenta con el apoyo necesario por parte de los administradores de las tiendas de este tipo, pero podemos mencionar las más importantes:



RAZON SOCIALTIENDAS EN EL D.F.

Operadora de Tiendas de Descuento, S.A. de C.V. (Aurrera)	32	
Supermercados, S.A. (SUMESA)	30	
Gigante, S.A.	12	
Comercial Mexicana, S.A.	8	
El Sardinero, S.A.	4	
Blanco Sucesores, S.A.	4	(12)

4.4 Investigación Preliminar

Fue necesario investigar en qué tiendas de autoservicio me proporcionarían acceso a su información. Con el apoyo de los encargados del área de sueldos y con el apoyo en la información de sueldos de las tiendas a investigar, me permitió conocer en general características, jerarquización y organización. Por lo tanto fue necesario solicitar una entrevista con cada uno de los encargados del área de sueldos, a fin de exponer la necesidad a la información requerida la cual consistiría en:

- Conocer los puestos existentes.
- Conocer las descripciones de los puestos.
- Conocer los sueldos de los puestos.

4.5 Estructuración de los Documentos de Trabajo

Con la necesidad de recopilar información se diseñó y elaboró un cuestionario por cada puesto, a fin de encuestarlo por se-

(12) Cámara de Comercio del D.F.

parado en cada una de las tiendas y que incluye los siguientes datos:

- a) PUESTO: Es el puesto tipo que se encuesta.
- b) REPORTA A: Es la línea de reporte formal ascendente del puesto tipo.
- c) LE REPORTAN: Son los puestos que le reportan al puesto tipo que se encuesta.
- d) DESCRIPCION GENERICA: Es una pequeña descripción del - sentido del puesto tipo dentro de la organización.

TITULO EN SU EMPRESA: Es el nombre por el cual se conoce el puesto en cada una de las organizaciones a encuestar.

REPORTA A: Es la línea de reporte ascendente del puesto en - cuestado.

NUMERO DE TITULARES: La mención de cuántas personas ocupan el puesto.

SUELDO MENSUAL: El sueldo base mensual. El cuestionario se muestra en el ANEXO 1.

Posteriormente, fue necesario determinar los puestos, ya que no es posible valuar todos los de una tienda ya que difieren de una y otra, esto es: que si en Gigante tienen 96 puestos en Aurrera tienen 68; fue preciso determinar con la asesoría de varios gerentes de tiendas de autoservicio un total de 25 puestos tipo que son los más representativos dentro del - - autoservicio los cuales fueron:

Puestos tipo representativos de las tiendas de autoservicio.

Clave 1.1 Gerente de la Tienda. Dirección de actividades de acuerdo a los planes y objetivos que conduzcan a la tienda a proporcionar el mejor servicio en calidad y precio de los artículos de consumo, de primera necesidad y perecederos, mantener las relaciones de su personal coordinadas con otras áreas, elaborar proyectos de actualización administrativa, de ventas, operativas, equilibrio entre su personal, planeación de inventarios, así como trato con proveedores de productos críticos.

Clave 2.1 Jefe de Ventas. Autoriza los pedidos sugeridos por proveedores, referentes a pedidos, devoluciones, renta de espacio, autoriza las solicitudes de mercancía, vales del almacén.

Clave 2.2 Encargado de Abarrotes. Solicitar precios de venta al departamento de contabilidad, autorizar los pedidos sugeridos a los proveedores, realizar cambios o devoluciones, supervisar las adquisiciones de nueva mercancía y coordinar con el departamento de compras.

Clave 2.3 Encargado de Artículos Generales. Solicitar precios a contabilidad, verificar que la clave y precios estén correctos en las mercancías, supervisar actividades que realiza el personal, distribución de los anaqueles y mostradores para la buena exhibición de la mercancía y de los nuevos productos, elaborar listados de pedidos sugeridos al departamento de compras.

Clave 2.4 Auxiliar de Paquetería. Estar prevenida con fichas y casilleros para resguardar las pertenencias de los clientes, dar información acerca de la ubicación de los departamentos de

la tienda, llevar el control de entradas y salidas de proveedores.

Clave 2.5 Marcador. Verifica los faltantes de artículos en cada uno de los anaqueles y góndolas a su cargo, elaborando vales al almacén para su resurtido, los de cargo directo solicitar a su jefe inmediato los precios y proceder al marcaje de mercancías, acomodo y limpieza de los artículos, separar los artículos deteriorados para su devolución o cambio, determinar el mayor desplazamiento de artículos para pedir mayor cantidad de ellos a los proveedores.

Clave 3.1 Jefe de Contabilidad. Verificar y coordinar los sistemas y procedimientos establecidos para la aplicación contable de los documentos que se originan por las adquisiciones o venta de mercancía de la tienda, autorización para el corte diario de ventas, reporte diario de ventas, lista de empaque, elaborar y realizar el análisis de costos de venta, la balanza de movimientos de almacén y tienda y llevar el control de presupuesto de ventas.

Clave 3.2 Auxiliar de Contabilidad. Elaborar corte diario, facturas, cuentas por cobrar, reporte diario de ventas, preparar concentrado de mermas internas, lista de remisión de empaque y elaborar costo de venta.

Clave 3.3 Encargada de Cajeras. Recepción y control de facturas de compra para envío a revisión, aprobación de notas de consumo, elabora el cierre de cajas con cada una de las cajeras, equilibra el control de fondo de cada una de las cajas, lleva el registro y control de cada cajera con su

respectiva caja.

Clave 3.4 Costeador. Recepción y control de pedidos y facturas de mercancía recibida para checar y calcular precios de venta en base al porcentaje de recuperación, actualizar los precios en la hoja de costos, elaborar la remisión de empaque para despensas y elaborar factura por pago de renta de espacios.

Clave 3.5 Cajeras. Operar la máquina sumadora para registrar claves y precios de artículos que se expenden en la tienda, en base a lo marcado, obtener el total de ventas y recibir el importe en efectivo, vales, tarjeta de crédito o cheque y realizar el corte diario de caja en presencia de la encargada de cajas.

Clave 4.1 Jefe de Compras. Negociar con proveedores la adquisición de artículos para la venta en la tienda, obtener condiciones óptimas en los precios, así como descuentos, plazos de pago o entrega de promociones, recibir y revisar requisiciones de almacén o de piso de venta de la tienda, así como despensas para empleado.

Clave 4.2 Auxiliar de Compras. Valorizar las requisiciones de mercancía, tomadas por el almacén o sugeridas por el proveedor en base a las listas de precios autorizadas por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, verifica las condiciones y precios en compras al contado, revisa solicitudes de mercancía y efectúa compras de artículos solicitados por algún encargo especial.

Clave 4.3 Seguidor de Pedidos. Efectuar el seguimiento de las solicitudes de mercancía mediante su registro de control, desde el punto de vista de cumplimiento o cancelación, hace llamadas a los proveedores relacionadas con el surtimiento de mercancía, reclama las solicitudes de mercancía que no ha sido surtida, coteja los reportes de mercancía recibida para conceder faltantes y atiende a proveedores en la entrega de mercancía.

Clave 5.1 Jefe de Personal. Hacer del conocimiento del personal de las políticas a seguir, así como proporcionar el manual de las políticas a seguir, celebrar juntas con el personal en general de las disposiciones para el personal, presentar el proyecto de descanso y vacaciones del personal, solicitar equipo para prevenir accidentes y siniestros, controlar el ausentismo mensual, movimientos de personal, así como prestaciones.

Clave 5.2 Encargado de Seguridad. Los vigilantes de la tienda están a su cargo, verifica el cumplimiento de las actividades del personal de seguridad, adiestrar al personal en puntos críticos de seguridad para mayor vigilancia, revisa los reportes del día, verifica el ingreso de capital y el número de boletas de caja.

Clave 5.3 Vigilantes. Realizar la vigilancia de la tienda en cajas, en piso, efectuar rondas, verificar salida de mercancía, checar cambios físicos de mercancía a proveedores y al público, así como prevenir robos y que el cliente pague la mercancía que consume.

Clave 5.4 Auxiliar de Mantenimiento. Encargado del mantenimiento correctivo, de las instalaciones, y del mantenimiento de la tienda, de mantener en buen estado el mobiliario de la tienda, reparar fallas de las instalaciones, armar góndolas y anaqueles, de la pintura del local y reparar fugas de agua.

Clave 5.5. Chofer. Operar la unidad de transporte de la tienda, reuniendo las mercancías para su reparto a los clientes, cargar, descargar, recoger mercancía para agilizar las entregas de mercancía de la empresa de proveedores, transportar aparatos de línea blanca a clientes y transportar las compras menores.

Clave 5.6 Mozo. Efectuar labores de limpieza en pisos, cajas, mesanines, oficinas y baños de la tienda, elaborar relación y vale de consumo interno de artículos utilizados en limpieza auxiliar en la entrega de mercancía, así como auxiliar al marcador en el acomodo de mercancía.

Clave 6.1 Jefe de Almacén. Coordinar y verificar el cumplimiento de los sistemas y procedimientos establecidos para el control de entrada y salida de mercancía del almacén y llevar el control de las requisiciones de mercancía a nivel suficiente.

Clave 6.2 Auxiliar de Almacén. Elabora el registro diario de entrada y salida de mercancía del almacén, recibe los listados de requisiciones para mercancía de exhibición y venta, registra el control de mercancía físicamente, checa faltantes de mercancía, mantiene relación con proveedores y reparte documentos de entrada de mercancía al departamento de compras.

6.3 Receptor. Recibe la mercancía en almacén de acuerdo a la copia del pedido contando al 100% lo que recibe, checa la mercancía en base a la factura de proveedores y verifica los pases de salida de mercancía.

Clave 6.4 Despachador. Despacha la mercancía del almacén mediante vales que le turna ventas, auxilia en inventarios físicos entrega mercancía al piso de venta y puede estar detrás de un mostrador.

Clave 6.5 Estibador. Acomoda mercancía en lugar destinado a cada proveedor de acuerdo al tipo de producto y volumen y prepara mercancía que sale del almacén.

Ante todo fue necesario contar con un formato en el cual se vaciará la información de los cuestionarios aplicados a las tiendas de autoservicio. A los cuales se les denominó cartas comparativas y son los siguientes:

DATOS GENERICOS

FINALIDAD

1. Clave de la Empresa

Se le denominó una literal de la A a la H a cada tienda con la finalidad de no dar a conocer directamente la información confidencial de cada tienda.

2. Sueldo Mensual

Se le dió tres órdenes, sueldo mínimo el cual representará la cantidad mínima de remuneración que se le paga a un empleado. Sueldo promedio es la media entre mínimo y máximo. Sueldo máximo es la remuneración que se les otorga a los mejores empleados de acuerdo a la ca -



### DATOS GENERICOS

### FINALIDAD

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| 3. Título en su Empresa | lificación de méritos.<br>La denominación para cada puesto de acuerdo a la descripción genérica. |
| 4. Le Reporta           | Son los puestos que le reportan al puesto tipo que se encuestó.                                  |
| 5. Reporta              | Línea de reporte formal ascendente.  |

En el ANEXO 2 se muestran las cartas comparativas.

#### 4.6 Recopilación de la Información

Para levantar la información fue necesario aplicar los cuestionarios por tienda, los cuales se aplicaron directamente con los encargados del área de sueldos.

Una vez localizadas las tiendas de autoservicio a investigar, fue necesario hacer llamadas telefónicas directamente con los encargados de personal mencionando que se estaba realizando una encuesta de 25 puestos tipo requiriéndose información sobre los sueldos, se mencionó que la información se manejaría cerrada, es decir claves para cada una de las tiendas y para cada uno de los puestos y que el tiempo aproximado de la entrevista sería de veinte minutos máximos. Así mismo se recabó la información, así como cada uno de los nombres y puesto de los informantes, que se encuentran al final de esta investigación.

#### 4.7 Análisis de la Información

Ya conocidos los 25 puestos tipo fue necesario valuarlos por medio del método "Hay", mismo que anteriormente se ejemplificó

su forma de valuación. Las valuaciones obtenidas de los puestos tipo investigados se presentan en el cuadro 1.

Una vez conocidas las puntuaciones para cada puesto, se formularon las cartas comparativas de los puestos, mismas que se muestran en el anexo 2.

Posteriormente, se enlistaron las tendencias de los sueldos por tiendas para ver las variaciones que presentan unas de otras.

Posteriormente presentamos un tabulador de sueldos propuesto para aplicar a cualquier tienda de autoservicio, lo cual - elevará la moral y el mejor servicio de los servidores de - este tipo de organización, ya que representan un organismo importante dentro de la economía de nuestro país. El tabulador propuesto pretende servir de base a cualquier tienda de autoservicio, ya que está integrado por una combinación de todos los tabuladores de las tiendas de autoservicio - investigadas y valuados los puestos por el Método "Hay".

Como información adicional se presentan las gráficas correspondientes a cada tendencia de sueldos de las tiendas investigadas en el cuadro 3.

CUADRO 1.

VALUACIONES DE LOS PUESTOS TIPOMETODO " HAY "

PUESTO	SABER	PENSAR	ACTUAR	TOTAL
1.1 Gerente de la Tienda	F 11 3 350	F 4 (43) 153	E 3 P 230	732 + 3
2.1 Jefes de Ventas	E 11 3 304	D 3 (38) 115	D 3 P 175	594 + 3
2.2 Encargado Abarrotes	D 1 3 200	C 3 (25) 50	B 2 P 66	316 + 2
2.3 Encargado Artículos	D 1 3 152	C 2 (22) 57	B 2 P 66	275 + 1
2.4 Auxiliar Paquetería	B 1 1 87	A 2 (16) 14	A 2 P 14	115
2.5 Marcador	B 1 1 87	A 2 (16) 14	A 2 P 16	117 + 1
3.1 Jefe de Contabilidad	E 11 3 304	D 4 (38) 115	D 3 C 115	534
3.2 Auxiliar Contabilidad	D 1 1 132	C 2 (22) 29	B 2 R 29	190
3.3 Encargada Cajeras	D 1 3 200	C 2 (22) 43	B 3 C 43	286
3.4 Costeador	D 1 1 132	C 2 (22) 29	B 2 R 29	190
3.5 Cajeras	C 1 2 132	B 2 (19) 25	B 1 C 25	182
4.1 Jefe de Compras	E 11 3 304	D 4 (38) 115	D 3 S 132	551 + 1
4.2 Auxiliar de Compras	D 1 2 132	C 2 (22) 29	D 2 C 33	194 + 1
4.3 Seguidor de Pedidos	C 1 1 100	B 2 (19) 19	A 2 R 19	138
5.1 Jefe de Personal	E 11 3 304	D 4 (38) 115	D 3 C 115	534
5.2 Encargado de Seguridad	D 1 3 175	C 3 (29) 50	B 3 C 50	275
5.3 Vigilantes	B 1 2 87	A 2 (16) 14	A 2 P 16	117 + 1
5.4 Auxiliar de Mantenimiento	D 1 2 132	C 2 (22) 29	D 2 C 33	194 + 1
5.5 Chofer	C 1 1 100	B 2 (19) 19	A 2 R 19	138
5.6 Mozo	B 1 1 87	A 2 (16) 14	A 2 R 14	115
6.1 Jefe de Almacén	C 1 3 200	C 2 (22) 43	B 3 C 50	293 + 1
6.2 Auxiliar de Almacén	D 1 2 132	C 2 (22) 29	B 2 C 33	194 + 1
6.3 Receptor	C 1 1 100	B 2 (19) 19	A 2 R 19	138
6.4 Despachador	C 1 2 100	B 2 (19) 19	A 2 C 22	141 + 1
6.5 Estibador	B 1 1 76	A 2 (16) 12	A 1 R 12	100

CUADRO 2.

**TENDENCIA DE SUJECOS  
TIEMPOS DE AUTOSERVICIO PRIVADO**

(MILES DE PERSONAS)

**EMPRESA A**

**PUNTOS "May"  
POR FUENTE**

100  
115  
117  
130  
141  
182  
190  
275  
286  
293  
316  
332

**VALOR EQUIVALENTE  
DE EFECTIVO**

\$ 42,815  
44,252  
44,548  
44,832  
51,387  
52,760  
53,235  
64,579  
63,322  
113,542  
127,614

**EMPRESA B**

**PUNTOS "May"  
POR FUENTE**

115  
117  
120  
141  
182  
190  
194  
275  
286  
293  
316  
332  
351  
372

**VALOR EQUIVALENTE  
DE EFECTIVO**

\$ 43,107  
43,217  
44,413  
44,508  
47,183  
47,474  
47,947  
54,186  
53,181  
55,900  
58,607  
62,784  
67,247  
111,130  
202,804

**EMPRESA C**

115  
117  
141  
190  
194  
274  
293  
316  
332  
351  
372

\$ 43,889  
43,322  
45,437  
50,428  
50,739  
61,870  
62,807  
104,941  
108,810  
119,747  
159,982

**EMPRESA D**

115  
117  
130  
182  
190  
194  
275  
286  
293  
316  
334  
351  
374  
393

\$ 43,219  
43,548  
44,824  
52,425  
52,802  
54,389  
63,604  
64,107  
65,196  
67,299  
64,801  
66,031  
88,243  
148,640

**TIEMPOS DE AUTOSERVICIO DE ADQUISICION PUBLICA****EMPRESA E**

115  
117  
130  
182  
190  
194  
275  
286  
293  
316  
334  
351  
374  
393

\$ 29,095  
29,303  
41,567  
46,573  
47,671  
46,178  
56,686  
61,448  
62,396  
66,121  
118,282  
123,836  
136,749  
190,484

**EMPRESA F**

115  
182  
190  
194  
275  
286  
316  
334  
351  
372

\$ 32,768  
45,650  
47,539  
46,483  
47,608  
70,282  
77,284  
130,749  
132,763  
141,814  
175,492

**EMPRESA G**

100  
115  
117  
130  
141  
182  
190  
275  
286  
293  
316  
351

\$ 18,619  
42,237  
43,158  
50,736  
51,387  
60,725  
61,517  
70,438  
72,388  
71,856  
73,244  
80,786

**EMPRESA H**

100  
115  
117  
130  
141  
182  
190  
275  
286  
293  
316  
354

\$ 38,221  
42,183  
42,802  
46,809  
47,433  
54,939  
56,316  
69,670  
71,763  
72,742  
73,727  
191,444

Posteriormente, las tendencias de los sueldos se demuestran gráficamente, donde se puede observar la comparación de las tendencias de cada tienda respecto a la variación de los sueldos. Esto es, se observó mediante gráficas que la pendiente de la curva demuestra las diferentes valuaciones utilizadas en cada tienda.

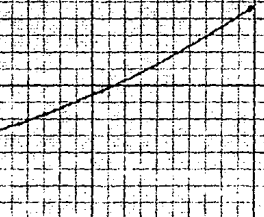
GRAFICA COMPARATIVA DE LA EMPRESA A

9 PESOS

260  
240  
220  
200  
180  
160  
140  
120  
100  
80  
60  
40  
20  
0

PUNTO HAY

0 100 200 300 400 500 600 700 800



GRAFICA COMPARATIVA DE LA EMPRESA B

\$ PESOS

260

240

220

200

180

160

140

120

100

80

60

40

20

0

PUNTOS HAY

100

200

300

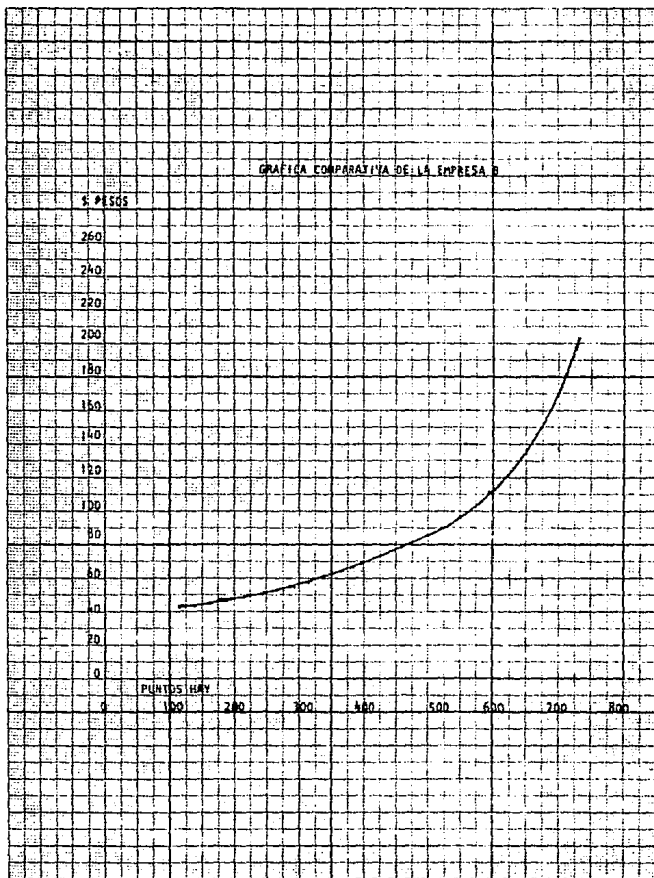
400

500

600

700

800



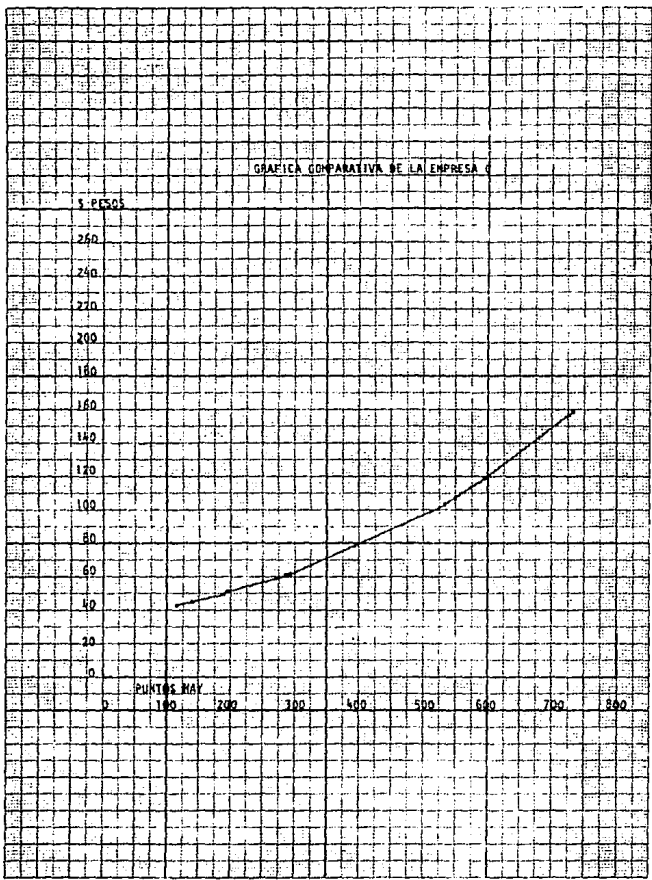
GRAFICA COMPARATIVA DE LA EMPRESA C

S. PESOS

250  
240  
230  
200  
180  
160  
140  
120  
100  
80  
60  
40  
20  
0

PUNTOS MAY

0 100 200 300 400 500 600 700 800





GRAFICA COMPARATIVA DE LA EMPRESA B

S. PESOS

260

240

210

200

180

160

140

120

100

80

60

40

20

0

PUNTOS MAY

0

100

200

300

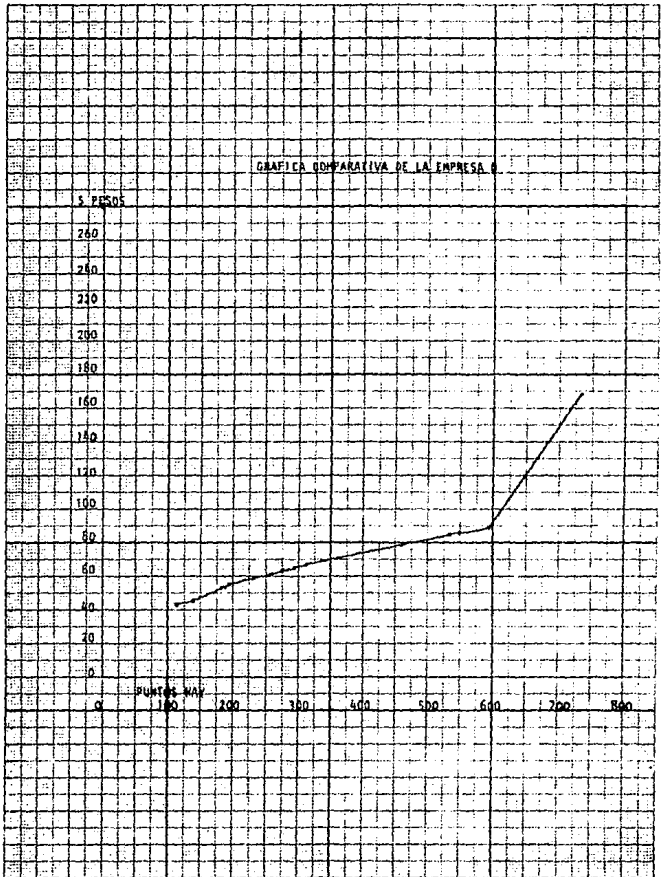
400

500

600

700

800



GRAFICA COMPARATIVA DE LA EMPRESA

5 PESOS

260

240

220

200

180

160

140

120

100

80

60

40

20

0

PUNTOS MAX

0

100

200

300

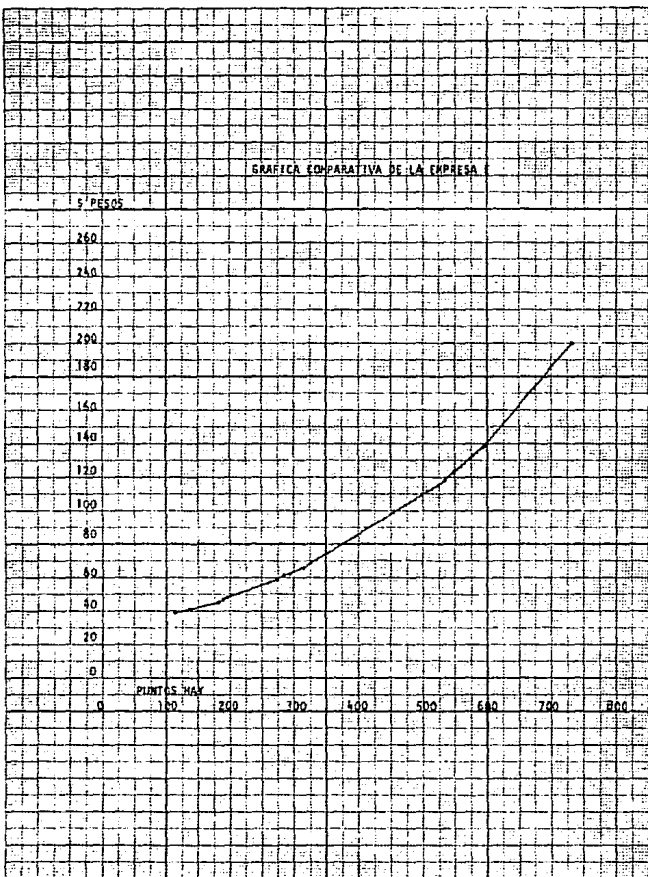
400

500

600

700

800



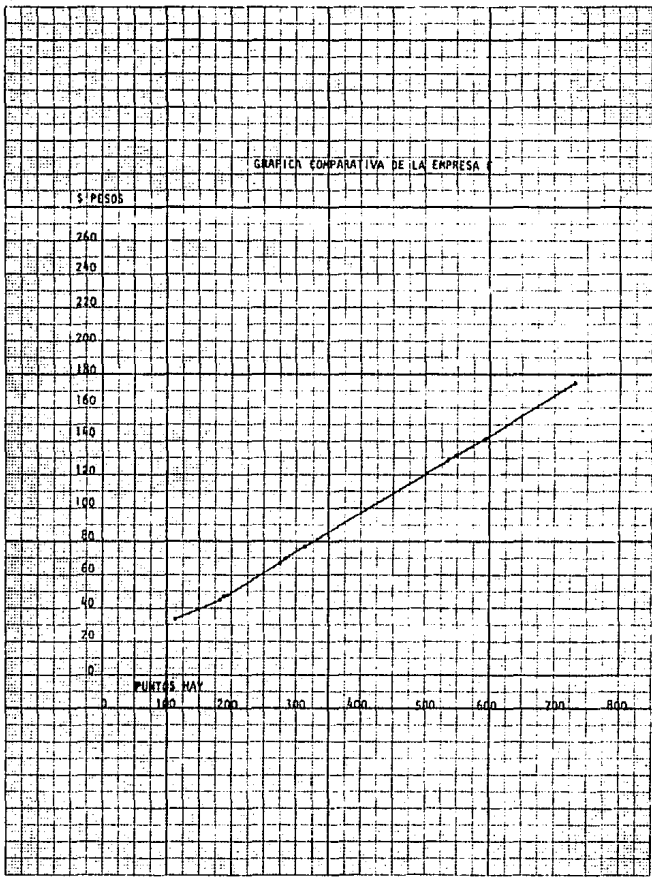
GRAFICA COMPARATIVA DE LA EMPRESA

\$ PESOS

260  
240  
220  
200  
180  
160  
140  
120  
100  
80  
60  
40  
20  
0

PUNTAJES MAY

0 100 200 300 400 500 600 700 800



GRAFICA COMPARATIVA DE LA EMPRESA C

\$ PESOS

260

240

220

200

180

160

140

120

100

80

60

40

20

0

PUNTOS HAY

0

100

200

300

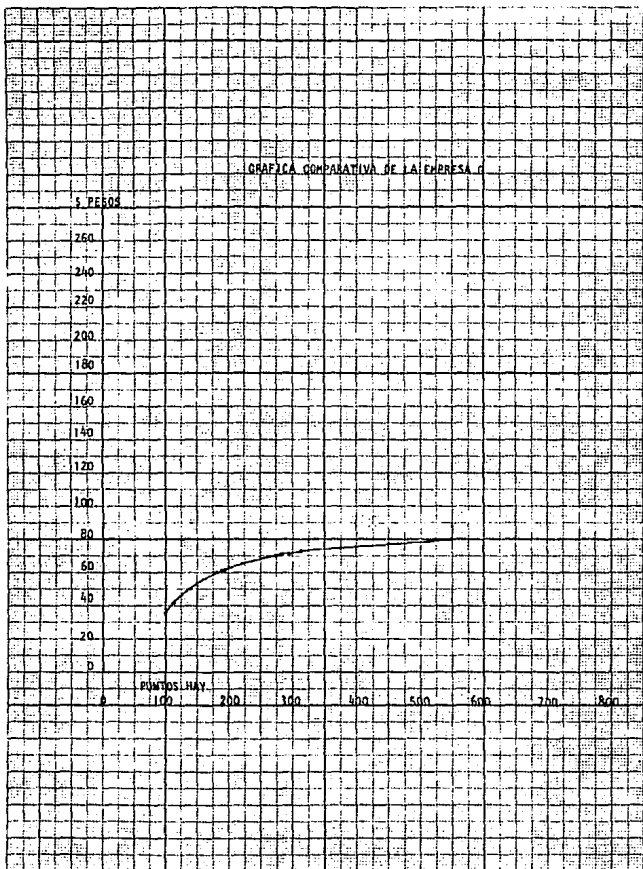
400

500

600

700

800



GRÁFICA COMPARATIVA DE LA EMPRESA H.

PEBOS

260

240

220

200

180

160

140

120

100

80

60

40

20

0

PUNTOS MAY

0

100

200

300

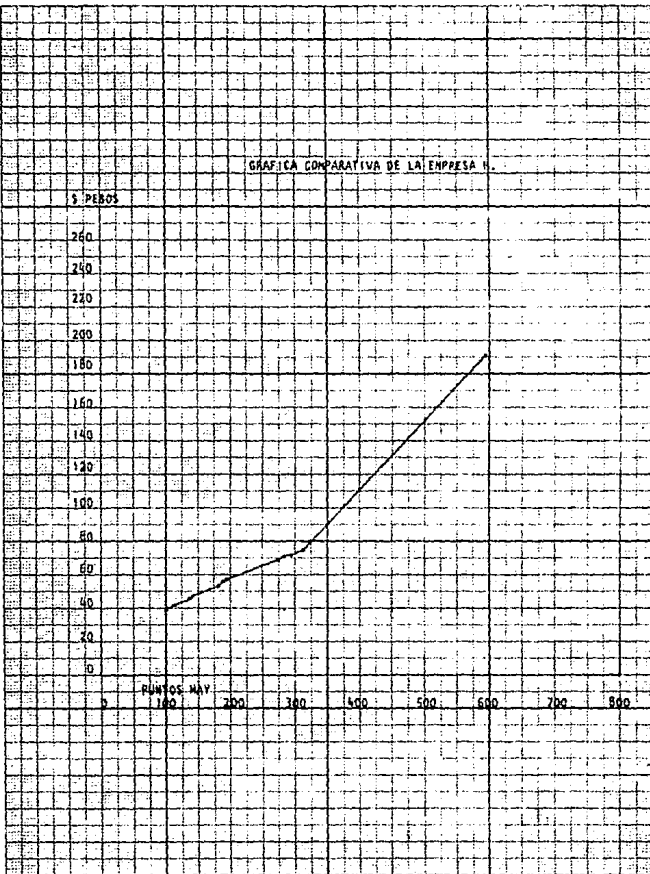
400

500

600

700

800



#### 4.8 Presentación de un Tabulador Propuesto

Para la consecución de un nuevo tabulador de sueldos para las tiendas de autoservicio fue necesario conocer los diferentes tabuladores de sueldos que rigen la remuneración del personal que en ellas labora, esto nos permitió penetrar en diferentes administraciones de sueldos, ya que varían los tabuladores de una tienda a otra, se pudo observar que mientras unas tiendas se preocupan por el bienestar de su economía y el de su personal, otras sólo imitan sus tabuladores modificando simplemente el sueldo.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación de proporcionar un tabulador propuesto se cumplió, demostrando que con la combinación de los tabuladores investigados y un buen método de valuación como lo es el "Hay" se logró.

Se presenta en el cuadro 3, la estructura de sueldos recomendada, con su respectiva gráfica demostrando que la pendiente que muestra no tiene ninguna desviación, por lo tanto demuestra que a mayor equivalencia de puntos obtenidos por las actividades y características del puesto, mayor remuneración obtiene.

ESTRUCTURA DE SUELDOS

CUADRO 3.

RECOMENDADA

PUESTO (S)	PUNTOS "HAY"	ESTRUCTURA		
		MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO
Estibador	100	\$ 30,397	\$ 37,997	\$ 45,596
Aux. de Paq. Mozo	115	32,435	40,544	48,059
Marcador, Vigilante	117	32,706	40,883	49,059
Seguidor de Pedidos, Receptor, Chofer	138	35,559	44,449	53,338
Despachador	141	35,966	44,958	53,949
Cajeras	182	41,536	51,920	62,304
Aux. de Contabilidad, Costeador	190	42,623	53,279	63,934
Aux. de Manto., Almacén y Compras	194	43,166	53,958	64,749
Encargado de Art. grales. y de Seguridad	275	54,168	67,711	81,253
Encargada de Cajeras	286	55,663	69,579	83,449
Jefe de Almacén	293	56,614	70,768	84,921
Encargado de Abarrotes	316	59,738	74,673	89,607
Jefe de Contabilidad y Personal	534	89,352	111,690	134,028
Jefe de Compras	551	91,660	114,576	137,491
Jefe de Ventas	594	97,502	121,878	146,253
Gerente de Tienda	732	116,248	145,310	174,372

ESTRUCTURA DE SUPLIDOS RECOMENDADA

SIPESOS

260

240

220

200

180

160

140

120

100

80

60

40

20

0

PUNTOS MAY

0

100

200

300

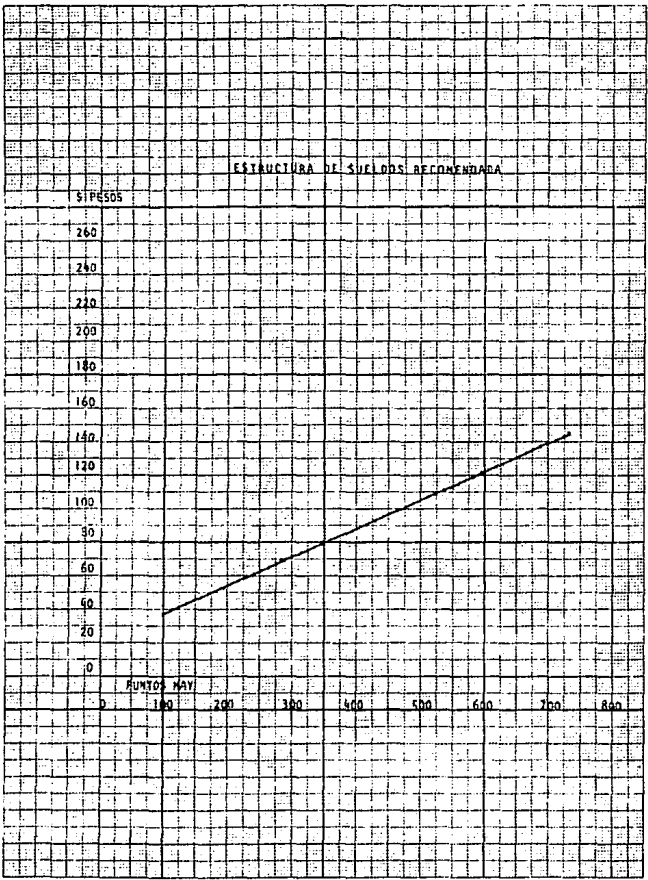
400

500

600

700

800





ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

### CONCLUSIONES

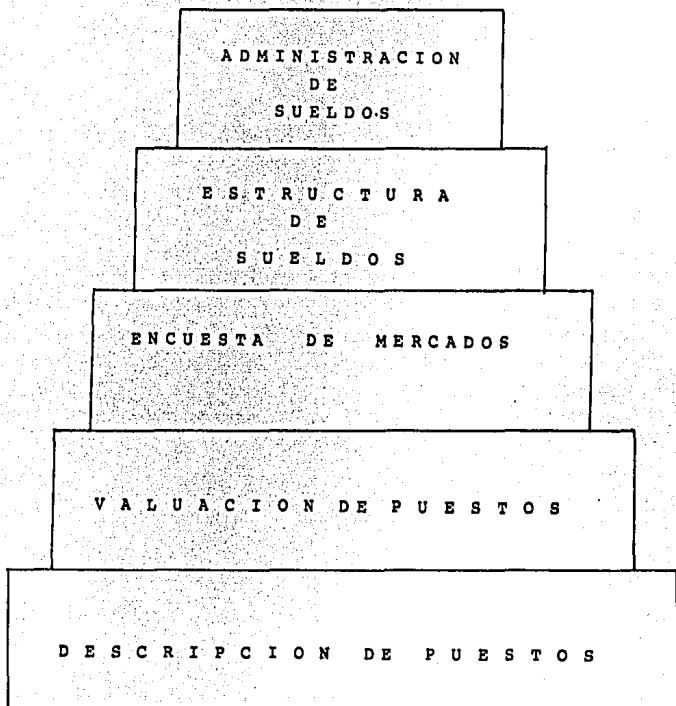
Se consideran en base a la presente investigación las siguientes conclusiones:

1. El análisis de puestos aplicado en las tiendas de autoservicio, da como resultado el conocimiento de las funciones de cada uno de los puestos, permite valorar las funciones para su pago remunerativo y aumenta la participación de los empleados, ya que conociendo las funciones que abarca su puesto no existirá duplicidad de las mismas, y cada empleado conocerá sus actividades específicamente.
2. Con el conocimiento de las funciones de cada puesto se puede motivar al personal, reconociendo su labor como eslabón vital dentro de la organización y el resultado será mayor participación y rendimiento.
3. A su vez el análisis de puesto obtiene, retiene y proporciona toda información acerca de los puestos que son la clave del desarrollo de los recursos humanos, que cuantitativamente y cualitativamente requiere la organización para lograr sus objetivos.
4. La valuación de puestos aunado al análisis de puestos da como resultado un sistema calificador de los recursos humanos, para lograr la remuneración adecuada que asegure una compensación equitativa, remuneradora y motivadora en toda la organización.

5. De los veinticinco puestos tipo representativos manejados en la investigación, se conoció la importancia relativa que un puesto tiene respecto a los demás, en cuanto a aportación para alcanzar los fines globales de la organización mediante la aplicación del método idóneo.
6. Se dieron a conocer los diferentes métodos para valorar puestos, dependiendo de la magnitud y necesidades de cada organización en particular.
7. Con el conocimiento del desarrollo y función de las tiendas de autoservicio, contempla una visión amplia de lo que son y representan este tipo de organizaciones.
8. Considerando de vital importancia el tomar en cuenta la remuneración de los empleados de este tipo de organizaciones en general, la investigación nos aportó, que la administración de sueldos en este tipo de organizaciones varía notablemente de una tienda a otra, ya que algunas por su remuneración motivan al personal, al mismo tiempo preocupándose por la buena administración de ingresos y egresos, otras sólo imitan para cubrir dicho requisito.
9. Por lo tanto se presenta un manual representativo, el cual remunera justa y equitativamente a un mismo mercado de trabajo, dejando pauta de competitividad interna y externa en cuanto al tabulador presentado.

10. Los sueldos encontrados en las diferentes tiendas de autoservicio no son del todo satisfactorios, ya que comparando los tabuladores de cada una se presentan variaciones considerables. Las gráficas demuestran que las desviaciones son muy prolongadas.
11. En la actualidad los trabajadores de cualquier tipo de organización no se conforman sólo con la motivación y el reconocimiento, dado que el factor económico es fundamental para la satisfacción de sus necesidades.
12. Al lograr combinar diferentes tabuladores del mismo mercado de trabajo, se visualiza la necesidad de crear un nuevo tabulador que equilibre las distancias económicas de un puesto a otro.
13. Dentro de la investigación se determinó analizar cada uno de los puestos tipos presentados, y a su vez valuarlos por el método "Hay" ya que se consideró ser el más completo y el más amplio para valorar las actividades de cada uno de ellos.
14. Las diferentes características de los métodos para valuar nos indicaron que el más idóneo para nuestro tabulador es el "Hay", de acuerdo a la mayor cantidad de elementos y herramientas con que cuenta.
15. La conclusión gráfica representa la importancia de una buena Administración de Sueldos, ya que determina paso a paso la presupuestación económica de los Recursos Humanos de una organización.

CONCLUSION GRAFICA



## B I B L I O G R A F I A

1. Alvarado Rodríguez Emmanuel  
Arriaga López Jorge  
Tesis: El uso del Análisis de  
Puestos en la Empresa Indus -  
trial en el Distrito Federal.
2. Amaro Guzmán Raymundo  
Administración de Personal  
Editorial Limusa, México 1981.
3. Cabrera Salgado Rogelio  
Contabilidad de Emopresas de  
Autoservicio.  
Editorial Banca y Comercio, S.A.  
1974.
4. De Lucas Ortueta Ramón  
Valoración de Tareas y Estruc  
tura de Salarios, Editorial -  
Limusa, México 1982.
5. Dirección Corporativa de Adminis  
tración, Manual de Análisis, Des  
cripción y Valuación de Puestos.  
Banco Mexicano Somex, S.A. México  
1980.
6. E. Lanham, Ph. D.  
Valuación de Puestos Editorial  
C.E.C.S.A. México, 1983.
7. Manuales de Administración de  
Personal de Altos Hornos de  
México.

8. M.M. Zimmerman  
Los Supermercados  
Editorial RIALP, S.A.  
Madrid, 1961.
  
9. Secretaría de Comercio y  
Fomento Industrial,  
Manuales de Tiendas de  
Autoservicio.

TIENDAS DE AUTOSERVICIO VISITADAS

1. Aurrerá, Operadora de Tiendas de Descuento S.A. de C.V.  
Lic. Carlos García de los Santos  
Compensaciones.
2. Comercial Mexicana, S.A.  
Sumesa  
Lic. Juan Blanco Fortes  
Subdirector de Recursos Humanos  
Corporativos.
3. El Sardinero, S.A.  
Lic. Nury Brunet  
Gerente de Personal
4. Gigante S.A.  
Lic. Jorge Aviles  
Compensaciones.
5. Tiendas de Consumo del Sector Eléctrico,  
Sr. Héctor Hernández Venzor  
Gerente de Adquisiciones.
6. Tiendas del D.D.F.  
Sr. Manuel Pérez  
Gerente de Tiendas.
7. Tiendas del D.D.F.  
S.A.H.O.P.  
Lic. Salvador Pariato  
Concesiones
8. Tienda Sidermex  
Sr. Eduardo de Pavía y Obregón  
Gerente de Tienda
9. Industrias Resistol, S.A.  
Lic. Salvador Martínez Alvarez  
Subgerente de Compensaciones

ANEXO 1.

FORMATO DEL CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA ENCUESTA

a) PUESTO: \_\_\_\_\_ CLAVE: \_\_\_\_\_

b) REPORTA A: \_\_\_\_\_

c) LE REPORTAN: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

d) DESCRIPCION GENERICA: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

TITULO EN SU EMPRESA: \_\_\_\_\_

REPORTA A: \_\_\_\_\_

LE REPORTAN: \_\_\_\_\_

SUELDO MENSUAL:

MINIMO: \_\_\_\_\_

PROMEDIO: \_\_\_\_\_

MAXIMO: \_\_\_\_\_



PUESTO: Gerente de Tienda

VALUACION: 732 MAY CLAVE: 1.1

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTA A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	N/C	NO COMPARO				
B		\$ 150,838		JEFE GRAL. DE TIENDA	GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES	JEFE DE AREA
C		\$ 162,741		GERENTE DE TIENDA	DIRECTOR DE TIENDA	CAJA GRAL. PERSONAL VIGILANCIA Y MANTENIMIENTO
D		\$ 70,000		GERENTE	DIRECTOR OPERACIONES COMERCIALES	JEFE DE CADA DEPARTAMENTO
E		\$ 120,000	\$ 200,000	GERENTE DE TIENDA	GERENTE DE OPERACIONES	SUBGERENTE DE MERCANCIAS
F		\$ 200,000		GERENTE DE TIENDA		GERENTE DE VENTAS
G	N/C	NO COMPARO				
H		\$ 269,000		GERENTE A		

PUESTO: JEFE DE VENTAS

VALUACION: 594 HAY CLAVE: 2.1

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTAN A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	\$ 80,000	\$ 137,148	\$ 200,000	SUBGERENTE DE TIENDA	GERENTE DE TIENDA	JEFE DE DIVERSOS DEPTOS.
B		\$ 84,913		JEFE DE VENTAS	GERENTE DE TIENDA	MOZOS, AUX.DE MANTENIMIENTO JEFE DE ABAR. Y ARTICULOS
C		\$ 96,246		JEFE DE RELACIONES COMERCIALES	GERENTE DE TIENDA	JEFE DE ABARROTES
D	\$ 37,580	\$ 38,580	\$ 42,000	JEFE DE DEPTO	GERENTE	AUXILIARES DE DEPTO.
E	\$ 85,000	\$ 100,000	\$ 120,000	SUBGERENTE DE MERCADERIAS	GERENTE DE TIENDA	JEFE AREA DE MERCADERIAS
F		\$ 90,000		GERENTE DE VENTAS	GERENTE DE TIENDA	AUXILIARES DE DEPARTAMENTO
G	N/C	NO COMPARO				
H		\$ 150,780		SUBGERENTE DE MERCADERIAS	GERENTE A	JEFE DE DEPARTAMENTO

PUESTO: ENCARGADO DE ABARROTOS

VALUACION: 116 MAY

CLAVE: 2.2

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTAN A1	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	\$ 34,000	\$ 71,900	\$ 111,000	JEFE DE ABARROTOS	SUBGERENTE DE TIENDA	SUBJEFE DE ABARROTOS, GONDOLEROS Y AUXILIARES
B		\$ 55,185		JEFE DE ABARROTOS	JEFE DE VENTAS	MARCADORES
C	N/C	NO COMPARO				
D		\$ 34,580		SUBJEFE DE DEPARTAMENTO	JEFE DE DEPARTAMENTO	AUXILIARES DE DEPARTAMENTO
E	\$ 50,000	\$ 55,000	\$ 60,000	JEFE DE RECIBO	SUBGERENTE DE OPERAC.	MARCADORES
F		\$ 60,000		JEFE DE DEPARTAMENTO	SUBGERENTE DE AREA	
G		\$ 68,484		JEFE DE ABARROTOS	SUBGERENTE DE MERCADERIAS	SUBJEFE ABARROTOS
H		\$ 88,062		JEFE DE ABARROTOS	SUBGERENTE DE MERCADERIAS	SUBJEFE ABARROTOS

PUESTO: ENCARGADO DE ARTICULOS GENERALES VALUACION: 275 HAY CLAVE: 2.3

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO DE LA EMPRESA	LE REPORTAN A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	N/C	NO COMPARO				
B		\$ 55,185		ENCARGADO DE LINEAS GRALES.	JEFE DE VENDAS	MARCADORES
C	N/C	NO COMPARO				
D		\$ 34,580		SUBJEFE DE DEPARTAMENTO	GERENTE	AUXILIARES DE DEPARTAMENTO
E	N/C	NO COMPARO				
F		\$ 50,000		AUXILIARES	GERENTE DE AREA	
G		\$ 59,582		SUBJEFE DE ABARROTES	JEFE DE ABARROTES	
H		\$ 53,380		SUBJEFE DE ABARROTES	JEFE DE ABARROTES	

PUESTO: AUXILIAR DE PAQUETERIA

VALUACION: 115 HAY CLAVE: 2.4

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTAN A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	N/C	NO COMPARO				
B		\$ 41,405		AUX. DE PAQUETERIA	JEFE DE VENTAS	
C	N/C	NO COMPARO				
D	\$ 31,880			AUX. DE PAQUETERIA	JEFE DE ABARROTES	
E	\$ 40,170	\$ 41,195	\$ 42,220	AUX. DE PAQUETERIA	JEFE DE CAJAS	
F		\$ 40,000		AUXILIAR	JEFE DE DEPARTAMENTO	
G		\$ 40,248		ENCARGADO DE PAQUETERIA		
H		\$ 40,248		ENCARGADO DE PAQUETERIA		

PUESTO: MARCADOR

VALUACION: 117 HAY CLAVE: 2.5

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO DE LA EMPRESA	LE REPORTAN A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	\$ 36,851	\$ 44,830	\$ 53,475	MARCADOR	JEFE DE MARCAJE	
B	\$ 33,937	\$ 35,864	\$ 41,841	ANAQUELERO	ENCARGADO DE ABARROTES	
C	\$ 31,800	\$ 42,080	\$ 49,280	MARCADOR	SUPERVISOR DE VENTAS	
D	\$ 30,800			AUXILIAR DE DEPARTAMENTO	SUBJEFE DE DEPARTAMENTO	
E	\$ 40,170	\$ 42,225	\$ 43,200	AUXILIAR A DE RECIBO	JEFE DE RECIBO	
F	N/C	NO COMPARO				
G		\$ 40,248		CHECAPRECIOS		
H	N/C	NO COMPARO				

PUESTO: JEFE DE CONTABILIDAD

VALUACION: 534 HAY CLAVE: 3.1

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO DE LA EMPRESA	LE REPORTA A:	LE REPORTA
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	N/C	NO COMPARO				
B		\$ 98,030		JEFE DE CONTABILIDAD	JEFE GRAL. DE TIENDA	JEFE DE CAJERAS AUX. CONTABLE Y COSTEADOR
C		\$ 96,286		CONTADOR	GERENTE DE TIENDA	SUBCONTADOR COSTEADOR CAJERA GRAL.
D	\$ 35,580			CARDISTA	GERENTE	JEFS DE DEPARTAMENTO
E	\$ 150,000	\$ 185,000	\$ 220,000	CONTADOR GRAL.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	AUXILIAR DE CONTADOR
F		\$ 150,000		GERENTE DE ADMINISTRACION	GERENTE DE TIENDA	AUX. DE CONTABILIDAD
G	N/C	NO COMPARO				
H	N/C	NO COMPARO				

PUESTO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

VALUACION: 190 HAY

CLAVE: 3.2

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO DE LA EMPRESA	LE REPORTA A:	LE REPORTA
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	N/C	NO COMPARO				
B		\$ 47,701		AUX. DE CONTABILIDAD	JEFE DE CONTABILIDAD	
C		\$ 55,670		SUBCONTADOR	CONTADOR	
D		\$ 31,800		AUX. DE CARDISTA	CARDISTA	
E	\$ 45,000	\$ 52,500	\$ 60,000	AUX. DE CONTABILIDAD	CONTADOR GENERAL	
F		\$ 80,000		AUX. DE CONTABILIDAD	GERENTE DE ADMINISTRACION	
G	N/C	NO COMPARO				
H	N/C	NO COMPARO				



PUESTO: ENCARGADA DE CAJERAS

VALUACION: 286 HAY

CLAVE: 3.3

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTA A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	\$ 60,000	\$ 65,768	\$ 100,800	JEFE DE CAJA	SUBGERENTE DE TIENDA	SUBJEFE CAJA GENERAL Y - AYUDANTE DE CAJA GENERAL
B		\$ 55,185		JEFE DE CAJE RAS	JEFE DE CONTA BILIDAD	CAJERAS
C		\$ 67,175		CAJERA GRAL.	CONTADOR	CAJERAS
D	\$ 51,699			JEFE DE CAJE RAS	GERENTE	CAJERAS Y AUXILIAR DE CAJERA
E	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 60,000	JEFE DE CAJAS	SUBGERENTE DE OPERACIONES	SUPERVISOR DE CAJA
F		\$ 60,000		ENCARGADA DE CAJERAS	GERENTE DE ADMINISTRACION	CAJERAS
G		\$ 72,072		JEFE DE CAJAS		
H		\$ 88,062		JEFE DE CAJAS		

PUESTO: COSTEADOR

VALUACION: 190 HAY CLAVE: 3.4

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO DE LA EMPRESA	LE REPORTA A:	LE REPORTA
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	N/C	NO COMPARO				
B		\$ 47,801		ENCARGADO DE COSTOS	JEFE DE CONTABILIDAD	
C	N/C	NO COMPARO				
D	N/C	NO COMPARO				
E	N/C	NO COMPARO				
F	N/C	NO COMPARO				
G		\$ 55,440		JEFE DE BODEGA		
H		\$ 53,760		JEFE DE BODEGA		

PUESTO: CAJERAS

VALUACION: 192 HAY CLAVE: 3.5

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTA A:	LE REPORTA
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	\$ 42,250	\$ 50,500	\$ 62,420	CAJERA DE LINEA	SUPERVISOR DE CAJA	
B	\$ 41,250	\$ 41,405	\$ 48,306	CAJERA DE LINEA	JEFA DE CAJERAS	
C	N/C	NO COMPARO				
D	\$ 41,250			CAJERAS	JEFA DE CAJERAS	
E	\$ 41,250	\$ 42,225	\$ 43,200	CAJERAS	SUPERVISOR DE CAJAS	BUSCAPRECIOS
F		\$ 45,000		CAJERAS	ENCARGADA DE CAJERAS	
G		\$ 48,360		CAJERA A	ENCARGADO DE CAJAS	
H		\$ 41,324		CAJERAS	SUPERVISOR DE CAJAS	

PUESTO: JEFE DE COMPRAS

VALUACION: 551 MAY

CLAVE: 4.1

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTANA:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	N/C	NO COMPARO				
B		\$ 84,913		JEFE DEL DEPTO. DE COMPRAS	JEFE GENERAL DE TIENDA	COSTEADOR SEGUIDOR DE PEDIDOS
C		\$ 134,246		ENCARGADO DE COMPRAS	GERENTE DE TIENDA	SUBENCARGADO DE COMPRAS
D	N/C	NO COMPARO				
E	\$ 110,000	\$ 165,000	\$ 220,000	COMPRADORES	DIRECTOR COMERCIAL	JEFES DE DEPARTAMENTO
F		\$ 150,000		GERENTE DE COMPRAS	GERENTE DE TIENDA	COMPRADORES
G		\$ 150,780		SUBGERENTE DE MERCADERIAS		
H	N/C	NO COMPARO				

PUESTO: AUXILIAR DE COMPRAS

VALUACION: 194 HAY

CLAVE: 4.2

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTA A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	N/C	NO COMPARO				
B	\$ 50,038	\$ 55,185	\$ 64,382	AUXILIAR DE	JEFE DE COMPRAS	
C		\$ 76,400		SUBJEFE DE COMPRAS	JEFE DE LA TIENDA	AUXILIAR DE COMPRAS
D	N/C	NO COMPARO				
E	\$ 45,000	\$ 48,600	\$ 52,200	JEFE DEL DEPTO. DE TIENDAS	COMPRADORES	SUBJEFES
F		\$ 50,000		AUXILIAR	COMPRADORES	
G	N/C	NO COMPARO				
H	N/C	NO COMPARO				

PUESTO: SEGUIDOR DE PEDIDOS

VALUACION: 138 HAY CLAVE: 4.3

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTA A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	N/C	NO COMPARO				
B		\$ 55,185		SEGUIDOR DE PEDIDOS	JEFE DE COMPRAS	
C	N/C	NO COMPARO				
D	N/C	NO COMPARO				
E	N/C	NO COMPARO				
F	N/C	NO COMPARO				
G		\$ 69,888		JEFE DE DEPARTAMENTO	COMPRADORES	
H		\$ 67,740		ENCARGADO DE SECCION		

PUESTO: JEFE DE PERSONAL

VALUACION: 534 HAY CLAVE: 5.1

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTAN A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	\$ 52,000	\$ 81,650	\$ 117,000	JEFE DE PERSONAL	GERENTE DE TIENDA	
B		\$ 150,838		JEFE GENERAL DE TIENDA	GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES	JEFE DE DEPARTAMENTOS
C	N/C	NO COMPARO				
D	N/C	NO COMPARO				
E	\$ 120,000	\$ 160,000	\$ 200,000	GERENTE DE REL.HUMANAS	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	GERENTE DE TIENDA
F	N/C	NO COMPARO				
G	N/C	NO COMPARO				
H	N/C	NO COMPARO				

PUESTO: ENCARGADO DE SEGURIDAD

VALUACION: 275 HAY

CLAVE: 5.2

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTA A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	\$ 63,000	\$ 81,667	\$ 102,000	JEFE DE PROTECCION	SUBGERENTE DE TIENDA	VIGILANTES CIVILES Y POL
B		\$ 55,185		JEFE DE SEGURIDAD	JEFE GENERAL DE TIENDA	VIGILANTES
C	N/C	NO COMPARO				
D	N/C	NO COMPARO				
E	\$ 46,000	\$ 50,000	\$ 55,000	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	GERENTE DE SEGURIDAD	AUXILIAR DE SEGURIDAD
F	N/C	NO COMPARO				
G		\$ 66,768		JEFE DE VIGILANCIA		
H	N/C	NO COMPARO				



PUESTO: VIGILANTES

VALUACION: 117 HAY CLAVE: 5.3

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTAN A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	\$ 41,800	\$ 49,630	\$ 61,800	VIGILANTES DE CIVILES	JEFE DE SEGU - RIDAD	
B	\$ 43,884	\$ 47,801	\$ 55,760	VIGILANTES	JEFE DE SE - GURIDAD	
C	N/C	NO COMPARO				
D	N/C	NO COMPARO				
E	\$ 42,210	\$ 43,600	\$ 46,000	AUX. DE SE - GURIDAD	SUPERVISORES DE SEGURIDAD	
F	N/C	NO COMPARO				
G		\$ 43,524		AUX. DE VIGI - LANCIA	JEFE DE VIGI - LANCIA	
H		\$ 40,248		VIGILANCIA	SEGURIDAD	

PUESTO: AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

VALUACION: 194 HAY CLAVE: 5.4

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO DE LA EMPRESA	LE REPORTAN A	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	\$ 47,000	\$ 55,242	\$ 75,000	JEFE DE LIM - PIEZA	SUBGERENTE DE OPERACIONES	SUBJEFE LIM - PIEZA
B		\$ 47,801		AUX. DE MANTENIMIENTO	JEFE GENERAL DE TIENDA	
C	N/C	NO COMPARO				
D	N/C	NO COMPARO				
E	\$ 43,200	\$ 46,600	\$ 50,000	AUX. DE MANTENIMIENTO	JEFE DE MANTENIMIENTO	MOZOS
F		\$ 40,000		AUXILIARES	JEFE DE DEPARTAMENTOS	
G		\$ 69,888		MANTENIMIENTO		
H		\$ 88,062		JEFE DE MANTENIMIENTO		

PUESTO: CHOFER

VALUACION: 138 HAY CLAVE: 5.5

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO DE LA EMPRESA	LE REPORTAN A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	N/C	NO COMPARO				
B		\$ 45,990		CHOFER	JEFE GENERAL DE TIENDA	
C	N/C	NO COMPARO				
D	\$ 45,990			CHOFER	JEFE DE ALMACEN	
E	\$ 45,990		\$ 47,520	CHOFER	GERENTE DE ALMACEN	ESTIBADORES
F	N/C	NO COMPARO				
G		\$ 47,268		CHOFER		
H		\$ 46,051		CHOFER		

PUESTO: MOZO

VALUACION: 115 HAY CLAVE: 5.6

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO DE LA EMPRESA	LE REPORTA A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	\$ 33,600	\$ 38,926	\$ 42,000	MOZO	JEFE DE LIM - PIEZA	
B	\$ 31,800	\$ 33,927	\$ 36,246	ASEADORES	JEFE DE VENTAS	
C	\$ 31,920			MOZO	JEFE DE PER - SONAL	
D	\$ 31,800			AUX. DE INTEN DENCIA	GERENTE	
E	\$ 31,800	\$ 33,400	\$ 35,000	AUXILIAR	JEFE DE INTEN DENCIA	
F			\$ 40,000	MOZO	AUXILIAR	
G		\$ 52,416		AUX. DE MANTE NIMIENTO		
H		\$ 45,396		ASEADOR		

PUESTO: JEFE DE ALMACEN

EVALUACION: 293 HAY CLAVE: 6.1

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTA A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	\$ 55,000	\$ 75,578	\$ 104,000	JEFE DE RECIBO	SUBGERENTE DE TIENDA	RECIBIDORES Y AUXILIARES
B		\$ 73,551		JEFE DE ALMACEN	JEFE GENERAL DE TIENDA	RECEPTOR Y ESTIBADOR
C	\$ 60,000			ENCARGADO	GERENTE DE TIENDA	SUBENCARGADO
D	\$ 46,000			GERENTE DE ALMACEN		
E	\$ 50,000	\$ 55,000	\$ 60,000	JEFE DE RECIBO	SUBGERENTE DE OPERACIONES	AUXILIAR A
F	N/C	NO COMPARO				
G		\$ 66,768		JEFE DE BODEGA		
H		\$ 81,360		ALMACENISTA	AUX. DE COMPRAS	

PUESTO: AUXILIAR DE ALMACEN

VALUACION: 194 HAY CLAVE: 6.2

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTA A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	\$ 43,500	\$ 53,646	\$ 66,000	SUBJEFE DE RECIBO	JEFE DE RECIBO	AUXILIARES
B		\$ 47,801		AUXILIAR DE ALMACEN	GERENTE DE TIENDA	
C		\$ 46,400		SUBENCARGADO DE ALMACEN	ENCARGADO DE ALMACEN	
D	N/C	NO COMPARO				
E	N/C	NO COMPARO				
F	N/C	NO COMPARO				
G		\$ 41,946		AUXILIAR ALMACEN		
H		\$ 40,248		AUXILIAR DE BODEGA		

PUESTO: RECEPTOR

VALUACION: 138 HAY CLAVE: 6.3

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTA A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	\$ 33,980	\$ 39,610	\$ 57,100	RECIBIDOR	JEFE DE RECIBO	
B		\$ 47,801		RECEPTOR	JEFE DE ALMACEN	
C	N/C	NO COMPARO				
D	\$ 37,580			JEFE DE RECIBO	GERENTE	
E	N/C	NO COMPARO				
F	N/C	NO COMPARO				
G	N/C	NO COMPARO				
D	N/C	NO COMPARO				

PUESTO: DESPACHADOR

VALUACION: 141 HAY CLAVE: 6.4

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTA A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A	N/C	NO COMPARO				
B		\$ 41,405		DESPACHADOR	JEFE DE ALMACEN	
C		\$ 44,280		DESPACHADOR	JEFE DE DEPARTAMENTO	
D	N/C	NO COMPARO				
E	N/C	NO COMPARO				
F	N/C	NO COMPARO				
G		\$ 46,176		VITRINERO	JEFE DE DEPARTAMENTO	
H		\$ 40,248		DESPACHADOR		



PUESTO: ESTIBADOR

VALUACION: 100 HAY

CLAVE: 6.5

CLAVE DE LA EMPRESA	SUELDO MENSUAL			TITULO EN LA EMPRESA	LE REPORTA A:	LE REPORTAN
	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO			
A		\$ 35,864		ESTIBADOR	JEFE DE ALMACEN	
B	N/C	NO COMPARO				
C	N/C	NO COMPARO				
D	\$ 30,900			AUXILIAR DE DEPARTAMENTO	JEFE DE DEPARTAMENTO	
E	N/C	NO COMPARO				
F	N/C	NO COMPARO				
G		\$ 46,176		EMPACADOR	JEFE DE OPERACIONES EN ALMACEN Y BODEGA	
H		\$ 52,135		AUXILIAR EN BODEGA		

**DEFINICION.** El factor HABILIDAD se refiere al contenido de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas por el puesto para ser desempeñado en forma gubernativa efectiva, independientemente de cómo se hayan adquiridos. Esta HABILIDAD total tiene tres Dimensiones:

- 1. LA HABILIDAD ESPECIALIZADA en materia de procedimientos, sistemas, métodos y técnicas específicas.
- 2. LA HABILIDAD GERENCIAL necesaria para integrar y armonizar funciones distintas dentro de la empresa. Esta habilidad requiere la capacidad de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar actividades.
- 3. LA HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS requerida en la práctica de las relaciones interpersonales:
  - 1. BÁSICA: Cortesía y eficacia normativas y trato con el cliente.
  - 2. (IMPORTANTE): Especifica la cooperación que se debe dar, así como influir y motivar a los otros.
  - 3. CRÍTICA: Es de máxima importancia el tener habilidades de diálogo y negociación para comprender, orientar, desarrollar y motivar a las personas.

**HABILIDAD ESCALA "HAY" PARA EVALUAR**

**MEDICION DE LA HABILIDAD:** El factor HABILIDAD tiene componentes de amplitud (diversidad) y profundidad (especialización). Así pues, un puesto puede requerir algún conocimiento sobre muchos temas o bien mucha especialización sobre pocos temas. La HABILIDAD total es el producto de la amplitud por la profundidad. Este concepto permite clasificar y evaluar el contenido de la HABILIDAD total de distintos puestos en función de:

- CUANTO CONOCIMIENTO ACERCA DE CUANTAS COSAS -

00 AMPLITUD DE HABILIDAD GERENCIAL											
I. MINIMA			II. HOMOGÉNEA			III. HETEROGÉNEA			IV. TOTAL		
Eficacia o supervisión de una o varias actividades muy similares en calidad y en cantidad con un aprendizaje relativamente fácil de las actividades relacionadas.			Integración o coordinación de diferentes funciones, las cuales requieren un conocimiento de naturaleza y un aprendizaje.			Integración o coordinación de funciones de diversa naturaleza y en una fase importante de la empresa, o la coordinación especializada de una función que exige un conocimiento de la operación y las operaciones de la empresa.					
1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.

HABILIDAD ESPECIALIZADA	I. MINIMA			II. HOMOGÉNEA			III. HETEROGÉNEA			IV. TOTAL		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
<b>A. BÁSICA</b> Eficacia elemental sobre, supervisión o integración personal y funcional, más conocimientos elementales de integración de puesto.	50	57	66	66	78	87	87	100	115	115	132	152
	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
<b>B. OFICIO O ESPECIALIDAD ELEMENTAL</b> Familiaridad con trabajo rutinario normalizado y/o un uso de equipo o métodos sencillos.	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
<b>C. OFICIO O ESPECIALIDAD</b> Pericia en procedimientos o sistemas, que puede incluir manejo de al uso de equipo especializado.	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
<b>D. OFICIO O ESPECIALIDAD AVANZADA</b> Algunas especialización (estructura generalmente no tan alta) combinada en o fuera del puesto, que es mayor profundidad o profesionalidad a una función gubernativa única.	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
<b>E. ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA</b> Desarrollo en una actividad especializada o técnica, que involucra el manejo de sus principios o procedimientos a una teoría científica y sus principios.	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
<b>F. ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA MADURADA</b> Capacitación en una actividad especializada o técnica, que involucra el manejo de sus principios o procedimientos a una teoría científica y sus principios, con amplio experiencia en este campo.	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
<b>G. LA MAS ALTA ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA</b> Máxima en teorías, principios y técnicas técnicas por vasto experiencia y/o desarrollo específico.	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056

HC SCP RR TOTAL

152			
Supervisor de Perforistas			

H SCP RR TOTAL

304			
Actuario Especialista Investigador			

HC SCP RR TOTAL

700			
Director de Area			



## SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS

ESCALA "HAY" PARA EVALUAR

MEASURA DE SOLUCION DE PROBLEMAS: El Factor de SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS mide la habilidad del sujeto mental con que le aplica la habilidad para (1) identificar (2) definir (3) analizar un problema. "Se busca con lo que se sabe". Este es el nivel más alto en el trabajo más creativo. La mayoría prueba del pensamiento es al desarrollo de hechos, descripción y algoritmos. Los niveles más altos de pensamiento de alto que se muestran ya están en el mundo. Por lo tanto, tratamos la solución de problemas como un concepto de medición del factor HABILIDAD.

**DEFINICION:** El Factor de SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS se refiere al pensamiento original requerido en el proceso para analizar, evaluar, crear, razonar y formular conclusiones, por iniciativa propia. Este factor disminuye en la medida en que este conocimiento sea rutinario y repetitivo, o en la medida en que el sujeto sea niño.

El Factor de SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS tiene dos dimensiones:

- o El MARCO DE REFERENCIA dentro del cual se piensa.
- o La COMPLEJIDAD del problema.

		0 0 COMPLEJIDAD				
		1. MEMORIA SELECTIVA	2. CON MODELOS	3. INTERPOLACION	4. PENSAMIENTO DE ADAPTACION	5. PENSAMIENTO CREATIVO
		Elección sencilla de cosas aprendidas en situaciones simples.	Elección de cosas aprendidas en situaciones que se ajustan a patrones o modos claramente establecidos.	Elección de cosas aprendidas, participantes de esto en situaciones que presentan mayor fuerza, pero que en lo general se ajustan a patrones o modos establecidos.	Pensamiento adaptado, integración, creatividad y/o modificación en situaciones variables.	Pensamiento innovador o imaginativo en situaciones de investigación o descubrimiento en las cuales existe el método como el objeto con el cual se trabaja.
O MARCO DE REFERENCIA	<b>A. RUTINA ESTRICTA</b> <small>Razonamiento limitado por reglas detalladas, o instrucciones específicas.</small>	10 o/o	14 o/o	19 o/o	25 o/o	33 o/o
	<b>B. RUTINA</b> <small>Razonamiento dentro de instrucciones establecidas.</small>	12 o/o	18 o/o	22 o/o	29 o/o	38 o/o
	<b>C. SEMI-RUTINA</b> <small>Razonamiento dentro de procedimientos y procedimientos bien definidos, algo generalizados.</small>	14 o/o	19 o/o	25 o/o	32 o/o	43 o/o
	<b>D. ESTANDARIZADO</b> <small>Razonamiento dentro de procedimientos totalmente generalizados y estándares establecidos.</small>	16 o/o	22 o/o	29 o/o	38 o/o	50 o/o
	<b>E. CLARAMENTE DEFINIDO</b> <small>Razonamiento dentro de patrones y principios claramente definidos.</small>	19 o/o	25 o/o	33 o/o	43 o/o	57 o/o
	<b>F. AMPLIAMENTE DEFINIDO</b> <small>Razonamiento dentro de patrones generales y objetivos fijos.</small>	22 o/o	29 o/o	38 o/o	50 o/o	66 o/o
	<b>G. GENERALICAMENTE DEFINIDO</b> <small>Razonamiento dentro de patrones y métodos de trabajo.</small>	25 o/o	33 o/o	43 o/o	57 o/o	76 o/o
	<b>H. ABSTRACTAMENTE DEFINIDO</b> <small>Razonamiento dentro de la filosofía de los negocios y/o los principios que rigen las empresas modernas.</small>	29 o/o	38 o/o	50 o/o	66 o/o	87 o/o

H	SCP	RR	TOTAL
152	50		
Supervisor de Perforista			

H	SCP	RR	TOTAL
304	200		
Actuario Especialista Investigador			

H	SCP	RR	TOTAL
700	400		
Director de Area			

3.3

L. siguiente columna muestra los intervalos estándar que corresponden aproximadamente a un 1.4%, 2% diferencia, y que duplican su valor cada cinco intervalos.

## Intervalos

SCPS o/a	Para encontrar los puntos SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS (SCP), localice el porcentaje elegido en la primera columna y siga ese mismo renglón hasta la columna correspondiente a los puntos del SABER(S)																								
5 =	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400
87 o/a	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216
76 o/a	39	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056
66 o/a	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920
57 o/a	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800
50 o/a	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700
43 o/a	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608
38 o/a	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528
33 o/a	18	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460
29 o/a	14	16	18	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400
25 o/a	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350
22 o/a	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304
19 o/a	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264
18 o/a	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230
14 o/a	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200
12 o/a	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175
10 o/a	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152

## PERFILES

## TOTALES

## ESTANDAR

SCPS o/a	Para encontrar el perfil total, localice el o/a de SCP en la primera columna y siga ese mismo renglón hasta la columna correspondiente al número de intervalos existente entre SCP y RPR																										
	RPR MAS ALTA QUE SCP				RPR = SCP	SCP MAS ALTA QUE RPR																					
	4 arriba	3 arriba	2 arriba	1 arriba	Nivel	1 arriba	2 arriba	3 arriba	4 arriba																		
87 o/a	28	28	43	32	27	41	33	29	38	35	30	35	36	32	32	38	33	29	40	34	26	41	36	23	42	37	21
76 o/a	32	25	43	34	28	40	36	28	36	28	29	33	40	30	30	42	31	27	43	32	29	44	34	22	45	35	20
66 o/a	36	23	41	38	24	38	40	26	34	42	27	31	44	28	28	45	29	26	46	31	23	47	32	21	48	32	19
57 o/a	39	22	39	41	23	36	43	25	32	45	26	29	46	27	27	48	28	24	49	29	22	51	30	19	53	30	17
50 o/a	42	21	37	44	22	34	46	23	31	48	24	28	50	25	25	52	26	22	53	27	20	55	27	16	56	28	16
43 o/a	45	20	35	47	21	32	49	22	29	52	23	26	54	23	23	55	24	21	56	25	19	58	25	17	59	26	16
38 o/a	49	19	32	51	19	30	53	20	27	55	21	24	56	22	22	59	22	19	60	23	17	62	23	15	62	24	14
33 o/a	53	17	30	55	18	27	56	19	25	58	19	22	60	20	20	62	20	18	63	21	16	65	21	14	67	22	12
29 o/a	56	16	28	58	17	25	60	17	23	62	18	20	64	18	18	65	19	16	66	19	15	68	19	13	69	20	11
25 o/a	59	15	26	62	15	23	62	16	21	65	16	19	66	17	17	68	17	15	70	17	13	70	18	12	72	18	10
22 o/a	62	14	24	65	14	21	65	15	19	68	15	17	70	15	15	72	15	13	72	16	12	74	16	10	75	16	9
19 o/a	66	12	27	68	13	19	70	13	17	72	13	15	72	14	14	74	14	12	75	14	11	76	15	9	77	15	8
16 o/a	69	11	20	70	12	18	72	12	16	74	12	14	76	12	12	76	13	11	77	13	10	79	13	8	80	13	7
14 o/a	72	10	18	74	10	16	76	10	14	76	11	13	78	11	11	78	11	10	80	11	8	81	12	7	82	12	6
12 o/a	75	9	16	76	9	15	77	10	13	78	10	11	80	10	10	81	10	9	82	10	8	83	11	6	84	11	5
10 o/a	77	8	15	79	8	13	80	9	11	81	9	10	82	9	9	83	9	8	84	9	7	85	10	5	86	9	5

S = Saber

SCP = Solución Conceptual de Problemas

RPR = Responsabilidad por Resultados