

318302

2
24



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**"VALUACION Y ANALISIS DE PUESTOS DENTRO
DE LA INDUSTRIA EDITORIAL: UN
ENFOQUE SISTEMICO"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
LAURA ISABEL CRUZ ROJAS
MARIA DEL PILAR GABINA GARCIA POLANCO**

**TESIS CON
FALLA FE CR.GEN**

MEXICO, D. F.

ABRIL, 1986



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

<u>CAPITULO</u>	<u>Página</u>
INTRODUCCION	I
I ANTECEDENTES	1
- Historia de la Industria Editorial - en México.	2
- Departamento de Personal y sus Carac terísticas.	7
- Marco Teórico.	12
- Valuación de Puestos.	18
- Análisis de Puestos.	28
II EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION	37
- Antecedentes Históricos.	37
- Enfoque Científico.	38
- Enfoque Humanístico.	69
- Enfoque Sistémico.	88
III METODOLOGIA	100
- Metodología para la elaboración de - una Valuación de Puestos.	100
- Método de Alineamiento.	107
- Método de Comparación de Factores.	110
- Método de Puntos.	114
IV CASO PRACTICO	128
- Antecedentes.	128
- Factores para la Valuación.	132
- Metodología del Cuestionario.	145
- Desarrollo del Análisis y Valuación de Puestos.	146
- Determinación de "Puestos-Tipo".	181
- Cálculo de Rangos y Puntuación.	182
CONCLUSIONES	184
BIBLIOGRAFIA	

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

INTRODUCCION

Tomando en cuenta que la implantación de programas de Valuación de Puestos, en todo tipo de organización pretende proporcionar evaluaciones precisas y oportunas de las capacidades de los recursos humanos presentes en una organización, con una visión prospectiva hacia las necesidades futuras, expondremos un caso práctico, para lo cual elegimos la Industria Editorial por ser esta área, hasta ahora poco estudiada.

Además la Industria Editorial por su naturaleza, ofrece posibilidades de desarrollo a quienes laboran en ella y representa un excelente negocio por los beneficios financieros que reporta a la misma.

El caso a presentar está basado en experiencia real, ya que se cuenta con el apoyo de un alto funcionario de una importante Editorial Mexicana, lo cual nos permitirá conocer de cerca sus problemas con el personal.

Pretendemos dar un marco teórico de los principios y filosofías básicas de la Administración de Personal, con un enfoque sistémico, lo que significa la comprensión de la interdependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de su integración.

Expondremos el marco teórico, las técnicas, los métodos, las ventajas y desventajas de la Valuación de Puestos, para -- después aplicarlos en la práctica, de tal forma, que se logre visualizar como un sistema de Valuación de Puestos y se logren alcanzar los objetivos del Programa de Valuación de Puestos.

En este trabajo de investigación utilizamos una bibliografía ordenada alfabéticamente y enumerada, de forma tal, que al terminar de explicar lo que se está exponiendo, mediante el número correspondiente en paréntesis (n) se conozca de donde fue tomada la información básica.

Cuando la información sea tomada textualmente, se pondrá entre comillas (" ") y el paréntesis correspondiente, excepto cuando en el libro de donde se tome la información se mencione pie de página, caso en el cual se pondrá el pie de página y el paréntesis correspondiente.

CAPITULO I

CAPITULO I

En este primer capítulo, expondremos los antecedentes -- históricos de la Industria Editorial en México, desde el inicio de las primeras manifestaciones de la escritura hasta su desarrollo dentro de la imprenta, además de plantear el marco teórico de la Valuación y Análisis de Puestos desde el punto de vista de la Teoría de Sistemas, debido a la importancia que ha cobrado ésta en los últimos años.

HISTORIA DE LA INDUSTRIA EDITORIAL EN MEXICO

Las primeras manifestaciones de escritura en el mundo -- han pasado por tres etapas:

- a) Etapa Pictórica.- Donde se dibujaba con imágenes lo que se quería expresar.
- b) Etapa Simbólica.- Donde no se pintaba, se representaba lo que se quería expresar mediante símbolos.
- c) Etapa Fonética.- Donde se representaban los sonidos y no las cosas. (11)

En México, las primeras manifestaciones de escritura, como tal, se encontraron en la Cultura Maya (s. IV a s. XVI aproximadamente), que se sitúa entre la etapa simbólica y la etapa fonética; existen claras pruebas de que comenzaban a diferenciar signos para representar sonidos, utilizaban jeroglíficos ideográficos que grababan en la piedra o pintaban en sus códices; principalmente representaban fechas importantes, registros de fenómenos astronómicos, dioses, ofrendas y ritos; no daban noticias personales o nacionales sobre sus gobernantes o hechos históricos. Estas inscripciones se leen de derecha a izquierda.

Algunas obras conservadas hasta la actualidad son:

Códices: - Tro Cortesiano

- De Dresde

- El Peresiano

Libros: - Popol Vuh o Libro del Consejo

- Libros del Chilam Balam (1)

Algunos glifos (canales o zurcos huecos, grabados en cualquier objeto) (15) zapotecas (año 1000 aproximadamente), han sido interpretados; su escritura era ideográfica y fonética, destacándose los glifos que representaban el cielo, el cerro, el pueblo y el sol.

La Cultura Azteca (fundada en 1325) heredó de otros pueblos la escritura jeroglífica, que con signos y pintura manifestaba las ideas. Logró acercarse al sistema de escritura fonética, además de comenzar a formar un alfabeto. Escribían en láminas de diferentes materiales: piel de venado, tela de algodón o de papel hecho de la corteza de ciertos árboles o de fibras de maguey, que formaban con una larga tira doblada como biombo. Quienes escribían o dibujaban se llamaban "Tlacuilos", eran muy apreciados por la sociedad.

Lo que se escribía en los códices tenía carácter histórico, generalmente representaba las hazañas y conquistas reali-

zadas por las tribus, genealogía de los jefes, peregrinaciones y hechos principales de la tribu, relatos mitológicos y rituales. Uno de los códices conservados hasta ahora, es el "Mendocino" que mandó a hacer el Virrey Don Antonio de Mendoza para mandarlo al Emperador Carlos V y cita el hecho de la fundación de México, las conquistas de los emperadores, los tributos que debían pagar los pueblos conquistados y algunas costumbres sobre su educación, nacimiento, matrimonio y la vida familiar. (11)

Durante la época virreynal fue preocupación de muchos religiosos la difusión de la enseñanza. Fray Pedro de Gante -- fundó en Texcoco el primer colegio tras la conquista, después estableció en México el Colegio de San José de los Naturales.

Por razón natural, las primeras obras impresas fueron religiosas para difundir la doctrina lo mismo que vocabularios, cartillas y gramáticas, tanto en español como en lenguas indígenas. (1)

El arte tipográfico apareció en Europa durante el Renacimiento; se atribuye a Juan Gutenberg la invención de los tipos móviles aunque han surgido varios hechos que lo ponen en duda. (12)

La primer imprenta que llegó a América fue la que trajo a la Ciudad de México Fray Juan de Zumárraga, y de hecho fue la única que hubo en toda Norte América durante el s. XVI.

Se piensa que Fray Juan de Zumárraga fue quien trajo al primer impresor, que parece haber sido Esteban Martfn. Parece ser que la obra más antigua que se imprimió fue "La Escala Espiritual para Llegar al Cielo", de San Juan Clímaco en 1535 aproximadamente. (1)

A los impresos en caracteres móviles, desde los orígenes del arte tipográfico hasta el año de 1500 se les llamaba "incunables" (del latfn incunabulum, cuna); el término latino, - aplicado a la categoría de "libro", fue empleado primeramente por el librero holandés Cornelio Van Beughem en el repertorio que tituló "Incunabula Typographiae", Amsterdam 1688. (12)

Años más tarde llegó una imprenta más grande, que atendió el impresor italiano Juan Pablos, a quien se atribuye la impresión de "La Doctrina Cristiana" escrita por Zumárraga.

Hubo otros impresores en el siglo XVI y en las centurias posteriores, lo cual permitió que se editasen multitud de libros de toda clase. Se calcula que de los inicios de la imprenta a 1821 se editaron alrededor de 12,000 títulos y con ellos y muchos que llegaron de España, se formaron gran número

ro de bibliotecas en manos de conventos y de particulares.

El periodismo comenzó a manifestarse en Nueva España hasta el siglo XVIII. El periódico más antiguo de que se tiene memoria es "La Caceta de México y Noticias de la Nueva España" de ocho páginas, editado y redactado por Don Juan Ignacio Castorena y Ursúa, cuyo primer número apareció el primero de enero de 1722.

Otros periódicos coloniales fueron: "El Mercurio Volante", "El Diario de México", "La Gazeta del Diario de México", "El Pensador Mexicano" y otros. (1)

El siglo XIX y el actual se caracterizan por los progresos mecánicos que acontecieron así en la confección del libro como en su ilustración.

En este período se precisa la significación del término "editor", aplicado a quien ejerce la industria de la producción y divulgación de obras literarias, científicas, artísticas, musicales, etc., por medio de la imprenta, aunque no siempre se ocupe del arte tipográfico del comercio de libros.

La función del editor se ha determinado después de la invención de la imprenta, y cuando el riesgo industrial de una eficaz mediación entre los autores, de una parte, y los compradores o clientes, de otra, pudo concebirse como una empresa casi independiente, aunque por necesidad íntimamente unida al precio calculado del trabajo tipográfico y de la reventa.

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y SUS CARACTERISTICAS

La administración y ejecución de un sistema científico - de personal requiere el establecimiento dentro de la estructura de la empresa de órganos especializados, cuyos titulares - posean la debida preparación técnica para dirigir todas las - fases del sistema.

NATURALEZA:

Esta depende de precisar el significado de autoridad de línea y asesoramiento:

- a) Autoridad de Línea.- Es básica y fundamental en una - organización, es la que sanciona o aprueba, directa o indirectamente, las actividades que tienen lugar en - una organización: es más bien, el derecho a mandar.
- b) Autoridad Staff.- Su característica más notable es la carencia del desarrollo de mando, y su cualidad de -- asesoramiento.

UBICACION E INTERRELACION CON LOS DEMAS DEPARTAMENTOS:

Su ubicación dependerá de las condiciones de organiza -- ción de la institución.

Su interrelación con los demás departamentos debe mante -- ner la debida coordinación y armonía operativa y ejecutivamen -- te.

FUNCIONES:

- 1.- Asesorar a los ejecutivos del más alto nivel en la elaboración y formulación de una política científica de Administración de Personal.
- 2.- Asistir a los supervisores y ejecutivos de línea en la Administración de Personal y en los problemas que su implantación pueda acarrear.
- 3.- Proponer los proyectos, instructivos o manuales necesarios para regir las relaciones de trabajo en la institución.
- 4.- Administrar los sistemas de clasificación de puestos, de remuneración, de calificación del personal, de reclutamiento y selección, de retiro, de adiestramiento y otros característicos de la Administración de Personal.
- 5.- Diagnosticar la estabilidad o la moral de la organización, como grupos o equipos efectivos de trabajo, mediante diversos índices de trabajo, tales como eficiencia productiva, ausentismo, accidentes, temporalidad y movilidad interna, quejas y agravios.
- 6.- Supervisar los pactos colectivos y las relaciones de trabajo reguladas por la Ley Federal del Trabajo.

El Director del Departamento de Personal juega un papel trascendental, por cuanto deberá encarar la organización y desarrollo del factor humano, el cual condiciona todos los de--

más factores de producción empresarial y la organización estatal,

Esta responsabilidad demanda que la persona seleccionada para este puesto, posea condiciones excepcionales que le permitan enfrentarse a los problemas de relaciones humanas, surgidas con ocasión del trabajo.

Un buen Director de Personal deberá ser ecuánime e imparcial, sin perjuicios y con suficiente capacidad para no dejarse dominar por el poder que le confieren las relaciones informales y el trato directo y continuo con el jefe máximo. En estas relaciones no debe dominar la jerarquía, sino los principios de dignidad humana, de compañerismo, de respeto y de consideración humana.

La educación, conocimiento, habilidades y destreza que debe poseer un buen Director de Personal son las siguientes:

- 1.- Formación profesional en administración o disciplinas afines.
- 2.- Conocimientos especializados de administración de personal y generales de ciencias relacionadas con ésta.
- 3.- Conocimiento de los principios y prácticas modernas de relaciones humanas.
- 4.- Conocimiento amplio de la Ley, reglamentos y estatutos de personal que regulen la institución.
- 5.- Habilidad para programar, dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo de programas de administración -

de personal.

- 6.- Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con funcionarios de alto nivel y público en general.
- 7.- Habilidad para analizar situaciones complejas y tomar decisiones efectivas.
- 8.- Habilidad para expresarse en forma clara, concisa y efectiva, tanto de manera escrita como oral.

ACTIVIDADES (POLITICA ADMINISTRATIVA):

- 1.- Reclutamiento y Selección.
- 2.- Ascensos, traslados, despidos y otras acciones de cambio.
- 3.- Política de adiestramiento.
- 4.- Sueldos, salarios e incentivos.
- 5.- Programa de salud en el trabajo.
- 6.- Seguridad e higiene.
- 7.- Registro de personal.
- 8.- Descripción y valuación de puestos.
 - a) Diseño de instructivos, formularios y manuales.
 - b) Investigación de la estructura de cargos de la institución.
 - c) Realización de las fases posteriores, tales como entrevistas, codificación y otras complementarias.
 - d) Descripción de la especificación del puesto, de acuerdo al sistema adoptado.

- e) Realización de estudios salariales.
- f) Definición de categorías.
- g) Realización de ajustes para mantener uniformidad - del plan y sueldos atractivos, considerando la demanda local. (2)

MARCO TEORICO: DEFINICION Y CONCEPTO DE VALUACION DE
PUESTOS, ANALISIS DE PUESTOS Y ENFOQUE SISTEMICO

En este punto daremos un marco teórico de referencia sobre Valuación y Análisis de Puestos desde el punto de vista de la Teoría de sistemas, ya que la evaluación de puestos hace referencia al proceso sistemático y ordenado de determinación del valor de un trabajo, con relación a los otros y la Teoría de Sistemas se basa en la comprensión de la interdependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de su integración. Todo esto con la finalidad de explicar y detallar los conceptos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos pertinentes, para lo cual es importante definir ciertos términos claves que son esenciales para una valuación de puestos.

ADMINISTRACION DE PERSONAL:

"Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general". (3)

VALUACION DE PUESTOS:

Este proceso no trata de sobreponerse o de eliminar un juicio, solo representa un proceso disciplinado para sistematizar estos juicios mediante:

- a) El fundamento de juicios sobre datos de contenido de los puestos definido con exactitud.
- b) La aplicación de procedimientos y criterios significativos para la valuación con el fin de determinar el valor relativo de cada puesto en comparación con los otros puestos en la organización.
- c) La integración de medidas de valor relativo con el valor monetario de puestos comparables en el mercado.

La valuación de puestos es un proceso que considera el método general, subjetivo de un individuo o de una organización para determinar el valor de un puesto y proporciona un marco dentro del cual estos juicios se pueden estructurar, analizar y hacer más objetivos y exactos.

La Valuación de Puestos se define de la siguiente forma:

"Es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con los otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de éstas, por medio de 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 máximo y mínimo para cada grupo de trabajos, con base en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultante". (10)

PLAZA:

"Serie de responsabilidades o de actividades de trabajo que representa la tarea total de un solo empleado".

* Industrial Job Evaluation Systems. U.S. Employments Service Occupational Analysis Branch, octubre, 1947, pág. 19

PUESTO:

"Grupo de plazas que básicamente son iguales con respecto a sus responsabilidades principales, es decir, que son suficientemente similares como para justificar que se les cubra con una única descripción de puesto".

DESCRIPCION DE PUESTOS:

"Definición y documentación de las responsabilidades principales, asociadas con una asignación de puesto".

PERFIL DEL PUESTO:

"Descripción del puesto a la que se han agregado los requisitos necesarios para un buen desempeño del mismo".

FAMILIA DE PUESTOS:

"Grupo de puestos estrechamente relacionados por su naturaleza básica y que se pueden valorar por un criterio común en cuanto a todos los puestos incluidos en la familia".

CLASIFICACION DE PUESTOS:

"Asignación de una plaza a:

- 1.- Categoría del puesto cubierta por una descripción del mismo.
- 2.- Familia de puestos con características comunes.
- 3.- Grado de puestos que tienen un valor relativo similar.
- 4.- Jerarquía de remuneración de puestos que tienen valor monetario similar". (9)

ANALISIS DE PUESTOS:

"Técnica que permite conocer con precisión todo lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien".

ANALISTA:

"Persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos".

ESPECIFICACION DEL PUESTO:

"Forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor". (13)

ENFOQUE SISTEMICO:

- "Sistema es un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas - interdependientes y delineados por los límites, - identificables, de su ambiente o suprasistema". (6)

-
- The Theory of Open Systems in Physics an Biology,
en Science, enero 13 de 1950, págs. 23-29.

VALUACION DE PUESTOS

Para desarrollar y ejecutar un programa de valuación de - puestos en una organización se deben precisar las razones que lo justifican, para lo cual se deben hacer preguntas como: ---

- ¿ Qué se pretende mediante un programa formal ?
- ¿ Qué diferencias y beneficios producirá la ejecución de éste ?

OBJETIVOS:

Estos varían de una organización a otra según factores como tamaño, sueldos, problemas actuales en la administración, remuneración, comprensión y aceptación del programa actual por los ejecutivos y empleados, productividad y costos actuales.

Es importante que se exprese con claridad y documentación de forma específica desde el principio. Los objetivos de un programa de valuación son:

- 1.- Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- 2.- Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la organización.
- 3.- Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras empresas, concurrentes al mismo mercado de mano de obra.
- 4.- Permitir a la administración medir y controlar con ma

- por precisión de sus costos de personal.
- 5.- Servir de base para negociación con el sindicato.
 - 6.- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
 - 7.- Crear principios claros y técnicas imparciales que permitan al cuerpo de mando, un tratamiento más objetivo de los salarios.
 - 8.- Ayudar a la selección, colocación, ascenso, transferencia y capacitación del personal.
 - 9.- Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad lo que a su vez, ayuda en la simplificación del trabajo y -- eliminación de operaciones duplicadas.
 - 10.- Reducir quejas y rotación de personal, aumentando, -- así la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresa y empleado. (10)
 - 11.- Reclutamiento y selección para permitir una mejor promoción de las oportunidades de empleo.
 - 12.- Adiestramiento en servicio que proporciona un entrenamiento más efectivo, aún en la fase de preingreso.
 - 13.- Ubicación del empleado activo a tono con sus conocimientos y aptitudes.
 - 14.- Promoción del personal que da elementos para desarrollar sobre bases justas la política de ascensos de la empresa.
 - 15.- Evaluación de eficiencia del rendimiento del personal.

16.- Simplificación de la elaboración del presupuesto. (2)

PROGRAMA DE VALUACION DE PUESTOS:

Este requiere de una definición de los niveles de trabajo que lo integran, condicionada en su amplitud, por la magnitud y naturaleza de la organización.

La implantación de un programa de valuación de puestos, - comprende la realización de diferentes y detallados procedimientos y técnicas. Es una tarea que requiere mucho tiempo.

El origen de la sugerencia inicial de su instalación, puede recibirse de diferentes fuentes: del director de personal o relaciones industriales, del presidente, del comité de sueldos o salarios, de los vicepresidentes y del contralor.

Una vez que esta sugerencia ha sido hecha, se debe obtener la autorización para hacer un estudio preeliminar, que requiere la aprobación de la alta gerencia.

Se requiere hacer una presentación que cubra las diferentes necesidades de información con objeto de permitir que la gerencia cuente con bases suficientes para tomar una decisión con respecto a la autorización del estudio de valuación de puestos. Un plan de presentación debe cubrir aspectos como:

- a) La naturaleza de valuación de puestos.

- b) Los principales objetivos del programa.
- c) Necesidades de la organización en particular.
- d) La forma en que la valuación de puestos cubrirá tales necesidades.
- e) La experiencia de otras organizaciones en ésta.
- f) Las limitaciones de estos planes y su efecto en los -- costos.

Un análisis de las condiciones existentes revelará situaciones como:

- 1.- Existencia de desigualdades en los salarios.
- 2.- La dificultad de colocar nuevos puestos en relación - correcta con los antiguos.
- 3.- Las funciones y responsabilidades de los puestos antiguos que cambian de tiempo en tiempo.
- 4.- La falta de uniformidad en los títulos de los puestos y en sus funciones, presentan dificultades para la -- clasificación correcta de los empleados.
- 5.- La falta de previsión para asegurar la revisión periódica del salario de cada empleado.
- 6.- No se han definido políticas para asegurar consistencia cuando se conceden aumentos en los salarios, con respecto al tipo, cantidad, frecuencia y fecha de concesión.
- 7.- No se ha previsto un control sistemático de sueldos.

Para informar a los jefes se asignan diferentes procedimientos, entre los cuales están:

- 1.- Juntas de jefes.
- 2.- Juntas departamentales separadas.
- 3.- Entrevistas individuales con los jefes.
- 4.- Carta o memorándum del gerente a cada jefe.
- 5.- Boletines referentes al programa.

Para informar a los empleados del programa se utilizan:

- 1.- Carta o memorándum del presidente u otro alto funcionario.
- 2.- Juntas del grupo de empleados.
- 3.- Relatos publicados en periódicos y revistas de los empleados.
- 4.- Entrevistas individuales con los empleados.
- 5.- Boletines especiales sobre el programa.
- 6.- Conferencias con los representantes de los empleados.

El tipo de información dada a los superiores y empleados difiere en cada organización, algunas proporcionan datos muy detallados del plan, otras limitan la información dada, deben explicar cuatro aspectos fundamentales:

- a) Efectos que se espera tenga el programa en jefes y -- subordinados.

- b) Ventajas que se esperan de su implantación.
- c) Procedimientos que deben llevarse a cabo para la im---
plantación del plan.
- d) Campo de aplicación del plan.

La explicación de estos aspectos es esencial para obtener de los jefes y empleados entendimiento y aceptación de la pro-
posición de la gerencia.

La asignación de la responsabilidad de la implantación --
del programa, considera tres alternativas: empleados de la or-
ganización, una compañía de consultores de administración, y -
el trabajo en equipo de estos dos.

La primera tarea a la que se enfrenta el responsable del
plan, es el análisis de los pasos para implantar el programa -
de valuación de puestos, que básicamente son:

- 1.- Determinación de las áreas de la organización que se
incluirán en la valuación.
- 2.- Determinación de la clase de puestos que dentro de --
cada área se incluirán.
- 3.- Selección del sistema de calificación.
- 4.- Realización del análisis de puestos para obtener los
datos de los mismos.
- 5.- Preparación de las descripciones de los puestos con -

los datos obtenidos.

- 6.- Valuación de los puestos.
- 7.- Uniformación de las calificaciones de los puestos.
- 8.- Determinación de las clases de puestos.
- 9.- Clasificación de los puestos.
- 10.- Clasificación de los empleados según su título y clase de los puestos.
- 11.- Realización de las encuestas de salarios para determinar los salarios corrientes.
- 12.- Determinación de la escala de salarios para la organización.
- 13.- Determinación de las políticas de administración para operar bajo el plan.
- 14.- Determinación de la organización y de los procedimientos necesarios para el mantenimiento y control del plan.

Con un programa de organización en mente, con las principales funciones y pasos conocidos, la empresa se encuentra lista para proseguir con la implantación en sí. (10)

SELECCION DEL PLAN DE CALIFICACION:

Se debe asignar la responsabilidad de elección del plan de calificación a la persona idónea, para después comparar los planes de calificación básicos contra el criterio establecido

y decidir cual sistema de valuación cubre más las necesidades de la empresa.

La relación de puestos entre sí, busca el establecimiento de una jerarquía interna dispuesta del menos al más importante mediante el uso de criterios de valuación predeterminados, y determinar el valor monetario de cada puesto.

Se deben considerar los siguientes factores:

- a) Complejidad.- El método seleccionado debe adecuarse al nivel de complejidad de la organización del personal.
- b) Confiabilidad y objetividad.- El método seleccionado asignará coherentemente la misma medida del valor interno del puesto aún, cuando sean varias personas las que elaboren la valuación.
- c) Flexibilidad.- Las organizaciones deben permitir cambios y adaptaciones.

Existen dos tipos de métodos:

I METODOS NO CUANTITATIVOS.- Se caracterizan porque no producen valor numérico de los puestos que se valúan y se basan en el análisis del puesto en comparación de factores de contenido de un empleo específico; entre estos

se encuentran:

- a) Jerarquización de puestos.- Este método es muy conocido y sencillo, el valuador compara dos puestos y determina cual es el más importante en base al contenido del mismo. También se conoce como "alineamiento".
- b) Clasificación o gradación de puestos.- Se hace en base a las definiciones del nivel de responsabilidad.

II METODOS CUANTITATIVOS.- Producen un total numérico para el puesto que se está valuando. Entre estos métodos se encuentran:

- a) Valuación por puntos.- Los criterios de valuación comunes al grupo o familia de puestos se identifica y define por adelantado para después asignar a cada uno un peso numérico.
- b) Comparación de factores.- La capacidad, esfuerzo, responsabilidad y condición de trabajo se identifican y definen; se utilizan niveles de remuneración para diferenciar a los puestos.

El método óptimo depende de factores como:

- 1.- Filosofías y objetivos claros de la organización con respecto a la compensación.
- 2.- Tamaño de la organización.
- 3.- Un método existente para la valuación y clasificación de puestos.

4.- Recursos y capacidad administrativa de la función de personal.

5.- Organización de la empresa. (9)

ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos responde a la necesidad de las - empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, - es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Para altos directivos, para los supervisores, para los trabajadores, y para El Departamento de Personal, representa la posibilidad de saber con detalle las obligaciones y características de cada puesto; es un instrumento en que se distinguen con precisión y orden los elementos que integran cada puesto; al conocer con detalle cada una de las operaciones que forman las labores y los requisitos necesarios se - realizará mejor el trabajo; y ayuda a coordinar las numerosas actividades de la empresa.

Generalmente existe una ausencia de determinación de -- las labores, lo cual:

- a) Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado.
- b) Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo.
- c) Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las -- obligaciones del obrero.

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

Es difícil precisar los elementos que integran cada puesto, por ello es indispensable el auxilio de una técnica para recoger metódicamente los datos necesarios, con integridad y precisión, para separar los elementos subjetivos del trabajo de los objetivos y materiales, y ordenar ambos grupos; y para consignar por escrito en forma clara y sistemática los resultados del análisis.

TECNICA:

Lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto, para lo cual se requiere:

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

Se requiere como punto de partida para implantarlo el convencimiento y la aprobación de la gerencia.

Se distinguen cuatro tipos de análisis de puestos:

- 1.- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo.
- 2.- El que se hace para orientar la selección de personal.
- 3.- El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador.

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

Sin la cooperación de los trabajadores, es muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán muy limitados. Por ello debe intruirse y convencerse al personal sobre sus finalidades y su utilidad.

RECOPIACION DE DATOS:

- 1.- Observación Directa: permite recabar datos con la mayor intensidad y viveza.
- 2.- Informes del Trabajador: la observación debe completarse con explicaciones verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlas.
- 3.- Informes de los Supervisores Inmediatos: deben completar los datos que escapan a la observación y a las explicaciones del trabajador.
- 4.- Cuestionarios: presentan la desventaja de estandarizar los datos que se buscan, con los que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen a un departamento o sección de otros.

El analista no debe perder de vista que no analiza trabajadores, sino puestos.

LA DESCRIPCION:

Se compone de tres partes:

- 1.- ENCABEZADO: Contiene los datos de identificación -- del puesto, que son:
 - Título del puesto.
 - Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.
 - Ubicación dentro del departamento, sección, taller, o nave correspondiente.
 - Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador.
 - Jerarquías y contactos más cercanos al trabajador.
 - Puestos que conforme a los requisitos de la especificación, constituyen el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores.
 - Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones -- temporales.
 - Número de los trabajadores que desempeñan el puesto.
 - Nombre y firma del analista y del supervisor inme

diato.

- Fecha del análisis.

2.- DESCRIPCION GENERICA: Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado -- como un todo. Se conoce también como "Definición", -- "Resumen" o "Finalidades Generales".

3.- DESCRIPCION ESPECIFICA: Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.

REQUISITOS DE ESTILO:

Claridad.- El uso de términos ambiguos, da lugar a confusiones, por eso deben excluirse.

Sencillez.- Por razón de claridad debe emplearse un lenguaje accesible a todos.

Consición.- Debe emplearse el menor número posible de palabras, porque esto favorece a la claridad.

Precisión.- Deben excluirse en lo posible los términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud.

Viveza.- Debe procurarse hacerse una descripción viva y no una enumeración de tonos grises.

Existen dos tipos de formas escritas:

- a) Descripción Libre.- Donde el analista no tiene que --
sujetarse a un modelo determinado para consignar los
hechos.
- b) Lista Checable.- Consiste en una forma impresa que --
tiene especificados los datos que se pretenden inves-
tigar.

BENEFICIOS DEL ANALISIS DE PUESTOS:

Para la empresa:

- 1.- Señala las lagunas que existen en la organización --
del trabajo y el encadenamiento de los puestos y fun-
ciones.
- 2.- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de --
trabajo.
- 3.- Es una de las bases para un sistema técnico de ascen-
sos.
- 4.- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución -
de las labores.
- 5.- Permite a los altos directivos discutir cualquier --
problema de trabajo sobre bases firmes.

Para los supervisores:

- 1.- Les da un conocimiento preciso y completo de las ope-
raciones encomendadas a su vigilancia, permitiendo--

les planear y distribuir mejor el trabajo.

- 2.- Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- 3.- Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- 4.- Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre accesos, cambios de métodos, etc.
- 5.- Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- 6.- Impide que al cambiar supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

Para el trabajador:

- 1.- Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- 2.- Le señala con claridad sus responsabilidades.
- 3.- Le ayuda a conocer si está laborando bien.
- 4.- Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- 5.- Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

Para el Departamento de Personal:

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

- 2.- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- 3.- Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.
- 4.- Ayuda a determinar con precisión la materia del adies tramiento y a dar éste.
- 5.- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos. (13)

C A P I T U L O I I

CAPITULO II

EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION

Por ser la administración una tarea consistente en hacer las cosas mediante las personas, forma una parte importante - dentro de la actividad humana, ya que el esfuerzo cooperativo es la base de la sociedad y la solución de los problemas que afectan al mundo moderno, tales como: explosión demográfica, - crecimiento incontrolable de las ciudades, devastación de los recursos naturales, crecimiento de competencia económica, especialización técnica.

La vida humana progresa igual que la vida animal, por la sucesión de nuevos tipos dominantes de organización mediante la selección natural.

Estas alternativas se dan a nivel de estructuración de - ideas; de las instituciones; en los sistemas de pensamiento y de conocimiento, de sentimientos y de creencias, con sus - correlaciones, económicas y políticas, todo esto forma el -- "Sistema Psicosocial".

Todos estos cambios representan gran demanda de necesida des, principalmente en la administración y en las organizacio nes, por lo cual es importante describir la evolución que ha tenido la Administración en el transcurso de los años.

ANTECEDENTES HISTORICOS

La Administración hasta el siglo XX se ha desarrollado con gran lentitud, hoy en día la sociedad de la mayoría de -- los países desarrollados es de tipo pluralista de organiza--- ciones, donde la mayor parte de las obligaciones sociales son confiadas a organizaciones administrativas con directivos pro pios para lograr la mayor eficacia posible; hacia fines del - siglo pasado la sociedad era completamente diferente, las or ganizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban las oficinas pequeñas, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales autónomos. (5)

INFLUENCIA DE LOS FILOSOFOS:

* Koontz y O'Donnell mencionan al filósofo griego Socrátes (470 A.C. - 399 A.C.) quien en su discusión con Nicomaquídes, expone su punto de vista sobre la Administración como -- una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia. (5)

-
- * Theo Haimann, Dirección y Gerencia, Madrid, Ed. Hispano-Europea, 1965.
 - * Koontz y O'Donnell, Principios de Administración, Sao Paulo, 1964.

Platón (429 A.C. - 347 A.C.), filósofo griego discípulo de Sócrates, en "La República" expone su punto de vista sobre la forma democrática de gobierno y administración de los negocios públicos.

Aristóteles (384 A.C. - 322 A.C.), fue el creador de la lógica. En su libro "Política", estudia la organización del Estado y distingue tres formas de administración pública:

- a) Monarquía o Gobierno de uno solo.
- b) Aristocracia o Gobierno de una elite.
- c) Democracia o Gobierno del pueblo.

Francis Bacon (1561-1626), filósofo y estadista inglés, fundador de la Lógica Moderna, basada en el método experimental e inductivo, se preocupa por separar experimentalmente lo esencial de lo accidental o accesorio.

René Descartes (1596-1650), filósofo, matemático y físico francés, fundador de la Filosofía Moderna, es considerado como el mayor exponente de la época. Se hizo famoso por el libro "El Discurso Del Método", donde describe los principales preceptos del método filosófico, hoy en día denominado "Método Cartesiano", sus principios son:

- 1.- Principio de la Duda Sistemática o de la Evidencia:
Consiste en no aceptar nada como verdadero, mientras

no se sepa con evidencia. Con esta duda sistemática se evita la prevención y la precipitud, aceptándose apenas como cierto aquello que verdaderamente sea -- cierto.

2.- Principio del Análisis o de la Descomposición:

Consiste en dividir o descomponer cada problema, en tantas partes como sea posible y necesario para su - mejor adecuación y solución, y resolverlas cada una separadamente.

3.- Principio de la Síntesis o de la Composición:

Consiste en llevar ordenadamente nuestros pensamientos y nuestro raciocinio, comenzando por los objetivos y los asuntos más fáciles y simples de conocer, para encaminarnos gradualmente hacia los más difíciles.

4.- Principio de la Enumeración o de la Verificación:

Consiste en verificarlo y revisarlo todo de manera - general que nos quede la seguridad de no haber omitido o dejado cosa alguna.

Varios principios de la Administración Moderna, como los de la división del trabajo, del orden, del control, etc., están básicamente contenidos en los principios cartesianos.

Con el surgimiento de la Filosofía Moderna, la Administración deja de recibir contribuciones e influencias, ya que el campo de estudio filosófico se aleja enormemente de los -- problemas organizacionales. (5)

INFLUENCIA DE LA ORGANIZACION DE LA IGLESIA CATOLICA:

* James D. Mooney hizo un trabajo de investigación sobre la estructura de la Iglesia Católica, mostrando su organización en el tiempo, su jerarquía de autoridades, su estado mayor, su coordinación funcional. La iglesia tiene una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el comando de una sola cabeza ejecutiva, el Papa, cuya autoridad coordinadora le fue delegada de forma mediata por una autoridad divina superior. (5)

El concepto de Jerarquía vigente en la Iglesia se basa - en dos principios de Mooney:

- a) Servicio Jerárquico Obligatorio.
- b) Independiente de la Orden Jerárquica.

La estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelo para muchas organizaciones que ávidas de experiencias

* James D. Mooney, The Principles of Organization, Nueva York, Harper y Bros; 1947, págs. 102-117.

afortunadas, pasaron a incorporar una infinidad de principios y de normas administrativas.

El pensamiento católico sobre el problema social trata de incorporar a las relaciones de trabajo el sentido de justicia, igualdad y caridad, que se encuentra contenido en los documentos papales:

Encíclica Rerum Novarum del Papa León XIII, 1891.

Encíclica Cuadragésimo Anno de Pío XI, 1931.

Encíclica Mater Et Magistra del Papa Juan XXIII, 1961.

Mensaje de Navidad de Pío XII, 1942. (5)

INFLUENCIA DE LA ORGANIZACION MILITAR:

La organización militar ha influido en el desarrollo de las teorías de la Administración a lo largo del tiempo.

La organización lineal, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medioeval.

El Principio de la Unidad de Comando (por el cual cada subordinado solo puede tener un superior) es el núcleo central de todas las organizaciones militares de aquellas épocas.

La escala jerárquica, o sea, la Escala de Niveles de Comando de acuerdo con el grado de autoridad o de responsabilidad correspondiente es un caso típico de la organización militar utilizada en otras organizaciones.

Con la ayuda del general Scharnhorst fue creado un estado-mayor (staff) para asesorar al comando (línea) militar.

El Principio de Dirección, mediante el cual todo soldado debe saber perfectamente lo que se espera de él y todo lo que él debe hacer.

Al iniciarse el siglo XIX, Carl Von Clausewitz (1780- 1831), general prusiano, escribió un tratado sobre la guerra y los principios de guerra, surgiendo cómo Administrar los ejércitos en tiempos de guerra. (5)

INFLUENCIA DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL:

A partir de 1776, con la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819), una nueva concepción de trabajo vino a modificar la estructura social y de la época, provocando cambios en el orden económico, político y social.

Este período de cambio se conoce como "Revolución Industrial", * Burns la divide en dos épocas:

(1780-1860) 1ª Revolución Industrial o Revolución del Carbón y del Hierro.

(1860-1914) 2ª Revolución Industrial o Revolución del Acero o de la Electricidad.

* Edward Mc Nall Burns, Historia da Civilizaçao Ocidental, Porte Alegre, Edit. Globo, 1957, págs. 647-658.

La Revolución Industrial se inicia en Inglaterra y se extiende con rapidez por todo el mundo civilizado.

La 1ª Revolución Industrial es dividida por Burns en cuatro fases:

- 1ª Fase: La mecanización de la industria y de la agricultura.
- 2ª Fase: La aplicación de la fuerza motriz a la industria.
- 3ª Fase: El desarrollo del sistema fabril.
- 4ª Fase: El desarrollo de los transportes y de las comunicaciones.

Con estos aspectos se acentúa un considerable control capitalista sobre casi todas las ramas de la actividad económica.

La 2ª Revolución Industrial se caracterizó por los siguientes factores:

- La sustitución del hierro por el acero como material industrial básico.
- La sustitución del vapor por la electricidad y por los derivados del petróleo como principales fuentes de energía.
- El desarrollo de la maquinaria automática y un alto grado de especialización del trabajo.

- El creciente dominio de la industria por parte de la -- ciencia.
- Las transformaciones radicales en los transportes y en las comunicaciones.
- El desarrollo de las nuevas formas de organización capitalista, que se caracterizan por:
 - a) La dominación de la industria por las inversiones -- bancarias e instituciones de crédito.
 - b) La formación de grandes acumulaciones de capital provenientes de monopolios y funciones de empresas.
 - c) La separación entre la propiedad particular y la dirección de las empresas.
 - d) El desarrollo de las "holding companies".
- La expansión de la industrialización hasta Europa Central y oriental y hasta el Extremo Oriente.

Los acontecimientos que provocaron la 2ª Revolución Indugtrial fueron:

- 1) El desarrollo del nuevo proceso de fabricación del acero (1856).
- 2) El perfeccionamiento del dínamo (1873).
- 3) La invención del motor de combustión interna (1873).

Al principio los obreros se organizaban en corporaciones de oficio regidas por status donde todos se conocían, en donde el aprendiz, para pasar a artesano o a maestro, tenía que producir una obra perfecta delante de los jurados y de los sindicatos, máximas autoridades de la corporación, pero surgió un cambio hacia el régimen de producción hecha mediante máquinas, dentro de las fábricas. No hubo una adaptación entre estas situaciones, pero hubo una modificación, provocada por:

- La transferencia de la habilidad del artesano a la máquina, que pasó a producir con mayor rapidez, mayor cantidad y calidad, haciendo posible una reducción en el costo de la producción.
- La sustitución de la fuerza del animal o del músculo humano por la mayor potencia de la máquina de vapor que permitía mayor producción y economía.

Los propietarios fabriles tienen que enfrentar los nuevos problemas de gerencia, improvisando sus decisiones y sufriendo los errores administrativos de la tecnología naciente.

Mientras se consolida el capitalismo, crece una nueva clase social: El Proletariado.

Con la nueva tecnología de los procesos de producción y de la construcción y funcionamiento de las máquinas, con la creciente legislación que tiende a proteger y defender la salud y la integridad física del trabajador y, consecuentemente,

de la colectividad, la administración y la gerencia de las empresas industriales pasan a ser preocupación permanente de los propietarios fabriles.

La práctica fue lentamente ayudando a seleccionar ideas y métodos empíricos. (5)

INFLUENCIA DE LOS ECONOMISTAS LIBERALES:

A partir del siglo XVII, se desarrollaron en Europa, paralelamente a las ideas filosóficas, gran número de teorías concentradas en la explicación de los fenómenos empresariales, basadas en datos empíricos. A fines del siglo XVIII, los economistas clásicos liberales consiguen gran aceptación de sus teorías lo cual culmina con la Revolución Francesa. La libre competencia es el principal postulado del liberalismo económico.

Adam Smith (1723-1790), creador de la Escuela Clásica de la Economía, visualizaba el principio de la especialización de obreros en una fábrica de agujas y enfatizaba la necesidad de racionalización de la producción. El Principio de la Especialización y el Principio de la División del Trabajo aparecen en su libro "De la Riqueza de las Naciones" publicado en 1776 donde expone el estudio de tiempos y movimientos que más tarde -- Taylor y Gilbreth desarrollarían como base de la Administración Científica.

James Mill (1773-1886), en su libro "Elementos de Economía Política", publicado en 1826, sugiere una serie de medidas relacionadas con los estudios de tiempos y movimientos como medio para incrementar la producción industrial.

En 1817, David Ricardo (1772-1823), y en 1820 Thomas Robert Malthus (1766-1834) publican respectivamente sus "Principios de Economía Política".

En 1835, Samuel P. Newman, en su libro "Elementos de Economía Política", escribió que el Administrador debe poseer innumerables cualidades difícilmente encontradas en un solo individuo.

John Stewart Mill (1806-1873), hijo de James Mill, publicó su libro "Principios de Economía Política", donde propone un principio de control enfocado a evitar hurtos en las empresas.

A partir de la segunda mitad del siglo XIX, el liberalismo económico comenzó a perder fuerza, debilitándose a medida que el capitalismo se afianzaba con el surgimiento de los Du Pont, Morgan, Krup, etc. El socialismo y el sindicalismo, pasan a ser los agentes esenciales de la nueva civilización, obligando al capitalismo del siglo XX a dirigirse por el camino de la perfección en los factores de la producción y a su adecuada remuneración. (5)

ENFOQUE CIENTIFICO

La teoría clásica de la administración se puede dividir en dos enfoques diferentes, hasta cierto punto, opuestos entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia.

1.- De un lado está la Escuela de Administración Científica, desarrollada en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor. Esta escuela se integraba principalmente -- por ingenieros:

Frederick Winslow Taylor (1856-1915);

Henry Lawrence Gantt (1861-1919);

Franck Buncker Gilbreth (1868-1924);

Harrington Emerson (1853-1931);

Henry Ford (1863-1947);

Carl Georg Lange Barth (1860).

Fue ante todo, una corriente desarrollada por ingenieros, que buscaba elaborar una verdadera ingeniería de la organización, dentro de una concepción práctica y pragmática.

2.- Por otro lado, la corriente de los Anatomistas y Fisiologistas de la Organización, desarrollada en Francia con los trabajos pioneros de Fayol. Esta escuela estaba integrada por ejecutivos de empresas:

Henry Fayol (1841-1925)

James D. Mooney;
Lyndall F. Urwick (1891);
Luther Gulick;
Henry Niles;
Leonard White.

Fue una corriente eminentemente teórica y administrati-
vamente orientada. (5)

FREDERICK WINSLOW TAYLOR

Nació en Estados Unidos de Norte América, en Germantown Pensilvania, Estado de Filadelfia. (1856-1915).

En su época de estudiante, en la carrera de Ingeniería Industrial, mostró interés por el mejoramiento y simplificación de los sistemas.

Su afán innovador le llevó a inventar un método en el corte de metales que permitía aumentar tres veces la vida de las herramientas utilizadas.

Sentía poca atracción por los dirigentes obreros y por los directores, su falta de unión con sus compañeros de trabajo, fue notoria, era muy egoísta no importándole los intereses del grupo.

Se desarrolló en la industria metalúrgica, donde realizó la mayor parte de sus estudios.

En 1878, trabajó en la "Midvale Steel Works Company", se inició como obrero distinguiéndose por su teñón y persistencia en todo lo que emprendía, fué así como recorrió toda la escala jerárquica, durante esos años observó muchos defec

tos de la operación fabril.

En 1884, ascendió como jefe del Departamento de Diseño de modelos, los defectos que observó en esta compañía fueron:

- Que no había ningún sistema efectivo de trabajo.
- Que no había incentivos económicos a los obreros por mejoras a su trabajo.
- Que las decisiones eran tomadas militarmente.
- Que los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Taylor trató de desarrollar métodos para organizar el trabajo tomando en cuenta materiales, herramientas, las habilidades personales de cada trabajador, así mismo, llevó a cabo extensos estudios de los componentes de la producción: observación, medición cuanto era posible, y relacionó las aportaciones de cada componente.

Se le acreditó como el "Padre del Movimiento Científico", por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano.

Su enfoque lo daba en forma precisa y analítica, de aprobar o desaprobar hipótesis o presunciones, definidas por

medio de experimentos controlados.

APORTACIONES:

Una de ellas es la invención de diversas máquinas destacando entre ellas la fresadora, que se utiliza para el corte preciso de metales. También inventó los llamados aceros rápidos.

Dentro de la administración trató de separar la ejecución de la planeación. El Taylorismo es un conjunto de reglas y principios relativos a la organización industrial, para mejorar su capacidad de producción, se trata de las líneas directrices de un amplio método susceptible de adaptarse a los más variados casos de la realidad. Se basa en la economía de esfuerzo y movimientos, estudiando el tiempo mínimo de cada fase del trabajo, que simplifica al máximo a la vez que se perfeccionan las máquinas y las herramientas.

Estableció un porcentaje medio que luego pasaba a ser normativo (estandarización). Este método se basa en la aplicación del método científico a la administración. Establecido el método óptimo, se determinan los tiempos estándar para cada una de las operaciones. Los cronoanalistas descomponen el proceso según las operaciones elementales indicadas.

Por el método, solicitan la colaboración de los operarios para desarrollar o simular el trabajo en condiciones --

normales y utilizando el cronómetro como instrumento de trabajo, toman un colectivo estadístico de tiempos obtenidos; - del colectivo se deduce el Standard prácticamente corregido de todo error de variabilidad.

Las aportaciones más importantes de Taylor son:

I Tiempos y Movimientos del Trabajo:

Consistía en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado. Taylor dividió cada tarea, trabajo ó proceso en sus elementos más importantes, con la ayuda de un re--loj para cronometrar y obtener métodos ideales de trabajo, - basado en el perfeccionamiento de los mejores elementos del proceso de trabajo de los distintos obreros.

El objetivo de estos estudios es suprimir los tiempos - equivocados, lentos e inútiles.

II Selección de Obreros:

Taylor destacó la importancia de la selección y prepa--ración de los obreros: a cada cual había que asignarle el --trabajo que mejor pudiera desempeñar, de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

III Colaboración en la Organización del Trabajo:

Colaboración entre la administración y los obreros en -

la aplicación práctica del sistema científico de administración del trabajo.

IV Responsabilidad Compartida:

Distribución equilibrada entre la responsabilidad de -- los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a la dirección.

Taylor describió los siguientes mecanismos administrativos:

- 1.- Estudio de tiempos, con los instrumentos y métodos para efectuarlos aproximadamente.
- 2.- Supervisión funcional ó dividida.
- 3.- Establecimiento de un Departamento de Supervisión - de la Planificación.
- 4.- Principio de Excepción, o sea atender los asuntos - cuando se desvían de lo planeado.
- 5.- Uso de reglas de cálculo e instrumentos similares - para ahorrar tiempo.
- 6.- Tarjetas de instrucción para los trabajadores.
- 7.- Bonificación para tareas exitosas, pagos de incentivos por tarifas diferenciadas.
- 8.- Estandarización de todas las herramientas e instru- mentos de trabajo utilizados en los oficios.
- 9.- Sistemas Mnemotécnicos para clasificar el producto.

10.- Sistema de rutina de trabajo.

11.- Sistema de cálculo de costos.

Los principales seguidores de Taylor fueron Henry Gantt y los esposos Gilbreth. Gilbreth señala como "Ley o Principio de la Administración Científica" aquello que Taylor incluiría en el mecanismo de aplicación de la Administración Científica, a saber:

Estudio del tiempo.

Patrones de Producción.

Fichas de instrucción.

Funcionalización de la supervisión.

Salarios de compensación.

Previsión de la fatiga en el trabajo.

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA:

1.- La administración como ciencia: La organización y la administración deben ser estudiadas y tratadas científicamente y no empíricamente.

2.- División y especialización del trabajo: La división del trabajo, ya observada por Adam Smith en su libro "La Riqueza de las Naciones", en 1776, se convirtió en la base fundamental del tratamiento de la organización. Los partidarios de la administración científica se preocupaban por la división del trabajo en el nivel del operario que ejecuta las tareas.

El trabajo puede ser ejecutado mejor y con más economía mediante la división de las funciones. Así, el trabajo de cada persona en la organización debería en lo posible limitarse a la ejecución de una tarea predominante.

El método ideal para racionalizar el trabajo era el estudio de tiempos y movimientos, mediante el cual se simplificaba el trabajo, se estandarizaba el método y se fijaba el tiempo estimado para su realización.

3.- La supervisión funcional: La división del trabajo debe llevar, no a una centralización de la autoridad sino a una especialización de la supervisión.

El tipo de organización por excelencia es la organización funcional.

4.- Concepto de Homo Economicus: Se desarrolló una propuesta sobre la motivación del trabajador, que se caracteriza por el concepto de Homo Economicus, o sea, la presuposición de que el hombre es influenciado profundamente por recompensas y sanciones salariales y financieras. Este concepto se apoya en dos afirmaciones:

- a) El pago debe hacerse de acuerdo con la realidad de la producción y nunca en virtud de otros criterios como en la antigüedad.
- b) La unidad de tiempo debe ser tan pequeña como sea posible.

Taylor partía del supuesto de que existe una identificación de intereses entre el individuo y la organización, por

lo cual, no hay conflicto perceptible entre los intereses del hombre y los de la organización, porque lo que es bueno para la organización es bueno también para el trabajador.

5.- Enfoque en la eficiencia: la esencia de la administración científica es determinar la única manera correcta de ejecutar un trabajo, y una vez adoptada esa forma, se incrementará al máximo la eficiencia del trabajo. La metodología para determinar ésta se incluye en el estudio de los tiempos y movimientos.

6.- El principio de excepción: Este principio, se basa en la verificación de las excepciones o desvíos de los patrones normales de conducta operacional, no en el desempeño medio.

El Taylorismo fue producto de los valores de su época y de los problemas de su medio.

Taylor justificaba sus teorías diciendo que existen tres causas que provocaban que los obreros se encontraran lejos de alcanzar su máximo rendimiento, y son:

1.- La razón aparente, que desde tiempos remotos, ha sido casi universal entre los obreros, de que un aumento material en la producción de cada obrero o de cada máquina, traerá como resultado, a la larga, que un gran número de hombres quede sin trabajo temporal.

2.- Los sistemas eficientes de administración comumente empleados, que obligan, por así decirlo, a que cada obrero si mule trabajar, o trabaje lentamente, para proteger sus intereses.

3.- Los métodos empíricos, que aún se aplican casi universalmente en todos los oficios, y que ocasionan el derroche de gran parte del esfuerzo de los obreros. (5)

Las principales obras de Taylor son:

En 1895: un estudio experimental llamado "Notas sobre -- las Correas".

En 1903: "Administración de Oficinas".

En 1911: "Principios sobre la Administración Científica".
y "Fundamentos de Administración Científica".

Nació en 1841 en Constantinopla y murió en París en 1925.

Estudió en la escuela de minas de Saint-Etienne y fue director de diversas sociedades de su especialidad, especialmente la S.A. de Comentry-Fourdsaa, Bault, que dirigió desde 1888 hasta 1918.

Tiempo después se percató de la necesidad de organizar - el personal de grandes empresas de forma racional, llegando a crear una doctrina llamada "Fayolismo".

En 1929 fue publicado su libro "Administración Indus---trial y General", donde propone la primera teoría de la administración completa y comprensible y el concepto de enseñar y desarrollar un curriculum administrativo en colegios y universidades.

De acuerdo con sus ideas la Administración desempeña en el manejo y dirección de los negocios, un papel muy importante.

Dividió su trabajo en cuatro partes:

- 1º Necesidad y posibilidad de una enseñanza de la administración.
- 2º Principios y elementos de la administración.

3º Observación y experiencia personales.

4º Lecciones de la guerra.

Estos trabajos se publicaron en 1908.

Otra obra aunque poco conocida fue "Teoría General del Estado", además de diferentes estudios publicados principalmente en el Boletín de la Sociedad Industrial y Minera de -- Francia.

En 1918 publica el "Papel de la Administración Positiva en la Industria".

En 1923, el artículo, "La Doctrina Administrativa aplicada al Estado".

Además realizó diversas investigaciones en el campo de la Ingeniería Metalúrgica, la Formación Geológica, y diversos artículos dedicados a combatir incendios en las minas.

APORTACIONES:

Según diversas opiniones Henry Fayol fue el iniciador - de los esfuerzos tendientes a estructurar el estudio de la - administración; sus trabajos fueron básicos para la integración de esta nueva disciplina. Sus aportaciones más importantes son:

I Universalidad de la Administración:

Fue el antecedente más importante para que la Administración empezará a tomar el rango de una verdadera ciencia. Consideraba que este fenómeno se da donde quiera que exista un organismo social o humano, siendo aplicable a éste, sus normas y reglas técnicas.

II Areas Funcionales:

Parte de la suposición de que el conjunto de las operaciones de toda empresa se puede dividir en seis grupos:

- 1.- Operaciones Técnicas: Producción, fabricación y transformación.
- 2.- Operaciones Comerciales: Compras, ventas e intercambio.
- 3.- Operaciones de Seguridad: Protección de bienes y personas.
- 4.- Operaciones Financieras: Búsqueda y manejo de capitales.
- 5.- Operaciones de Contabilidad: Inventario, balance, precios de costos y estadística.
- 6.- Operaciones Administrativas: Previsión, organización, dirección, conducción y control.

III Proceso Administrativo:

Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

- Planear: es visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: es constituir el doble organismo material y social de la empresa.
- Dirigir: es guiar y orienter al personal.
- Coordinar: es unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar: es verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes impartidas.

IV Principios Generales de la Administración:

Toda ciencia debe basarse en Leyes o Principios, como en la Administración se utiliza medida, ponderación y sentido común, tales principios, son flexibles y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar, y son:

- 1º La División del Trabajo: es el principio de la especialización necesaria a la eficiencia en la utilización de la mano de obra.
- 2º La Autoridad y la Responsabilidad: el volumen de autoridad corresponde a un volumen proporcional de responsabilidad y, viceversa, ambas deben estar bien balanceadas.
- 3º La Disciplina: es el respeto de convenciones destinadas a crear obediencia, aplicación, energía y señales externas de respeto.

- 4º La Unidad de Mando: Un empleado debe recibir órdenes de -- uno, y solo un único superior.
- 5º La Unidad de Dirección: es el principio por el cual, cada grupo de actividades que tienen el mismo objetivo, debe te ner un solo jefe y estar a un mismo nivel.
- 6º La Subordinación de los Intereses Particulares al Interés General: en cualquier grupo, el interés de este debe sobre ponerse a los intereses de los individuos.
- 7º La Remuneración: la remuneración y los métodos de pago deben ser razonables y conseguir el máximo de satisfacción -- tanto para el empleado como para el empleador.
- 8º La Centralización: se refiere al punto donde la autoridad está concentrada o dispersa en una empresa.
- 9º La Jerarquía o Cadena a Escalar: se piensa en una línea de autoridad, en una cadena de superiores desde el escalón -- más alto hasta el más bajo.
- 10º El Orden: este principio está dividido en orden material y orden social, y considera la organización como el arreglo a disposición de cosas y de personas.
- 11º La Equidad: se consigue lealtad y devoción por parte del -- personal, mediante una combinación de bondad y justicia en el trato con los subordinados.
- 12º La Estabilidad del Personal: se destacan los peligros y -- costos de la rotación innecesaria del personal.
- 13º La Iniciativa: se exhorta a la práctica de la experimenta-

ción, tanto en el planeamiento como en la ejecución de un plan.

- 14° La Unión del Personal o Espiritu de Equipo: es una extensión del principio de la Unidad de Mando, la unión hace la fuerza; se destaca la necesidad de trabajar en equipo y la importancia de la comunicación para conseguirlo.

Fayol pensaba que la educación técnica no responde a las necesidades generales de las empresas, haciendo notar la necesidad de estudio de la Administración a través de los años.

Sostenía que la capacidad administrativa puede y debe adquirirse como la capacidad técnica, primero en las escuelas y después en los talleres. Al no haber escuelas administrativas, se presentaría la ausencia de doctrinas.

Consideraba la necesidad de aplicar conocimientos administrativos en todo grupo organizado.

La enseñanza de la Administración debe ser rudimentaria en las escuelas primarias, más amplia en las escuelas secundarias, y muy extensa en las escuelas superiores.

A todos los grupos de operaciones se les pueden aplicar una capacidad especial, en cada una de las áreas se integran un conjunto de cualidades y conocimientos que todo administrador debe poseer, que son:

- a) Cualidades Físicas: salud, vigor y habilidad.
- b) Cualidades Intelectuales: son las aptitudes para comprender y aprender, para emitir juicios y tener gran habilidad intelectual.
- c) Cualidades Morales: en estas entran la energía, valor para aceptar responsabilidades, tacto y dignidad.
- d) Cultura General: saber desenvolverse no solamente en lo que uno es apto sino en los diferentes campos.
- e) Conocimientos Especiales: es la función a la que concierne exclusivamente la función técnica, comercial, administrativa, etc.
- f) Experiencia: se deriva de la práctica recordando los hechos y conocimientos que se adquieren con la práctica y la observación. (5)

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL ENFOQUE ANATOMICO:

- 1.- La Administración como Ciencia: Los anatomistas son unánimes en que se debe estudiar y tratar científicamente la organización y la administración, sustituyendo el empirismo y la improvisación por técnicas científicas.
- 2.- Teoría de la Organización: La estructura organizacional es influenciada por las concepciones antiguas (como la organización militar y la organización eclesiástica) tradicionales, rígidas, jerárquizadas. Esta teoría contribuyó para sacar a la organización industrial del caos primitivo que enfrentaba al -

principio de este siglo, en razón de la Revolución Industrial.

La organización para Fayol se basa en:

- La división del trabajo.
- La autoridad y la responsabilidad.
- La unidad de mando.
- La unidad de dirección.
- La centralización.
- La jerarquía o cadena a escalar.

La escuela anatómica se orienta hacia la forma y la disposición de la organización y hacia la interrelación de sus partes. Se limita sólo a los aspectos de la organización formal.

Los problemas de la organización son analizados de arriba hacia abajo y del todo organizacional hacia las partes.

3.- La División y Especialización del Trabajo: La organización debe caracterizarse por una división del trabajo definida. La división del trabajo era definida al nivel de los órganos componentes de la organización. El trabajo debe ser dividido:

- a) Según los niveles de autoridad y de responsabilidad.
- b) Según los diversos tipos de actividades.

4.- Los Elementos de la Administración: Los anatomistas buscan, cuales son las funciones del administrador dentro de un enfoque deductivo. Fayol propuso inicialmente los elementos básicos de la función administrativa (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Esta propuesta fue alterada por

Urwick (investigación, previsión, planeación, organización, - coordinación, dirección y control) por Gulick (planeación, organización, administración de personal, dirección, coordina--- ción, información, presupuesto), por otros autores anatómicos, y hasta hace poco tiempo por autores neoclásicos (Koontz y --- O'Donnell, Jucius, Newman, etc.)

5.- Los Principios Generales de la Administración: se trata de un enfoque típicamente prescriptivo y normativo. El adminis-- trador debe obedecer a ciertas normas o reglas de comportamien-- to, es decir, a principios generales que le permitan desempe-- ñar bien sus funciones de planear, organizar, dirigir, coordi-- nar y controlar. De ahí surgen los principios como normas o - leyes capaces de resolver los problemas organizacionales.

6.- La Departamentalización: la división de los órganos que -- componen la estructura de una empresa debe ser hecha a través de un esquema que asegure homogeneidad y equilibrio; la depar-- tamentalización. (5)

ENFOQUE HUMANISTICO

El origen de la Teoría de las Relaciones Humanas data de la década de 1920; la doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y, debido a la -- producción en serie, aumentando así la tensión de los obreros.

Dada esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración, se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista psicológico en la industria.

Los psicólogos iniciaron investigaciones en el Enfoque - Psicológico de la Administración, sobre la Selección de Personal, elaborando tests o pruebas para escoger a los mejores hombres para tareas concretas, con lo cual se ocasiona un viraje de los valores de los administradores, abandonando la -- concepción Taylorista del Hombre Económico.

Los directores cambian sus valores y sus modelos de supervisión, concediendo importancia a los factores humanos con lo cual se aplica el Método Científico a la investigación de los fenómenos industriales.

"El elemento humano es lo más importante en la empresa".

Bajo este clima ideológico aparece la Escuela de las Relaciones Humanas, que presenta diversas corrientes, las cuales contemplan la problemática organizacional bajo diferentes puntos de vista.

Para fines de estudio las clasificaremos de la siguiente forma:

- 1.- Escuela previa a Elton Mayo.
- 2.- Estudios de Elton Mayo en la Western Electric's.
- 3.- Escuelas posteriores a Mayo.

ETAPA PREVIA A ELTON MAYO

La principal representante de esta etapa es Mary Parker Follett (1868-1933), sus estudios presentan elementos básicos de la doctrina de las relaciones humanas, fue la primera en insistir en la aplicación del Método Científico a aspectos -- psicológicos de la administración.

Criticó la corriente científica de Taylor y seguidores - porque atendió solo aspectos mecanicistas olvidando aspectos psicosociales.

Escribió el libro "La Administración como Profesión", -- donde destacó la importancia de la aplicación del Método Científico y la importancia del hombre en la organización.

Expuso conferencias, donde destacó los conceptos de auto ridad y responsabilidad y el problema del mando y la coordinación, con los factores que los condicionan como el tiempo, el lugar y el elemento humano.

Las aportaciones de Follett, ayudaron a modificar el con cepto mecanicista de Taylor y abrieron las puertas a nuevas - investigaciones. (5)

ESTUDIOS DE ELTON MAYO EN LA WESTERN ELECTRIC'S

"A partir de 1924, la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos, inició algunos estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación del local de trabajo, dentro de los supuestos clásicos de Taylor y de Gilbreth.

En 1927, el Consejo Nacional de Investigaciones inició una experiencia en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne y cuya finalidad también era la de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios, medida a través de la producción. La experiencia, que se vuelve famosa, fue coordinada por Elton Mayo (1880-1949), científico social australiano, y luego también se extendió al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación del personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados de la experiencia eran alterados por variables de naturaleza psicológica. Intentaron eliminar, o al menos neutralizar, el factor psicológico por aquel entonces extraño e intermitente, razón por la cual la experiencia se prolongó hasta 1932". (5)

Esta experiencia permitió el diseño de los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas.

Las principales conclusiones de este experimento son:

- 1.- El Nivel de la Producción: es el resultado de la integración social. Se comprobó que el nivel de la producción no está determinado por la capacidad física del empleado (como lo afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.
- 2.- El Comportamiento Social de los Empleados: la experiencia de Hawthorne permitió verificar que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. Los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
- 3.- Las Recompensas y Sanciones Sociales: el comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales. Las personas vienen a ser evaluadas por el grupo sobre la base de esas normas y patrones de conducta. Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Esas recompensas son simbólicas y no materiales, pero ejercen influencia decisiva sobre la motivación y la felicidad del trabajador.
- 4.- Los Grupos Informales: se delineó el concepto de organización informal. La organización no sólo está formada de personas sino que es el propio conjunto de las personas.
- 5.- Las Relaciones Humanas: Los individuos dentro de la orga-

nización participan de grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social.

- 6.- La Importancia del Contenido del Cargo: Se comprobó que - el contenido y la naturaleza del trabajo ejercen enorme - influencia sobre la moral del trabajador. Los trabajos - simples y repetitivos tienden a tornarse monótonos afectando negativamente las actitudes del trabajador.
- 7.- El Énfasis en los Aspectos Emocionales: Estos elementos - merecen una atención muy especial.

La Teoría de las Relaciones Humanas se preocupó por el - aplastamiento del hombre debido al impetuoso desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, dedicó sus libros a los problemas humanos, sociales y políticos producto de una civilización basada casi exclusivamente en la industrializa---ción y en la tecnología. Sus libros son:

"The Human Problems of an Industrial Civilization", Boston, Harvard University Press, 1933.

"The Social Problems of an Industrial Civilization", Cambridge Mass, Harvard University Press, 1945.

"The Political Problems of an Industrial Civilization", Cambridge Mass, Harvard University Press, 1947. (5)

ESCUELAS POSTERIORES A MAYO

Desde la terminación de los estudios de Mayo, se han venido desarrollando, un sinnúmero de investigaciones que generaron doctrinas sobre la administración humana, originándose muchas escuelas como:

1.- ESCUELA DE LA MOTIVACION:

También se conoce como escuela conductista, se desarrolló con motivo de estudiar las causas del comportamiento humano, destacando aspectos como el de la motivación, el de las causas de las frustraciones humanas, el análisis de conflictos emocionales y fisiológicos, el proceso del aprendizaje.

Los autores más representativos de esta escuela son:

a) ABRAHAM MASLOW.- Quien en 1954 postuló su Teoría exponiendo que el hombre posee una escala de necesidades:

- 1.- Autorealización: el hombre quiere darle un sentido trascendental a su vida.
- 2.- Amor Propio o Autoestima: el quererse y aceptarse a sí mismo.
- 3.- Amor de y Para los Demás: ser aceptado por los demás.
- 4.- Seguridad: cubrir contingencias futuras para sí y los que dependen de él.
- 5.- Básicas o Fisiológicas: indispensables para la supervivencia.

La satisfacción de estas necesidades no se distinguen, si no se mezclan o confunden en complejas formas de satisfacción, moldeadas en gran parte por la sociedad.

b) CHRIS ARGYRIS.- En 1967 presenté su libro "Personalidad y Organización", donde expusé que: "el hombre ha sido educado en Occidente en forma diversa a lo que las organizaciones exigen y que hay por lo tanto, un desajuste en el comportamiento humano, cuando trabaja en una organización".

c) HERZBERG.- Elaboré la teoría conocida como "Teoría -- Dual", donde expone que existen factores intrínsecos al puesto (motivadores) y factores extrínsecos al puesto (higiéni--cos); cuando se dan los primeros causan satisfacción, cuando no se dan, causan no satisfacción y cuando se dan los segun--dos, no causan insatisfacción y cuando no se dan, causan in--satisfacción. Herzberg pensaba que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción; sa--tisfacción e insatisfacción deben mediar en escalas diferen--tes.

d) Mc CLELLAND.- Su teoría aparece en 1962 y sostiene -- que: los factores motivacionales son grupales y culturales, - apoyándose en la tesis de Max Weber quien indicó que las causas del desarrollo de los países industrializados, se debía a factores culturales como la ética protestante, y que hay tres tipos de factores:

1.- Logro: alcanzar algo.

2.- Afiliación: Pertenecer a un grupo.

3.- Motivos de Poder: El deseo de dominación de los individuos. (5)

2.- ESCUELA DE LA DINAMICA DE GRUPOS:

A partir de los experimentos de Elton Mayo se desarrollaron tendencias que estudian los grupos y su comportamiento -- así como su dinámica en aspectos como la comunicación, el liderazgo y las fuerzas de unión (cohesión, cooperación, disociación, competencia y conflicto).

El representante más destacado de esta escuela es KURT - LEWIN, quien en 1937 presentó una investigación que tuvo como objeto fundamental el estudio de las atmósferas del grupo y - los estilos de liderazgo.

Esta escuela desarrolla una propuesta general de que "el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores -- del individuo se basan firmemente en los grupos a los cuales pertenece".

Dinámica de un grupo es "la suma de los intereses" de -- los componentes del grupo y puede ser "activada" a través de estímulos y motivaciones, en el sentido de mayor armonía y aumento de las relaciones.

Catwright y Zander clasificaron la dinámica de grupos en 8 enfoques diferentes:

1) Teoría de Campo: Creada por Lewin.

- 2) Teoría de la Interacción: Desarrollada por Bales, Homans y Whyte.
- 3) Teoría de Sistemas: Desarrollada por Newcomb, Miller y Stodgill.
- 4) Teoría Sociométrica: Creada por Moreno.
- 5) Teoría Psicoanalítica: Creada por Freud.
- 6) Teoría Cognoscitiva: Creada por Asch, Festinger, Krech y Crutchfield.
- 7) Orientación Empírico-Estadística: Desarrollada por Cattell y Meyer.
- 8) Modelos Formales: Desarrollada por Simón, French y otros. (5)

3.- ESCUELA ESTRUCTURALISTA:

Al final de la década de 1950, el movimiento de las relaciones humanas entro en decadencia.

La posición surgida entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas hizo necesaria una posición más amplia y más comprensiva, que incluyera los aspectos que una tomaba en cuenta y la otra no.

Esta escuela pretende ser una síntesis de la teoría clásica (formal) y de la teoría de las relaciones humanas (informal), inspirándose en el enfoque de Max Weber y, hasta cierto punto, en los trabajos de Karl Marx.

El estructuralismo es un método analítico y comparativo - que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad, resaltando su valor de posición.

El estructuralismo, por lo tanto, se preocupa por la relación de las partes en la constitución del todo, excluyendo los elementos relacionados sólo por mera yuxtaposición. La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que el todo es mayor que la simple suma de las partes son las características básicas del estructuralismo. (5)

Esta corriente parte de los estudios que sociólogos y algunos otros especialistas de las ciencias sociales realizan sobre la organización y llegan a concretizar y caracterizar una serie de elementos afines a todas las organizaciones, estudian la influencia que el medio ambiente social tiene sobre cada organización y cómo los conflictos, contradicciones de la estructura social se reflejan en la organización, centran su análisis en cinco puntos fundamentales:

- a) Los objetivos de la organización.
- b) Tipología de las organizaciones.
- c) Las relaciones sociales dentro de la organización.
- d) La organización y su relación con el medio ambiente social.
- e) Los conflictos en la organización.

Entre los autores más representativos de esta corriente - se encuentran:

a) RENATE MAYNTZ.- En su obra "Sociología de la Organización", expone su teoría: "Nuestra sociedad contemporánea suele denominarse sociedad industrial, sociedad democrática de masas, sociedad capitalista avanzada o sociedad de previsión. Igualmente podría llamársele sociedad organizada, ya que se caracteriza por su organización multifacética y número elevado de formaciones sociales".

Para Mayntz la sociedad industrial, fuertemente diferenciada y orientada hacia el rendimiento, tiene como un medio de ordenación necesario la organización, aunque reconoce en forma secundaria que la organización no es solamente una forma de ordenación, sino también un elemento importante de la dinámica social.

b) RALF DAHRENDORF.- Analiza específicamente la organización productiva desde el punto de vista sociológico en su obra "Sociología de la Industria y de la Empresa", donde como punto central observa el problema de la empresa industrial como un sistema social y los conflictos estructurales existentes y dice que la mecanización del conjunto de la vida, el crecimiento de las grandes ciudades, la concentración de las masas humanas, el relajamiento de la unidad familiar, los conflictos, las tensiones sociales entre empresarios y trabajadores, son consecuencia de la producción industrial.

c) AMITAI ETZIONI.- Presenta a través de su obra "La Organización Moderna", una serie de elementos en los que trata de distinguir sus proposiciones de las proposiciones estructuralistas. Parte de una definición de la organización, dice que la sociedad es una sociedad organizacional: "nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones, empleamos gran parte del tiempo gastando, jugando y rezando en organizaciones". (5)

4.- ESCUELA NEO-HUMANO RELACIONISTA:

Surge posteriormente al desarrollo de la escuela estructuralista europea, en Estados Unidos de Norte América y considera aspectos fundamentales de la corriente desarrollada por Elton Mayo.

Aporta una actualización de las diferentes teorías de las relaciones humanas dentro de la empresa y la industria.

Toma elementos del estructuralismo, pero su énfasis no se encuentra en el desarrollo de conceptos teóricos que expliquen la dinámica existente en una organización productiva; su énfasis es el desarrollo de técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de las relaciones humanas que se encuentran en la organización productiva.

Presenta como solución y sustitución de la autoridad, la participación.

Los principales representantes de esta escuela son:

a) PETER DRUCKER: Fue uno de los primeros en destacar la importancia de la Administración Por Objetivos. Destacó que el interés de las empresas por las utilidades a corto plazo, - sólo podía llevar a consecuencias adversas a largo plazo. Los objetivos se requieren en cada área donde el rendimiento y los resultados afectan directa y vitalmente la supervivencia y --- prosperidad de las empresas. Pensaba que las empresas debe--- rían establecer objetivos en las siguientes áreas:

- 1.- Posición en el mercado.
- 2.- Innovación.
- 3.- Productividad.
- 4.- Recursos físicos y financieros.
- 5.- Rentabilidad.
- 6.- Desarrollo y eficiencia administrativa.
- 7.- Rendimiento y aptitud del trabajador.
- 8.- Responsabilidad pública.

En 1954, Peter F. Drucker, publicó un libro en el cual -- aborda la Teoría de la A.P.O., por lo que se considera el creador de ésta.

Para Drucker la A.P.O. es un proceso por el cual los gerentes, superior y subordinado de una organización, identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y usan esas medi-

das como guías para la operación de los negocios.

Los elementos comunes que se encuentran en las diferentes definiciones de A.P.O. son:

- 1.- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
- 2.- Establecimiento de objetivos para cada posición.
- 3.- Interrelación de objetivos.
- 4.- Establecimiento del sistema de revisión y reciclaje.
- 5.- Énfasis en la medición y en el control.
- 6.- Participación actuante de la jefatura.
- 7.- Apoyo intenso del staff durante los primeros periodos. (8)

b) DOUGLAS MCGREGOR (1906-1964), importante teórico del comportamiento humano en las organizaciones, fue el autor que divulgó y popularizó la teoría de la motivación como la base de toda actividad administrativa. Para él, el hombre es un animal complejo dotado de necesidades. Cuando una necesidad se satisface, surge otra en su lugar, dentro de un proceso continuo, que no tiene fin, desde el nacimiento hasta la muerte de las personas. Son las necesidades las que motivan el comportamiento humano dándole dirección y contenido.

Para McGregor las necesidades están organizadas en niveles en una jerarquía de importancia y de influencia, de la si-

guiente forma:

1.- Necesidades Fisiológicas: Están en el nivel más bajo, pero de vital importancia; son de alimentación, de sueño, de abrigo, de sexo, etc. Cuando alguna de ellas no está satisfecha ella domina la dirección del comportamiento; cuando están razonablemente satisfechas, las necesidades localizadas en el nivel inmediatamente superior comienzan a dominar el comportamiento del hombre, es decir, comienzan a motivarlo.

2.- Necesidades de Seguridad o de Estabilidad: son las necesidades de protección contra el peligro, contra la amenaza o contra la privación. Son muy importantes dentro del comportamiento humano, ya que todo empleado está siempre en una relación de dependencia con la empresa, debido a las acciones administrativas arbitrarias o a las decisiones desconocidas que pueden provocar incertidumbre en cuanto respecta a su permanencia en el empleo. Cuando éstas están satisfechas, y el individuo no se inquieta por su bienestar, surgen las siguientes.

3.- Necesidades Sociales: son las de participación, de asociación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambios de amistad y de afecto. Cuando éstas no son satisfechas, el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil y se comporta de manera opuesta al logro de los objetivos de la organización. Por encima de éstas se encuentran las siguientes:

4.- Necesidades del Ego: Estas son muy importantes para la administración y para el propio hombre. Son las necesidades del

del amor propio: autoconfianza, realización, competencia, conocimiento, independencia; y de la propia reputación: estatus, reconocimiento, aprobación, respeto.

Estas necesidades raramente son satisfechas. El individuo busca indefinidamente más satisfacción para esas necesidades, sin embargo, ellas solamente surgen de manera significativa cuando todas las necesidades más bajas han sido razonablemente satisfechas.

5.- Necesidades de Autorealización: son las que se encuentran en la cima de la jerarquía de las necesidades humanas; son las necesidades que tiene cada uno de realizar su propio potencial, de estar en continuo autodesarrollo, de ser creador en el sentido más elevado.

McGregor se preocupó por formular una nueva concepción de la Administración, fundamentándose en el aspecto motivacional, en contraposición a la teoría Tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática: la Administración ha buscado la contribución de las ciencias físicas y de la tecnología para el beneficio material de la humanidad (Teoría X), pero es necesario buscar también la contribución de las ciencias humanas y sociales para hacer que las organizaciones humanas se vuelvan más eficientes (Teoría Y).

TEORIA "X":

Considera la Administración como la tarea de aplicar y -- controlar la energía humana únicamente en orden a los objeri-- vos de la empresa. Esta concepción contempla los siguientes - aspectos:

- a) El hombre es indolente por naturaleza; él evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
- b) Le falta ambición; no le gusta la responsabilidad y prefiere estar libre de encargos.
- c) Es fundamentalmente egocéntrico con respecto a las necesida des de la organización.
- d) Es crédulo, no muy brillante y está siempre dispuesto a --- creer en charlatanes y demagogos.

TEORIA "Y":

Es un conjunto de suposiciones sobre el comportamiento hu mano basado en las ideas de Abraham Maslow, según el cual:

- a) La Administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa.
- b) Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a las necesidades de la organización.
- c) La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidad, de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la organización, todos estos factores están pre-- sentes en las personas.

d) La tarea esencial de la Administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales -- las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, - dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Para McGregor, la concepción tradicional (Teoría X) se basa exclusivamente en el control externo del comportamiento humano, mientras que su concepción moderna (Teoría Y) se basa fundamentalmente en el autocontrol y en la autodirección. (5)

ENFOQUE SISTEMICO

A partir de 1924, Ludwig Von Bertalanffy (biólogo alemán) elaboro una teoría interdisciplinaria capaz de trascender a -- los problemas tecnológicos de cada ciencia y de aportar prin-- cipios generales para todas las ciencias.

Más tarde ésta teoría se denominó "Teoría General de los Sistemas" que demuestra la igualdad estructural de las diferen-- tes ciencias; permitiendo un acercamiento entre sus limitacio-- nes.

Es una teoría totalizante; los sistemas no pueden ser pla-- namente comprendidos solo por el análisis separado y discipli-- nado de cada una de las partes.

Se basa en la comprensión de la interdependencia recipro-- ca de todas las disciplinas y de la necesidad de su integra-- ción. (5)

TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS

Como antecedente a esta teoría surgió la cibernética como una ciencia destinada a establecer relaciones entre las diferentes ciencias, en el sentido de ocupar tanto los espacios vacíos interdisciplinarios no investigados por ninguna ciencia, como también de permitir que cada ciencia utilizara para su desarrollo los conocimientos desarrollados por las demás ciencias.

La Cibernética es la ciencia de la comunicación y del control, y su campo de estudio son los sistemas.

Desde el punto de vista práctico, podemos definir un sistema como:

"Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, formando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre datos o sobre energía o aún sobre materia, en una referencia dada de tiempo y suministrando información o energía o materia. Los elementos, las relaciones y los objetivos (o propósitos) constituyen los aspectos fundamentales en la definición de un sistema". (5)

Los elementos están relacionados entre sí, manteniendo -- una constante interacción. La red que caracteriza las relaciones entre los elementos (red de comunicaciones entre los elementos) define el estado del sistema, o sea, si él está operando todas esas relaciones (estado dinámico o estable) o no.

Las líneas que forman la red de relaciones constituyen -- las comunicaciones existentes en el sistema. La posición de las líneas, en un momento dado, refleja la cantidad de informaciones del sistema. Los eventos que fluyen hacia la red que constituye el sistema son las decisiones. Esa red es fundamentalmente un proceso decisorio. Las decisiones son descriptibles o previsibles en términos de información en el sistema y de estructuración de las comunicaciones. Los elementos que -- forman el sistema son:

- Un conjunto de elementos, que son las partes u órganos del sistema.
- Dinámicamente relacionados en una red de comunicaciones resultante de la interacción de los elementos.
- Formando una actividad que es la operación (o procesamiento) del sistema.
- Para alcanzar un objetivo o propósito.
- Operando sobre datos energía, materia, que son los insumos o entradas de recursos para que el sistema pueda -- operar.

- En una referencia dada de tiempo, constituye el ciclo de actividad del sistema.
- Para suministrar información/energía/materia, que son los resultados de la actividad del sistema.

El Sistema Cibernético presenta diversidad y es extremadamente complejo. En el fondo, es una máquina manipuladora de - informaciones por sus relaciones con el ambiente. La actividad de su mecanismo (ya sea el cerebro, la economía, etc.) depende de su capacidad de recibir, almacenar, transmitir y modificar informaciones. Es una máquina de operar informaciones: por su gran diversidad posee un alto grado de incertidumbre, - siendo descriptible solo en términos de probabilidades. A medida que aumenta la diversidad, aumenta la capacidad permutativa de las condiciones de la máquina. (5)

Como consecuencia de la Cibernética surgió la automatización, que es una síntesis de ultramecanización, superracionalización (mejor combinación de los medios), procesamiento continuo y control automático (por la retroacción que alimenta la - máquina con su propio producto). Los autómatas, son ingenios que contienen dispositivos capaces de tratar informaciones --- (o estímulos) que reciben del medio exterior y producir acciones (o respuestas).

La automatización abarca tres sectores:

1.- Integración, en cadena continua, de diversas operaciones realizadas separadamente.

2.- Utilización de dispositivos de retroacción y regulación automática (feed-back), para que las propias máquinas corrigan sus errores.

3.- Utilización de calculadoras y computadoras electrónicas capaces de acumular grandes volúmenes de datos y analizarlos a través de operaciones matemáticas complejas, con increíble rapidez (inclusive en la toma de decisiones). (5)

La Teoría Administrativa ha recibido en el transcurso de los últimos 30 años una infinidad de contribuciones de la matemática bajo la forma de modelos matemáticos capaces de proporcionar soluciones a los problemas empresariales, ya sea en el área de los recursos humanos, en la producción, en la comercialización, en las finanzas o en la propia área de la administración general.

La Teoría Matemática aplicada a los problemas administrativos es más conocida como Investigación Operacional. Aunque la denominación Investigación Operacional (I.O.) esté consagrada universalmente, es muy genérica y no da una idea efectiva acerca de sus objetivos. Esta teoría representa una tendencia muy amplia que encontramos en un gran número de auto-

res y estudiosos, cuyo número de adeptos y defensores aumenta gradualmente.

* Simon revela la evolución de una metodología experimental de laboratorio para una concepción experimental global de la organización dentro de un enfoque sistémico, destacando -- que cada teoría administrativa partió de una concepción diferente acerca del comportamiento humano como fundamentación para sus demás premisas. Así:

Para la Teoría de los Sistemas, la organización es un sistema de decisión donde los participantes actúan racional y concientemente, escogiendo su comportamiento entre las alternativas más o menos racionales que se le presentan.

Según la Teoría de las Decisiones, la Administración --- equivale a un proceso de decisión, que se desarrolla en tres etapas:

- 1.- Etapa de las ocasiones que exigen decisión.
- 2.- Etapa de la invención y análisis de los diversos cursos de acción.
- 3.- Etapa de la selección de un curso de acción.

* Herbert A. Simon, The Shape of Automation, New York, Harper & Row, 1965.

La Teoría General de los Sistemas no busca solucionar -- problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación a la realidad empírica.

Esto llevó a algunos científicos a desarrollar una Teoría General de Sistemas que reflejara las similitudes, sin -- perjuicio de las diferencias, válida para todas las ciencias.

En sus libros, Bertalanffy expone los supuestos básicos de la T.G.S., que son:

- 1.- Existe una mítica tendencia hacia la integración de las diversas ciencias naturales y sociales.
- 2.- Esa integración parece orientarse hacia una Teoría de los Sistemas.
- 3.- Esa Teoría de los Sistemas puede ser una manera de estudiar más ampliamente los campos no físicos del conocimiento científico, especialmente las ciencias sociales.
- 4.- Esa Teoría de los Sistemas, al desarrollar principios unificadores, que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproxima al objetivo de la unidad de la ciencia.

5.- Esto nos puede llevar a una integración muy necesaria en la educación científica.

Los principales problemas de la Teoría General de los --
Sistemas se refieren a:

1.- Clasificación de los Sistemas: Consiste en determinar las propiedades generales del sistema considerado.

2.- Caracterización de los Sistemas: Consiste en representar las relaciones entre "entradas" (estímulos recibidos por el sistema) y "salidas" (reacciones presentadas por el sistema), preferentemente en forma matemática.

3.- Identificación de los sistemas: Consiste en determinar si un sistema dado es equivalente a otro, en términos de su comportamiento.

4.- Control y Programación de los Sistemas: Consiste en la especificación de las entradas que suministran en comportamiento deseado, o sea, el resultado que se espera alcanzar.

5.- Optimización de los Sistemas: Consiste en la elección del sistema que sea capaz de alcanzar el desempeño ideal.

6.- Aprendizaje y adaptación de los Sistemas: Consiste en el proyecto de sistema que se adapte a los cambios ambientales y que aprenda a partir de la experiencia.

7.- Estabilidad y control: Consiste en la determinación de los mecanismos de control y de retroacción, a fin de mantener

ner el desempeño del sistema dentro de los límites aceptables de variación.

CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS:

Para Bertalanffy, sistema, en su forma más simple, es: "el conjunto de unidades (u objetos) entre los cuales existen relaciones"...

Un sistema está compuesto por dos elementos:

- 1.- Las unidades (u objetos o elementos).
- 2.- Las relaciones entre esas unidades.

Hay diferentes tipos de sistemas:

1) Por sus semejanzas y diferencias, pueden ser:

a) **Sistemas Concretos (físicos):**

Quando están compuestos de equipos, maquinaria y objetos y cosas reales (hardware).

b) **Sistemas Abstractos:**

Quando están compuestos de conceptos, planes, hipótesis e ideas (software).

2) Según su origen, pueden ser:

a) **Sistemas Naturales:**

Los que surgen de procesos naturales, son macroscópicos y no muy fáciles de manipular.

b) Sistemas Artificiales:

Son los que hace el hombre, donde contribuye a la marcha del proceso mediante los objetos, los atributos o las relaciones.

De la definición de Bertalanffy, se desprenden dos conceptos: el de propósito y el de globalismo, que retratan las características básicas de un sistema, y que son:

- 1.- Propósito u objetivo: todo sistema tiene miras a un objetivo que debe ser logrado.
- 2.- Globalismo o totalidad: se refiere a que cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades, debido a la relación existente entre ellas.
- 3.- Entropía: es la tendencia que tienen los sistemas al desgaste, a la desintegración, al relajamiento de los patrones y a un aumento de la aleatoriedad.
- 4.- Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema.
- 5.- El Sistema Abierto: las principales diferencias entre los Sistemas Abiertos y los Sistemas Cerrados son:

Sistemas Abiertos:

- Está en relación dual con el ambiente.
- Tiene capacidad de crecimiento.
- Puede competir con otros sistemas.

Sistemas Cerrados:

- No interactúa con el ambiente.
- No tiene capacidad de crecimiento.
- No puede competir con otros sistemas.

El sistema se caracteriza por las relaciones (lazos que unen los elementos) existentes entre sus elementos, las cuales pueden ser:

- a) Entre todos sus elementos.
- b) Entre el sistema y sus subsistemas.
- c) Entre dos o más sistemas.

El sistema se caracteriza por parámetros, que son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema, y son:

- a) Entrada o insumo (input).
- b) Proceso o procesador (throughput).
- c) Salida o resultado (output).
- d) Retroacción o retroalimentación (feedback).

Para analizar un sistema debidamente, es necesario:

- a) Localizar sus componentes.
- b) Identificar el patrón que rige sus relaciones.
- c) Percibir la finalidad totalizantemente.
- d) Definir el medio ambiente donde actúan sus elementos.
- e) Establecer el ciclo de eventos o procesamientos.

Existen tres métodos analíticos que se desarrollaron a -
partir de la literatura y práctica de los enfoques sistémicos:

- a) El Análisis de Sistemas.
- b) La Investigación Operacional.
- c) La Ingeniería de Sistemas. (5)

CAPITULO III

CAPITULO III

METODOLOGIA

Para determinar el valor relativo de los puestos se han aceptado los siguientes métodos de valuación básicos:

- a) Alineamiento
- b) Comparación de Factores
- c) Puntuación

Algunas compañías combinan estos métodos, formando un método mixto.

Cada uno de los métodos tiene ventajas y desventajas, el problema de una empresa es seleccionar el más adecuado, para lo cual intervienen aspectos como:

- 1) Responsabilidad de la Selección.
- 2) Criterio para la Selección.
- 3) Selección del Tipo de Plan. (10)

RESPONSABILIDAD DE LA SELECCION:

Existen tres alternativas para determinar quien efectuará la Valuación de Puestos:

- a) Director del Estudio de Valuación de Puestos.
- b) El Director y su Comité Consultivo.
- c) El Comité General a cargo de la institución del Programa.

Cuando es el Director quien hace la selección del plan, ésta será más rápida, ya que es fácil la ponderación de cada uno de los métodos contra las necesidades de la organización, sin la demora que representa la opinión del Comité.

Cuando el Director y su Comité Consultivo o el Comité -- General elige el plan de estudio, el resultado puede ser más aceptable. Es usual la consideración de cada uno de los métodos, efectuando la selección final mediante un voto mayoritario. Se cuenta con diferentes puntos de vista, lo cual provoca una mejor elección, aunque no tan rápida como en el primer procedimiento, y con "participación", por lo que es más usual este procedimiento.

CRITERIO PARA LA SELECCION:

Después de asignar la responsabilidad de elección, se deben determinar los fines que debe alcanzar el sistema que se prepare. Se comparan los planes de calificación básica con--tra el criterio establecido y se decide cuál método de valuación satisface más las necesidades de la organización.

Los factores generales que se deben tomar en cuenta son:

- 1.- El sistema debe permitir un estudio completo de to--dos los puntos por valorarse.
- 2.- El sistema debe ser comprensible y aceptable por supervisores y empleados.
- 3.- El sistema adoptado debe permitir resultados tan precisos como sea posible al determinar el valor relativo de los puestos.
- 4.- El sistema debe ser relativamente fácil de instalar y mantener.
- 5.- El sistema debe llenar las necesidades específicas - de la organización.
- 6.- El sistema debe tomar en cuenta la clase de puestos a valorar, que puede ser: de supervisión y
de no supervisión.
- 7.- El sistema debe tomar en cuenta el tipo de puestos - dentro de la clase en la que se encuentren, que pueden ser: simples y complejos.

- 8.- El sistema debe tomar en cuenta el número de puestos, dependiendo de éste se elige:
- un método muy analítico o
 - un método poco analítico.
- 9.- El sistema debe tomar en cuenta el tiempo requerido, dependiendo de la urgencia del trabajo.
- 10.- El sistema debe tomar en cuenta el costo de la im-
plantación del método de valuación de puestos que es relativamente alto.

SELECCION DEL TIPO DE PLAN:

Es usual que el Director de Valuación de Puestos examine los diferentes métodos con su Comité, exponiendo su objetivo, sus ventajas y desventajas y el diseño adecuado a las necesidades particulares de la organización, todo lo cual es discutido hasta llegar a la selección final del plan particular, - donde se presentan tres alternativas:

a) Construcción de un Nuevo Plan:

La organización desarrolla su propio sistema de calificación.

Ventajas:

- 1.- El plan es diseñado específicamente para medir los -
puestos de una organización particular.
- 2.- El sistema de calificación es con frecuencia mejor -
entendido puesto que quienes lo emplean han ayudado
en su construcción y están en mejor posición para in

terpretarlo.

- 3.- Puesto que el personal de la compañía construye el plan, usualmente se obtiene su apoyo y lealtad, evitando en consecuencia dudas y suspicacia.

Desventajas:

- 1.- La elaboración satisfactoria de un nuevo plan requiere amplios conocimientos y preparación técnica.
- 2.- La elaboración de un nuevo plan requiere usualmente más tiempo que la modificación de un plan ya en existencia.

b) Adopción del Plan de otra Organización:

Una compañía puede encontrar en existencia un plan que se adapte a sus necesidades librándose así del trabajo de elaborar un plan para sí misma.

Ventajas:

- 1.- El plan ha sido desarrollado para una industria particular considerando los problemas específicos encontrados en ella.
- 2.- Los refinamientos hechos en el plan mientras fue ensayado y probado deben disminuir los problemas de la compañía que los adopta.
- 3.- Cuando diferentes organizaciones emplean el mismo sistema, es posible establecer comparaciones que resultan en refinamientos y mejoras adicionales para -

cada una de las organizaciones participantes.

Desventajas:

- 1.- En ciertos aspectos, cada compañía difiere de cualquier otra. Aún cuando un plan haya sido probado satisfactoriamente en una compañía específica del mismo ramo, no se concluye que será también satisfactorio para cualquier otro.
- 2.- Aún cuando el sistema generalmente llena las necesidades de la organización que lo desarrolló, pueden existir ciertas debilidades en el plan. El adoptarlo sin cambio alguno, conservaría estas debilidades.
- 3.- Un plan puede tener mucho éxito en una compañía porque es adecuado a la categoría, tipo y número de puestos que se han calificado. Otra compañía más o menos grande, puede requerir una aproximación, más o menos cuantitativa a su problema de calificación, -- que la de la compañía que ha desarrollado el plan.

c) Modificación de un Plan Existente:

Una compañía toma un plan existente y lo modifica para adaptarlo a sus propias necesidades.

Ventajas:

- 1.- El sistema que se modifica ya ha sido ensayado.
- 2.- La modificación de un plan, usualmente requiere menos tiempo que la construcción de uno nuevo.

Desventajas:

- 1.- El plan modificado puede no adaptarse a las necesidades de la compañía tan bien como uno elaborado espe
cíficamente para ella.
- 2.- Existe cierto peligro al conservar ciertas debilida-
des del plan que se modifica así como de añadir algu-
nas.
- 3.- La compañía puede descansar demasiado en el plan ori
ginal y no analizarlo con suficiente detalle para --
hacer los cambios necesarios para adaptarlo con éxi-
to. (10)

METODO DE ALINEAMIENTO

Este método consiste en ordenar los puestos de una organización mediante una promediación (repartir una cosa en partes iguales, existir o estar una cosa en medio de otra) de -- las series de orden, formadas por cada uno de los miembros de un Comité de Valuación, respecto de los puestos básicos.

La integración de un Comité es indispensable, ya que en él lo esencial es combinar la opinión de diversos evaluadores sobre el orden de los puestos, para obtener un valor promedio más cercano a la realidad.

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

Siempre se escoge como "puesto--tipo" uno que se encuentre en la categoría de los trabajos que se pretenden evaluar.

Los demás se escogen en forma que sus salarios se encuentren a distancias similares.

El número de puestos-tipo que se usan depende de la magnitud de la empresa, pero nunca debe ser mayor de un 20 % del total de puestos.

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

Cada miembro del Comité debe ordenar los puestos-tipo de acuerdo con el orden de importancia que les asigne. Para hacer esta ordenación, se debe empezar por la determinación de los puestos primero y último, ya que en estos casi nunca existe discrepancia, y además sirven de base para continuar ordenando los demás de la serie; segundo y penúltimo, tercero y antepenúltimo y así sucesivamente. Si las discrepancias en la posición de un trabajo son muy grandes, es conveniente no hacer la promediación, que solo reflejaría un error, en lugar de esto se deben revisar las especificaciones, observar el puesto, etc., hasta obtener un acuerdo o al menos, una mayor cercanía de opiniones.

La clasificación de los demás puestos que quedan por valorar se comparan con los puestos-tipo, a fin de determinar su posición relativa.

Ventajas:

- 1.- Fácil, rápido y comprensible para todos los miembros de la organización.
- 2.- Brinda seguridad, a partir de la realidad y no de -- criterios preestablecidos.
- 3.- Brinda garantía de reflejar la realidad.
- 4.- Es útil en empresas de poco personal.

Desventajas:

- 1.- Toma al puesto en su conjunto.
- 2.- No analiza los elementos o factores que integran al puesto.
- 3.- En promedio las apreciaciones son subjetivas.
- 4.- No es amplio el elemento técnico.
- 5.- Considera iguales diferencias entre cada puesto y pone en peligro o en la misma situación al salario, en desacuerdo con las diferencias que realmente deben existir. (2)

NETODO DE
COMPARACION DE FACTORES

En este método los puestos se analizan de acuerdo a factores o requisitos como:

- a) Factores Mentales
- b) Factores de habilidad
- c) Factores Físicos
- d) Factores de Responsabilidad
- e) Factores de las Condiciones de Trabajo

Se eligen "puestos-clave" que representan cada nivel principal de funciones, responsabilidad y habilidades, comprendidos dentro de la clase de puestos a calificar.

Se comparan entre sí y factor por factor al hacer un ordenamiento de los puestos con referencia a su importancia relativa en cada factor; este procedimiento se sigue con cada factor considerado en el plan de calificación.

Los evaluadores después asignan un valor a cada factor de cada puesto, la proporción que del salario total pagado actualmente consideran que debe asignarse a cada factor particular.

Este procedimiento se lleva a cabo tres veces en intervalos de aproximadamente dos semanas; se calculan entonces los promedios de cada una de las tres asignaciones para determinar exactamente cuanto dinero debe asignarse a cada factor de cada puesto.

Se prepara una tabla que muestre la alineación de los -- puestos-clave según cada factor de acuerdo con las asignaciones hechas en dinero, en el paso anterior.

Se comparan los puestos adicionales, factor por factor, contra los puestos en esta tabla con el objeto de determinar el orden de su importancia en relación con los puestos ya calificados.

Los valores asignados a cada factor se suman para determinar el valor total, los puestos son entonces ordenados de acuerdo con el valor total determinado por el procedimiento anterior.

Ventajas:

- 1.- La comparación de trabajos contra trabajos asegura - que los puestos son comparados en sus puntos comparables.
- 2.- Se construye una escala por cada instalación, asegurando por lo tanto, que el plan es hecho específicamente para la organización.
- 3.- Es relativamente fácil emplear la escala para calificar otros puestos una vez que ha sido preparada.
- 4.- La escala es dispuesta en unidades monetarias y no requiere conversión alguna.

Desventajas:

- 1.- Si existen desigualdades en los salarios de los puestos-clave, empleados para construir la escala, las desigualdades permanecerán, puesto que la escala es construida en base monetaria.
- 2.- Puesto que los salarios no permanecen constantes, la base del sistema de calificación puede ser totalmente desbalanceada por fluctuaciones en los salarios.
- 3.- Un cambio en las funciones de un puesto-clave, empleado para establecer la escala, puede mover la escala de su debido alineamiento.
- 4.- La elaboración de la escala es complicada y difícil de explicar a los empleados.

5.- La instalación del sistema es lenta.

6.- Se requiere bastante trabajo de oficina. (1C)

METODO DE PUNTUACION

Hacia 1925, Merrill R. Lott diseñó el primer sistema de -
puntuación. Los planes de puntuación actuales, se derivan del
trabajo de Lott.

Este método se popularizó casi de inmediato y ha sido el
más empleado de los sistemas básicos en Estados Unidos; la an-
plia aplicación del sistema en las compañías individuales, ha-
hecho que este método sea el predominante hoy día.

Se observó que existía la necesidad de desarrollar un mé-
todo que dividiere los puestos en sus partes componentes para
permitir la comparación de las partes, con lo que se obtendría
un análisis más completo.

La división de un puesto en sus partes componentes se ha-
ce posible con el empleo de una escala formada con la selec-
ción de factores comunes a los puestos, dentro de la clase que
se califica.

La escala de puntuación, no solamente proporciona un me-
dio para analizar los puestos parte por parte, indicando el --
grado en el que cada parte se encuentra, sino que también per-

mite señalar un valor específico para cada parte. Es el primer medio satisfactorio para realizar un estudio analítico y detallado de los puestos, permitiendo que el calificador mida un puesto, factor por factor, contra la escala. El calificador elige el grado de cada factor que con mayor aproximación describe los requisitos para el puesto, asignando el valor en puntos correspondientes al grado seleccionado. La suma de los valores en puntos de cada grado, será el valor de puntos del puesto. El proceso de calificación de puestos en este método es, por lo tanto, cuantitativo y analítico.

ELABORACION DE LA ESCALA DE PUNTUACION

a) Asignación de la responsabilidad sobre el diseño de ésta:

Algunas organizaciones seleccionan a una persona, otras a una persona auxiliada por un comité o a un comité general. Es esencial la aceptación final de la escala como un medio preciso y defendible para la calificación de puestos. Es recomendable que se aplique uno de los planes de comité antes mencionados para obtener los conocimientos, tanto técnicos como sobre la organización, que se requieren.

b) Factores que influyen en la elaboración de la escala:

Los factores básicos que requieren ser considerados son: la determinación del tipo y la clase de puestos por valuarse, y el número de escalas necesario para cubrir los tipos y clases de los puestos seleccionados. La escala debe ajustarse a

los puestos que debe medir.

A continuación, deben seleccionarse puestos-clave o de referencia, que representen cada uno de los niveles principales de funciones, responsabilidades y habilidades para cada una de las clasificaciones básicas seleccionadas.

Una vez tomadas estas decisiones, puede iniciarse la construcción de la escala o escalas para el tipo y clase de puestos seleccionados. Los pasos básicos necesarios en esta construcción son:

- 1.- Seleccionar y definir los factores necesarios para medir una clase particular de puestos.
- 2.- Determinar y definir los grados de cada factor.
- 3.- Determinar el valor relativo por asignarse a cada factor.
- 4.- Asignar los valores en puntos para cada factor.
- 5.- Diseñar el manual de Valuación de Puestos.

c) Selección de factores:

1.- Definición de "Factor": Este término tiene un significado particular para efectos de valuación de puestos. Normalmente puede entenderse, como un elemento, una parte que puede formar, componer o constituir algo; la parte componente de un todo. Otro término, característica, es sustituido por factor en la literatura de la valuación de puestos. Característica - viene a ser cualidad o propiedad que distingue a una persona o

cosa. El puesto viene a ser el compuesto, el todo o el tipo - al que se refieren las definiciones anteriores. Por factores o características, se entienden los elementos, las partes componentes o las cualidades que sirven para distinguir.

La medición de las personas, la 'calificación de méritos', es un proceso separado e independiente de la medición de los - puestos.

2.- Tipos de factores empleados: el Director del Programa puede preparar listas de factores empleados por otras organizaciones en la calificación de sus puestos, presentándola al grupo para su estudio y análisis.

Estos factores fueron compilados por las organizaciones - que emplean el método de puntuación o el método de comparación de factores:

Habilidad
Esfuerzo
Iniciativa
Complejidad del puesto
Juicio
Capacidad analítica
Capacidad creadora
Destreza manual
Experiencia

Condiciones de trabajo
Requisitos mentales
Capacidad para aprender
Conocimiento de las mercancías
Planeación de procedimientos
Responsabilidad sobre el trabajo de otros
Responsabilidad sobre el establecimiento
de políticas
Responsabilidad sobre personal
Responsabilidad sobre propiedades
Ingenio
Esfuerzo mental
Esfuerzo físico
Adaptabilidad
Supervisión ejecutada
Supervisión recibida
Precisión
Contactos personales
Relaciones públicas
Operaciones de máquinas
Habilidades sociales
Educación y/o conocimientos
Información confidencial
Trabajo monótono
Aplicación y versatilidad

Una vez examinados y discutidos estos factores se podrán medir los puestos de acuerdo a los factores adecuados a las necesidades de la organización.

3.- Compilación de la lista preliminar de factores: Pensando en los puestos específicos que van a calificarse se deben sugerir los factores que consideran representan las partes componentes de los puestos. El siguiente paso es analizar los factores listados para reducir su número a una cifra manejable.

4.- Limitación en el número de factores: Es posible equivocarse tanto en la dirección de un número muy limitado de factores como en la dirección contraria; si se considera un número muy pequeño, la diferenciación entre los puestos puede no ser la adecuada y la omisión de los elementos importantes de los puestos puede afectar la precisión y el valor de la valuación misma. Si se emplea un número deseado grande, se fuerza al calificador a efectuar distinciones más precisas que las practicables. Con objeto de resolver este dilema, muchas organizaciones subdividen estos factores en factores subordinados.

Esta subdivisión se logra mediante el análisis de los tipos de habilidad, esfuerzos, responsabilidad y condiciones de trabajo que existen en la clase de puestos para los cuales se construye la escala. Algunas organizaciones eliminan los términos originales de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo una vez que han seleccionado las subdivi--siones de cada uno, empleando solamente los términos de las --

subdivisiones tales como educación, experiencia, exigencias físicas y riesgos, para representar los factores medidos por sus escalas.

5.- Selección final de factores: La lista original de factores compilada por el comité, en el análisis de los puestos - por calificarse, debe ser examinada con objeto de reducir el número de factores a una cantidad razonable y práctica. Uno de los primeros pasos es calificar los factores en los cuatro grupos principales. En seguida, los factores de cada grupo deben ser examinados con el objeto de determinar se realmente se diferencian los distintos aspectos de los puestos. Este procedimiento evita la sobreposición en el significado de los factores evitando que el mismo aspecto del puesto sea calificado -- más de una vez. Algunos factores pueden no medir los elementos en cada uno de los puestos, pero si miden los elementos importantes en la mayoría de los puestos, deben permanecer en la lista final. Una vez que el comité ha sometido la lista original de factores sugerida a un examen tan cuidadoso como el propuesto, probablemente los factores remanentes servirán adecuadamente para medir los puestos a evaluar. La eliminación de -- factores duplicados, de factores sobrepuestos, de factores que se refieren a la persona y de los factores menos importantes -- referentes a pocos puestos, deja un grupo especialmente adecuado para su consideración en la escala de puntuación. El número de factores remanentes, normalmente será en número aproxima-

mado que generalmente se encuentran en otras buenas escalas de valuación de puestos.

6.- Definición de factores: Para una interpretación uniforme y consistente del significado de cada factor, es necesaria una definición concreta. Las definiciones de los factores deben ser redactadas en un lenguaje simple, claro y conciso.

El proceso de calificación en general, se facilita si los factores son fáciles de entender y es posible su interpretación uniforme.

Algunas organizaciones definen sus factores sin proporcionar ulterior explicación; otras definen específicamente cada factor incluyendo material explicativo adicional. El objeto de este material explicativo es aclarar y analizar aún más el significado de cada factor para proporcionar al calificador toda ayuda posible en la interpretación del significado de cada uno.

d) Determinación y definición de los grados:

1.- Objeto de los grados: Los factores seleccionados deben ser importantes y encontrarse en la mayoría de los puestos de la clase que va a calificarse. No debe pensarse que los factores son importantes y existen en todos los puestos en la misma extensión y grado. Con objeto de diferenciar los puestos en términos de sus requisitos variables, debe establecerse algún método de gradación.

En este método, se resuelve este problema estableciendo gradaciones para cada factor de la escala, y se conocen con el nombre de "grados".

2.- Determinación de los grados: La clase de puestos que deben calificarse debe ser estudiada con objeto de que se establezca un número suficiente de grados en la gradación. Deben analizarse los puestos en términos de cada factor para determinar la cantidad mínima requerida en los diferentes factores en la serie de puestos.

3.- Definición de los grados: Una vez establecidos los grados, deben ser diferenciados tan clara, concisa y explícitamente como sea posible, si se espera que los calificadores valúen los puestos en forma consistente y uniforme. Mientras más se aproxima una escala a eliminar palabras y frases que permiten variaciones en la interpretación, se aproxima más a producir calificaciones precisas y defendibles.

e) Determinación del valor relativo de los factores:

1.- Objeto de la ponderación de los factores: Aún cuando los factores son elegidos porque se considera que son importantes en la mayoría de los puestos normalmente no tienen la misma importancia en todos los puestos o para la organización misma. Algunos son más importantes porque los elementos que miden tienen mayor importancia o valor.

La ponderación de factores, es el intento para determinar

el valor relativo de éstos, en términos de su importancia relativa en una clase de puestos determinada en una organización particular.

Puesto que los factores varían en importancia en una escala particular, así como en escalas diseñadas para medir diferentes categorías de puestos dentro de la misma organización, es necesario que cada empresa pondere sus propios factores para sus escalas particulares.

2.- Procedimientos para la ponderación de factores: No existe fórmula o guía exacta para determinar el valor relativo de los factores. Cada empresa debe confiar en el buen juicio de quienes toman esta decisión. La mejor fuente para este juicio la proporciona el comité, la reunión de ideas e información de un grupo tal, es muy útil para obtener una valuación aceptable de los factores.

La prueba final del Plan de Valuación de Puestos o de cualquiera de sus partes, es el ser aceptable a todos los grupos; el primer paso para determinar el valor relativo de los factores es graduarlos de acuerdo con el orden de su importancia. Una vez que el comité ha decidido el orden correcto de importancia, le es posible asignar los valores a los factores de acuerdo con el ordenamiento realizado. Al señalar este valor, normalmente se supone que su valor total es de 100 %. El problema del comité es dividir esta cantidad entre los factores, de acuerdo con la importancia que se les ha considerado.

La determinación de la cantidad real que debe asignarse a cada factor, es una tarea difícil. Cada miembro del comité debe decidir la parte del 100 % que debe asignarse a cada factor, recordando el orden de importancia relativa en el que se colocaron los factores en el paso anterior. Cada persona puede realizar este paso más de una vez, permitiendo que transcurra un tiempo entre cada una de las calificaciones, con objeto de mejorar su juicio.

Las calificaciones individuales deben presentarse al comité para su discusión y análisis, determinando la decisión final bien por mayoría de votos o bien por promediación de los valores asignados por los miembros individuales.

3.- Comparación de la ponderación con la de otras organizaciones: Aún cuando el valor relativo de los factores puede considerarse aceptable para la organización, puede ser conveniente una comprobación con objeto de determinar si la ponderación realizada está más o menos dentro de las empleadas en otras organizaciones. Una vez que se ha determinado la ponderación final deben asegurarse los valores a los grados de los factores.

f) Determinación del valor de los grados de cada factor:

1.- Tipo de progresión: Existen dos aproximaciones básicas al determinar los valores en puntos de los grados de cada factor: La progresión aritmética, donde la diferencia de la --

puntuación entre los grados de un factor es constante, y la --
progresión geométrica, donde las diferencias aumentan en forma
progresiva. Ambas llenan su objeto en forma adecuada y no pue
de esablecerse un argumento particular que pruebe que una es
superior a la otra.

2.- Determinación del valor de los grados en Progresión -
Aritmética: En esta progresión al primer término se le va su--
mando una cantidad (criterio) que se llama diferencia. Se defi
ne de la siguiente forma: (10)

"En una sucesión de términos, cada uno de los cuáles
es igual al que le precede, más un número llamado -
razón o diferencia común". (4)

Deducción de la Fórmula:

Sea la progresión: +a.b.c.d.e.....U,

En la que U es el término enésimo y cuya razón es r.

En toda progresión aritmética, cada término es igual al
anterior más la razón; luego, tendremos:

$$b = a + r$$

$$c = b + r = (a + r) + r = a + 2r$$

$$d = c + r = (a + 2r) + r = a + 3r$$

$$e = d + r = (a + 3r) + r = a + 4r....$$

Aquí vemos que cada término es igual al primer término de
la progresión a más tantas veces la razón como términos le pre
ceden; como esta ley se cumple para todos los términos, tendre

mos que u será igual al primer término a más tantas veces la razón como términos le preceden, y como u es el término enésimo, le preceden $n-1$ términos; luego:

$$u = a + (n-1)r$$

La fórmula para encontrar la suma de los términos de una progresión aritmética es: (4)

$$S = \frac{(a + u)n}{2}$$

3.- Determinación de los valores de los grados en Progresión Geométrica: Progresión Geométrica se define de la siguiente forma: (10)

"Es toda serie en la cual cada término se obtiene multiplicando el anterior por una cantidad constante que es la razón". (4)

Deducción de la fórmula:

Sea la progresión: $a:b:c:d:e:\dots:u$

en que la u es el término enésimo y cuya razón es r .

En toda progresión geométrica, cada término es igual al término anterior multiplicado por la razón; luego:

$$b = ar$$

$$c = br = (ar)r = ar^2$$

$$d = cr = (ar^2)r = ar^3$$

$$e = dr = (ar^3)r = ar^4 \dots$$

Aquí vemos que un término cualquiera es igual al primero a multiplicado por la razón elevada a una potencia igual al número de términos que lo preceden.

Esta ley se cumple siempre; luego, como u es el término n y lo preceden $n - 1$ términos, tendremos: (4)

$$u = ar^{n-1}$$

En esto como en otros pasos de la instalación de un plan de Valuación de Puestos, una empresa debe analizar y experimentar con diferentes métodos, con objeto de que pueda seleccionar el que parece resolver sus problemas particulares en forma mejor. (10)

C A P I T U L O I V

CASO PRACTICO

La empresa editorial donde se llevó a cabo éste caso práctico, tiene la estructura de una empresa corporativa, que está formada por tres organizaciones, que son:

"A": Dedicada a la encuadernación propia y de maquila.

"B": Dedicada a la impresión y edición propia y de maquila.

"C": Dedicada a la producción y edición de libros infantiles.

Este trabajo de investigación se llevará a cabo por un -- grupo consultivo, ya que la empresa no cuenta con un departamento de personal propio; tomando en cuenta que el proceso de valuación de puestos solo representa un proceso de sistematización sobre el contenido de los puestos, y la aplicación de procedimientos y criterios significativos con el fin de determinar el valor relativo de cada puesto en comparación con los demás.

Este trabajo se hará con el fin de esquematizar un programa de valuación de puestos mediante el método de Valuación por Puntos, con el objeto de proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos, de permitir a la Administración General medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal, ayudar a la selección, colocación, ascensos, transferencia y capacitación de --

personal.

Un Programa de Valuación de Puestos requiere de una definición de los niveles de trabajo que lo integran, en este caso ésta es:

a) NIVEL EJECUTIVO: Que está formado por tres niveles jerárquicos:

1.- Representado por el Presidente de la Empresa, que debe interpretar los planes importantes y los objetivos predeterminados y transmitirlos a las personas de rango inferior.

2.- Representado por los funcionarios Directivos, que encabezan departamentos de operaciones, como producción, ventas, contabilidad y otros.

3.- Representado por los funcionarios Administrativos, que no ejercen control alguno excepto sobre los componentes de sus propias organizaciones inmediatas.

b) NIVEL OBRERO: Está formado por las personas que ejecutan el trabajo de producción de artículos en proceso.

En este caso la asignación de la responsabilidad de la implantación del Programa se adjudicará a una compañía de consultores administrativos.

La primera tarea a que nos enfrentamos es analizar los pasos de este programa, que son:

1.- Determinar las áreas de la empresa que se incluirán:

El área que se incluirá es el nivel ejecutivo de la -
empresa.

2.- Determinar la clase de puestos que dentro de cada --
área se incluirán:

Dentro del primer nivel ejecutivo se encuentran:

El Presidente del Grupo

El Director General

El Gerente General

Dentro del segundo nivel ejecutivo se encuentran:

El Gerente de Producción

El Gerente de Ventas

El Gerente de Diseño y Planeación

El Gerente de Finanzas

Dentro del tercer nivel ejecutivo se encuentran:

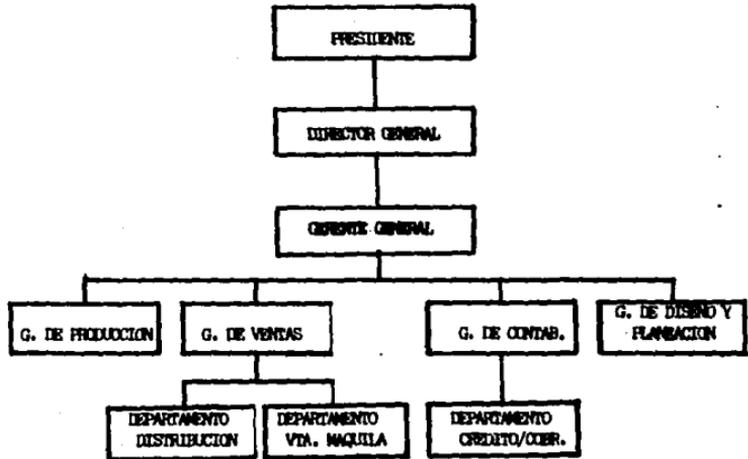
El Jefe del Departamento de Distribución

El Jefe del Departamento de Venta de Maquila

El Jefe del Departamento de Crédito

Esta clasificación de clase de puestos se hizo en base al
organigrama de la empresa, que se presenta a continuación.

ORGANIGRAMA



FACTORES PARA VALUACION:

Los factores para valuación se escogieron de acuerdo con el criterio de la empresa y de los consultores, en orden de importancia, siendo éstos:

<u>FACTOR</u>	<u>PESO</u>
HABILIDAD	50 %
RESPONSABILIDAD	30 %
ESFUERZO	15 %
COND. DE TRABAJO	<u>5 %</u>
	100 %

Llegamos a darle el peso correspondiente a cada factor, de acuerdo con la importancia que para nosotros tiene cada uno de éstos, y que dan en su totalidad un 100 % de peso en importancia.

En seguida presentamos la tabla que muestra los valores - en grados (I, II, III y IV) y puntos asignados a cada factor y subfactor, de acuerdo con el peso asignado anteriormente, además de su descripción, factor por factor.

FACTORES PARA VALUACION:

%	FACTOR	PUNTOS CORRESPONDIENTES Y GRADOS			
		I	II	III	IV
50 %	HABILIDAD:				
	Inciativa	25	50	100	200
	Escolaridad	15	30	60	120
	Experiencia	$\frac{10}{50}$	$\frac{20}{100}$	$\frac{40}{200}$	$\frac{80}{400}$
30 %	RESPONSABILIDAD:				
	Sobre dinero y registros	10	20	40	80
	Sobre el manejo de información confidencial	8	16	32	64
	Sobre trámites y procesos	7	14	28	56
	Sobre trato al público	$\frac{5}{30}$	$\frac{10}{60}$	$\frac{20}{120}$	$\frac{40}{240}$
15 %	ESFUERZO:				
	Mental	10	20	40	80
	Físico	$\frac{5}{15}$	$\frac{10}{30}$	$\frac{20}{60}$	$\frac{40}{120}$
5 %	COND. DE TRABAJO:				
	Ambiente	3	6	12	24
	Riesgos	$\frac{2}{5}$	$\frac{4}{10}$	$\frac{8}{20}$	$\frac{16}{40}$
<u>100 %</u>	TOTAL	<u>100</u>	<u>200</u>	<u>400</u>	<u>800</u>

DESCRIPCION DE FACTORES:

1ª HABILIDAD

Este factor comprende la capacidad y cualidades del individuo, para desempeñar las labores que dentro de su -- puesto realiza, y se compone de los siguientes subfactores:

Iniciativa:

Este subfactor aprecia la amplitud en que se preciso utilizar el criterio individual, para tomar decisiones en -- el propio trabajo.

GRADO

- I No se requiere más de la habilidad necesaria
(25 pts.) para entender las órdenes recibidas e interpretarlas correctamente.
- II Se requiere la habilidad suficiente para resolver los problemas que se presentan eventualmente, teniendo presente normas muy claras y establecidas previamente.
- III Es necesario un criterio amplio y experimentado en la solución de problemas que aún -- siendo sencillos por su gran variedad, sólo han sido previstos con normas generales.
- IV Es indispensable un juicio sereno y claro para poder resolver problemas difíciles y que tienen gran trascendencia, que se presentan habitualmente en el puesto que se está valiendo.

Escolaridad:

Este subfactor comprende los conocimientos y estudios generales y/o especializados, que son indispensables para el desarrollo de los trabajos inherentes al puesto.

GRADO

- I Es suficiente saber leer, escribir, sumar y
(15 pts.) restar números enteros.
- II Se precisa la terminación de estudios a nivel
(30 pts.) medio (secundaria o equivalente).
- III Es necesaria la terminación de estudios a ni--
(60 pts.) vel medio superior (preparatoria o equivalen--
te) y tener estudios adicionales o alguna espe-
cialidad en el área correspondiente.
- IV Se requieren amplios conocimientos a nivel pro-
(120 pts.) fesional (licenciatura).

Experiencia:

Este subfactor se refiere a la práctica adquirida ante --
riormente, que es indispensable para el desarrollo efi --
ciente de un individuo en el puesto que desempeña.

GRADO

- I No se precisa de experiencia.
(10 pts.)
- II Se precisa de la experiencia adquirida en la
(20 pts.) escuela, academia o en empleos anteriores.
De 3 meses a 1 año.
- III Es suficiente haber trabajado dentro de la -
(40 pts.) empresa, aún cuando no haya sido en el mismo
departamento u oficina.
De 1 a 3 años.
- IV Es necesario tener conocimientos adquiridos
(80 pts.) con anterioridad en puestos similares, y ha-
ber ocupado el puesto específico para cono--
cer bien sus funciones y desempeñarse con --
eficiencia.
De 4 a 5 años.

2ª RESPONSABILIDAD:

Este factor comprende la aceptación del compromiso que sobre sus deberes tiene cada individuo dentro de su trabajo en el puesto que desempeña, y se compone de los siguientes subfactores:

Responsabilidad sobre dinero y registros:

Este subfactor separa por su cuantía, los perjuicios que puede ocasionar el deterioro, pérdida o alteración de los bienes o valores, que por razón del puesto deben manejarse; estimando dichos perjuicios en dinero, para su mejor comprensión, pero tomándose únicamente en cuenta las pérdidas irreparables.

GRADO

- | | |
|------------------|---|
| I
(10 pts.) | Los perjuicios ocasionados, pueden significar una pérdida de \$ 5,000.= . |
| II
(20 pts.) | Los perjuicios pueden ser mayores de \$ 5,000.=; pero no exceder de \$ 50,000.= . |
| III
(40 pts.) | Los perjuicios pueden ser mayores de \$ 50,000.=; pero no exceder de \$ 100,000.= . |
| IV
(80 pts.) | Los perjuicios pasan de \$ 100,000.= . |

Responsabilidad sobre el manejo de información confidencial:

Este subfactor comprende la ética, discreción y honestidad que debe poseer el individuo dentro de su puesto.

GRADO

- | | |
|------------------|---|
| I
(8 pts.) | No se tiene responsabilidad sobre información confidencial. |
| II
(16 pts.) | Se tiene contacto ocasional con información confidencial pero cuya divulgación no resultaría en molestias a la empresa o a sus directivos. |
| III
(32 pts.) | Se tiene contacto frecuente con información confidencial pero cuya divulgación no resultaría en molestias serias a la empresa o a sus directivos. |
| IV
(64 pts.) | Se tiene un contacto normal y responsabilidad sobre la información cuya divulgación resultaría en molestias serias a la empresa o a sus directivos. |

Responsabilidad sobre trámites y procesos:

Dentro de este subfactor se deben considerar aquellas -- cantidades que la oficina debe gastar, perder o dejar de ganar, por algunos errores, naturales e involuntarios, -- tales como cobrar de menos, pagar de más, indemnizar a -- clientes insatisfechos, términos no cumplidos con oportu nidad y que originan multas, etc.

GRADO

- | | |
|------------------|--|
| I
(7 pts.) | El perjuicio es muy poco probable y rara vez será de \$ 10,000.00 en el año. |
| II
(14 pts.) | El perjuicio probable puede muy bien llegar a los \$ 15,000.00 en el año. |
| III
(28 pts.) | El perjuicio posible puede ser hasta de - \$ 50,000.= en el año. |
| IV
(56 pts.) | El perjuicio, con gran facilidad, puede - ser mayor de \$ 500,000.= en el año. |

Responsabilidad sobre trato al público:

Este subfactor valora, en términos de "Relaciones Públicas" los perjuicios siempre posibles que, voluntaria o - involuntariamente, pueden causarse por una mayor o menor falta de tacto en el trato con personas ajenas a la empresa.

GRADO

- | | |
|------------------|---|
| I
(5 pts.) | El puesto no tiene, oficialmente, ningún trato con el público. |
| II
(10 pts.) | Pueden causarse pequeños resentimientos - en clientes, proveedores, etc., por <u>indiscreciones</u> o <u>informaciones inadecuadas</u> . |
| III
(20 pts.) | Pueden causarse daños a la empresa, de -- muy diversa magnitud y trascendencia, por alguna <u>indiscreción</u> respecto de los datos <u>confidenciales</u> que se manejan en el puesto. |
| IV
(40 pts.) | Siendo la función de este puesto, <u>fundamentalmente</u> , el trato con el público, <u>puede</u> causar numerosos daños a la empresa, - por una falta de atención, alguna <u>información equívoca</u> o <u>dolosa</u> , o simplemente por un trato inadecuado u ordinario. |

3º ESFUERZO:

Este factor comprende la intensidad y continuidad del es fuerzo de concentración y del esfuerzo físico requeridos para el desempeño adecuado del puesto, se compone de los siguientes subfactores:

Esfuerzo mental:

Se establece en este subfactor la intensidad y, princi-- palmente, la continuidad del esfuerzo de concentración, o el cuidado y esmero que deben ponerse en el desempeño del puesto, para evitar perjuicios trascendentes e impor-- tantes.

GRADO

- | | |
|------------------|---|
| I
(10 pts.) | Basta con la atención normal que debe po-- nerse en todo trabajo. |
| II
(20 pts.) | Requiere mucha atención, pero solo duran-- te periodos cortos e irregulares, como co-- brar, recibir instrucciones, etc. |
| III
(40 pts.) | Es necesaria una atención intensa, durante periodos regulares o prolongados, como -- comprobación de operaciones, rectifica -- ción de medidas, atención de clientes. |
| IV
(80 pts.) | Precisa de una gran atención intensa y -- sostenida por el peligro constante de la posibilidad de errores trascendentales, - como en análisis cuantitativos, labor de recepción, etc. |

Esfuerzo físico:

Este subfactor considera la intensidad y continuidad del esfuerzo físico, inevitable en el desempeño del puesto.

GRADO

- I
(5 pts.) El trabajo exige muy poco esfuerzo físico, siendo sus actividades tan variadas y típicas que permiten distracción y cierta libertad de movimiento, que eliminan la fatiga.
- II
(10 pts.) Aún cuando el esfuerzo físico no es en sí muy intenso, el cansancio se produce más por la repetición de movimientos y la monotonía del trabajo, que se repite con -- ritmo tan frecuente, que ello impide que pueda haber periodos de descanso normales.
- III
(20 pts.) El trabajo requiere esfuerzo físico más o menos intenso, sin ser constante.
- IV
(40 pts.) El esfuerzo físico es intenso y frecuente, por razón de las actividades propias del puesto.

4º CONDICIONES DE TRABAJO:

Este factor valora las condiciones ambientales de la empresa en las que se desempeñan las labores, y se compone de los siguientes subfactores:

Ambiente de trabajo:

Este subfactor comprende las condiciones generales y ambientales en que se desarrolla el trabajo o de desenvuelve un puesto.

GRADO

- | | |
|------------------|--|
| I
(3 pts.) | El trabajo se desarrolla en las oficinas de la empresa, con amplitud, luminosidad, ventilación; por completo satisfactorias y normales. |
| II
(6 pts.) | El trabajo se desarrolla en oficinas demasiado pobladas, con ruidos, malos olores y otros elementos desagradables. |
| III
(12 pts.) | El trabajo exige el traslado a sitios lejanos y diversos, haciéndose, a más de -- desagradable, peligroso por la <u>transporta</u> ción. |
| IV
(24 pts.) | El trabajo es muy desagradable y peligroso, por diversas deficiencias ambientales. |

Riesgos:

Valora las posibilidades de que una persona en el desempeño de sus labores, pueda ser afectada en su bienestar físico y mental, por estar expuesta a elementos particularmente riesgosos dentro de la empresa.

GRADO

- I Los riesgos son mínimos, se refieren a accidentes comunes de oficina (cortaduras de papel, caídas, etc.)
(2 pts.)
- II Los riesgos se refieren a enfermedades del personal que labora en la empresa como consecuencia de haber estado expuesto a ciertos agentes de alta peligrosidad que producen enfermedades de tipo profesional, lo cual provoca incapacidad parcial o total.
(4 pts.)
- III Los riesgos se refieren a accidentes graves como pueden ser de tránsito o en áreas de producción.
(8 pts.)
- IV Los riesgos se refieren a la tensión nerviosa que se presenta en altos niveles jerárquicos por la gran responsabilidad que tienen en el desempeño de sus obligaciones.
(16 pts.)

METODOLOGIA DEL CUESTIONARIO:

Los cuestionarios a utilizar, se elaboraron tomando en --
cuenta, que cada pregunta debería responder a la información --
que requeríamos para la obtención de los datos precisos, clara
y concisamente.

Utilizamos la forma de lista checable, en formatos donde
se especifican los datos que se pretende obtener, enseguida se
presenta el modelo de éstos.

CUESTIONARIO GENERAL

Nombre de la empresa: _____

Giro: _____

Ubicación: _____

Nombre del entrevistado: _____

Puesto: _____

P R E G U N T A S:

1.- ¿ Existe un Departamento de Personal ?

Si () No ()

2.- ¿ De cuántas personas se integra este Departamento ?

1 a 5 () 6 a 10 () Más de 10 ()

3.- ¿ Existe un plan de incentivos para el personal ?

Si () No ()

4.- ¿ En qué Departamentos ?

5.- ¿ Si existen, de qué tipo son ?

Prestaciones ()

Efectivo ()

Otros ()

Cuáles: _____

6.- ¿ Qué factores son básicos para aplicar los incentivos ?

Productividad () Responsabilidad () Antigüedad ()

Eficiencia () Puntualidad () Otros ()

Cuáles: _____

7.- ¿ Conocen estos planes y políticas de incentivos los trabajadores ?

Si () No ()

8.- ¿ Se realiza algún estudio para verificar el resultado de los planes de incentivos ?

Si () No ()

9.- ¿ Qué medios utiliza para el estudio ?

Estadísticas ()

Encuestas ()

Otros ()

Cuáles: _____

10.- ¿ Con qué frecuencia se efectúan los aumentos de ---
sueldo ?

Cada 6 meses () Cada año () Más de 1 año ()

11.- ¿ Considera indispensables esas modificaciones ?

Si () No ()

12.- ¿ Esas modificaciones se llevan a cabo mediante alguna técnica ?

Si () No ()

13.- ¿Cuál de las siguientes técnicas es la que utilizan en la empresa ?

Análisis y Valuación de Puestos ()

Calificación de méritos ()

Otras ()

Cuáles: -----

14.- ¿ De los métodos existentes para el análisis y valuación de puestos, cuál es el que utilizan dentro de la empresa ?

Método de Alineamiento ()

Método de Comparación de Factores ()

Método de Valuación por Puntos ()

15.- ¿ Conoce algún otro método ?

Si () No ()

Cuál: -----

16.- ¿ Qué factores considera como fundamentales para la
valuación de puestos ?

Habilidad ()

Responsabilidad ()

Esfuerzo ()

Cond. de trabajo ()

Otros ()

Cuáles: -----

17.- ¿ Con qué frecuencia realizan la valuación de pue--
tos ?

Cada 6 meses () Cada año () Más de un año ()

No se realiza ()

18.- Mediante el sistema utilizado se han obtenido ven-
tajas en cuanto a:

Mayor productividad ()

Personal más capacitado ()

Personal mejor pagado ()

Personal mejor preparado ()

Otros ()

Cuáles: -----

19.- ¿ Qué medios utilizan en la empresa para una distribución de sueldos y salarios más equitativa ?

Clasificación de los puestos ()

Calificación de méritos ()

Escala de salarios ()

Otros ()

Cuáles: _____

20.- ¿ Se realiza una encuesta de sueldos y salarios ?

Si () No ()

21.- ¿ Considera que en la actualidad es indispensable -- llevar a cabo una adecuada administración de sueldos y salarios ?

Si () No ()

¿ Por qué ? _____

FIRMA DEL ENTREVISTADO: _____

Vc. Bo. ANALISTA

CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS:

Puesto: _____

Ubicación: _____

Reporta a: _____

Personal a sus órdenes: _____

Puestos conexos: _____

Fecha análisis: _____

Revisó: _____

Analizó: _____

I DESCRIPCION GENERICA

Defina el objetivo del puesto que desempeña:

II DESCRIPCION ESPECIFICA

**Detalle las labores que realiza en su puesto, indicando -
de quién recibe la información para comenzar sus labores:**

III ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS:

HABILIDAD:

- a) Criterio y análisis e iniciativa y complejidad de las labores.

Indique si el puesto por su naturaleza, obliga a quien lo ocupa, a guiarse sólo por los procedimientos o instrucciones, sin existir alternativas o diversos cursos de acción para completar una tarea:

Si () No ()

En caso de ser afirmativa, indique el porqué:

Indique si las decisiones son:

Rutinarias () Importantes ()
Difíciles () Trascendentales ()

Indique el tipo de problemas a los que se enfrenta:

Indique si la mayor parte de su trabajo es:

Rutinario ()

Variado ()

Indique si su labor es: simple (/) Compleja ()

En qué aspectos: _____

b) Escolaridad.

Indique el grado de estudios requeridos:

c) Experiencia.

¿Requiere experiencia previa para desempeñar su puesto? ¿Porqué?

¿Dentro del puesto, cuánto tiempo se necesita para que el empleado domine su trabajo?

) -----

¿Qué entrenamiento requiere?

RESPONSABILIDAD:

a) Indique cuál es su responsabilidad sobre trámites y procesos:

b) Indique cuál es su responsabilidad en dinero y registros: _____

c) Indique cuál es su responsabilidad sobre el manejo de información confidencial:

d) Indique cuál es su responsabilidad sobre los contactos personales con los que cuenta la empresa:

ESFUERZO:

a) Mental.

La atención que exige el puesto es:

Normal ()

Concentración intermitente ()

Concentración constante ()

¿Porqué? -----

B) Físico.

Qué tipo de máquinas maneja:

Sumadora ()

Calculadora ()

De escribir ()

Otra ()

Con que frecuencia: _____

Exige determinados requisitos de:

Edad. _____

Sexo. _____

Edo. civil. _____

Nacionalidad. _____

Presentación. _____

Voz. _____

Don de mando. _____

Otros. _____

CONDICIONES DE TRABAJO:

a) Ambiente:

¿Cuáles son las condiciones normales, propias de oficina, bajo las que efectúa sus labores:

Indique cuáles son las condiciones desagradables bajo las cuales efectúa sus labores:

b) Riesgos:

Indique si existe la posibilidad de que ocurran accidentes:

Sí ()

No ()

Cuáles: -----

Vo. Bo.

ANALISTA

VALUACION Y ANALISIS DE PUESTOS

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS:

1.- PRESIDENTE DEL GRUPO

DESCRIPCION GENERICA:

El Presidente del grupo es el responsable de la formulación y logro de metas, objetivos y presupuestos y de la definición de la dirección futura de la empresa, de la planificación y organización en lo concerniente a la producción de talleres de imprenta.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- 1.- Elaboración y logro de metas, objetivos y presupuestos de la organización.
- 2.- Mejora las técnicas de producción.
- 3.- Preside las asambleas de los accionistas.

VALUACION DE: PRESIDENCIA DEL GRUPO.

<u>F A C T O R:</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
<u>HABILIDAD</u>			
1.- INICIATIVA	Es indispensable un juicio sereno y claro para poder resolver problemas difíciles y que tienen gran trascendencia.	IV	200
2.- ESCOLARIDAD	Se requiere amplios conocimientos a nivel profesional, -- además de una maestría en el área de Dirección de Empresas o un Doctorado en la misma especialidad.	IV	120
3.- EXPERIENCIA	Se requiere de una experiencia mínima de 20 años en una empresa editorial, que se haya iniciado en el manejo -- técnico de la empresa, y haya ascendido de la responsabilidad técnica a la de producción, y de ahí a la responsabilidad administrativa general.	IV	<u>80</u>
			400

<u>F A C T O R:</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
<u>RESPONSABILIDAD</u>			
1.- DINERO Y REGISTROS	Los perjuicios pueden ser mayores de - - - \$ 100,000.00	IV	80
2.- INFORMACION CONFIDENCIAL	La información es totalmente de tipo confidencial, cualquier indiscreción causaría molestias serias a la empresa o a sus directivos.	IV	64
3.- TRAMITES Y PROCESOS	Los perjuicios pueden ser mayores de - - - \$ 50,000.00	III	28
4.- TRATO AL PUBLICO	Pueden causarse daños a la empresa, de muy diversa magnitud y -- trascendencia, por algún mal trato a las -- personas interesadas en el servicio de la empresa.	III	<u>20</u>
			192

<u>FACTOR:</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
<u>ESFUERZO</u>			
1.- MENTAL	Precisa de una gran - atención, intensa y - sostenida por el peli- gro constante de la - posibilidad de erro- res trascendentales .	IV	80
2.- FISICO	El trabajo exige muy poco esfuerzo físico, siendo sus activida- des tan variadas que permiten distracción y cierta libertad de movimiento.	I	<u>5</u> 85
<u>CONDICIONES DE TRABAJO</u>			
1.- AMBIENTE	El trabajo se desarro- lla en las oficinas - de la empresa, con am- plitud, luminosidad, ventilación.	I	3
2.- RIESGOS	Los riesgos son míni- mos, se refieren a -- la tensión nerviosa - en altos niveles je-- rarquicos.	IV	<u>16</u> <u>19</u>
TOTAL DE PUNTOS:			<u>696</u>

2.- DIRECTOR GENERAL

DESCRIPCION GENERAL:

El Director General, se encarga de la administración y desarrollo de las operaciones normales de la empresa, auxiliado por los gerentes de áreas, cada uno de los cuales tiene una misión diferente, pero complementaria.

Se encarga del manejo administrativo y financiero del grupo, de desarrollar el proceso administrativo.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- 1.- Obtención y conservación de la acción unificada en toda la organización, cuando se presentan condiciones indeseables y la tendencia hacia una gran especialización.
- 2.- Planear, dirigir y controlar las actividades de la empresa, recibiendo la información del área gerencial de la empresa.
- 3.- Tona de decisiones en cuanto a la producción de un libro, folleto, revista, etc.
- 4.- Elaboración de planes y cursos de acción.
- 5.- Estudiar alternativas, para que la producción editorial, presete las características más adecuadas al salir a la venta.
- 6.- Analizar los controles que se llevan dentro de la empresa, para ver si se cumplen los objetivos señalados con anterioridad.
- 7.- Delegar la autoridad adecuada en cada una de las áreas de la organización, buscando mantener la disciplina y organización óptima dentro de ésta.
- 8.- Autorización en todos las operaciones que realiza la empresa.

VALUACION DE: DIRECCION GENERAL

<u>F A C T O R :</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
<u>HABILIDAD</u>			
1.- INICIATIVA	Es indispensable un juicio sereno y claro para poder resolver problemas difíciles y que tienen gran trascendencia, que se presentan habitualmente en el puesto.	IV	200
2.- ESCOLARIDAD	Se requiere una instrucción a nivel profesional, se recomienda una especialización en administración o en relaciones públicas.	IV	120
3.- EXPERIENCIA	Se requieren por lo menos dos años de experiencia, además de conocer ampliamente el manejo de la empresa editora.	IV	<u>80</u> 400

<u>F A C T O R:</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
<u>RESPONSABILIDAD</u>			
1.- DINERO Y REGISTROS	Los perjuicios pueden ser mayores de - - - \$ 100,000.00 al año.	IV	80
2.- INFORMACION CONFIDENCIAL	La información es totalmente de tipo confidencial, cualquier indiscreción, podría causar molestias serias a la empresa.	IV	64
3.- TRAMITES Y PROCESOS	Los perjuicios pueden ser mayores de - - - \$ 50,000.00 al año.	III	28
4.- TRATO AL PUBLICO	Pueden causarse daños a la empresa, de trascendencia, por algún mal trato al público.	III	<u>20</u>
			192

<u>FACTOR:</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
----------------	--------------------	--------------	---------------

ESFUERZO

1.- MENTAL	Precisa gran atención, por el peligro de la posibilidad de errores trascendentales.	IV	80
2.- FISICO	El trabajo exige muy poco esfuerzo fisico.	I	<u>5</u>
			85

CONDICIONES DE TRABAJO

1.- AMBIENTE	El trabajo se desarrolla en las oficinas de la empresa, en condiciones normales.	I	3
2.- RIESGOS	Los riesgos son máximos por alta tensión nerviosa.	IV	<u>16</u>
			<u>19</u>
	TOTAL DE PUNTOS:		696

==

3.- GERENCIA GENERAL

DESCRIPCION GENERAL:

El Gerente General de la empresa es el encargado de controlar totalmente la organización de la empresa, de lograr los objetivos planeados con anterioridad, de evaluar e implementar al ternativas de acción, de proponer y ejecutar nuevos proyectos, de lograr cuando menos la sobrevivencia de la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- 1.- Planear y controlar las gerencias de área.
- 2.- Información de todas las gerencias de área.
- 3.- Planeación de alternativas nuevas de acción conjuntamente con las gerencias de área en:
 - a) Plan Estratégico, donde se conjuntan los planes.
 - b) Plan de Productos, donde se observa la producción de los productos que mejor sean aceptados por el consumidor, para conservar su reputación y poder tener una -- competitividad mayor con las demás empresas editoras.
 - c) Plan Comercial, donde se estudia el mejor mercado para cada producto.
 - e) Plan Financiero, donde se estudia mediante razones y - contabilidad la solvencia, liquidez, análisis financie ros, y estabilidad de los recursos de la empresa.
 - f) Plan de Recursos Humanos y Organización, donde aunque no existe un departamento de personal se busca la orga nización más adecuada jerárquicamente dentro de la empresa.
- 4.- Controlar la organización:
 - a) Implementar los planes, para lo cual requerirá don de - mando y liderazgo situacional, para comprometer y guiar a los gerentes de área y demás subordinados, al cumpli-

miento de las metas u objetivos de los planes elaborados con anterioridad.

- b) Evaluar los planes en el tiempo y desempeño de sus subordinados en el cumplimiento de los objetivos, tomando las decisiones necesarias para ajustar las desviaciones o problemas presentados.

<u>F A C T O R:</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
<u>HABILIDAD</u>			
1.- INICIATIVA	Es indispensable un juicio sereno y claro para poder resolver problemas difíciles y de gran trascendencia.	IV	200
2.- ESCOLARIDAD	Principalmente a nivel universitario y de preferencia con un posgrado en dirección de empresas, aunque no es un requisito indispensable.	III	60
3.- EXPERIENCIA	Debido a la complejidad, trascendencia, y variedad del trabajo se requiere que para el desempeño del puesto, se cuente con una experiencia amplia al haber ocupado puestos de gerencia de área.	III	<u>40</u> 300

<u>F A C T O R :</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUUNTOS</u>
<u>RESPONSABILIDAD</u>			
1.- DINERO Y REGISTROS	Los perjuicios pueden ser mayores de - - - \$ 50,000.00, pero no excede4 de \$ 100,000.-	III	40
2.- INFORMACION CONFIDENCIAL	Se tiene un contacto normal y responsabilidad sobre la información confidencial, cuya divulgación resultaría en molestias serias a la empresa o a sus directivos.	IV	64
3.- TRAMITES Y PROCESOS	El perjuicio puede ser mayor a \$ 500,000.00 - al año.	IV	50
4.- TRATO AL PUBLICO	Este puesto tiene gran contacto con el público, ya que es el que elige, revisa y efectúa el trato con los escritores y librerías.	IV	<u>40</u> 200

4.- GERENCIA DE PRODUCCION

DESCRIPCION GENERICA:

El Gerente de Producción, es el encargado de coordinar y vigilar las órdenes y reparto de producción, para cumplir así con lo planeado, establecer los inventarios máximos y mínimos que se requieren para una adecuada producción, supervisar el flujo y distribución de los materiales empleados en la producción y controlar los recursos humanos de su área y promover aquellos cuya participación en la empresa sea positiva; - además de dirigir los lineamientos de producción de acuerdo a los lineamientos de la dirección general.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- 1.- Supervisar la producción de libros, folletos y revistas.
- 2.- Coordinar con la dirección de ventas las entregas de producción terminadas.
- 3.- Proponer modelos de producción.
- 4.- Supervisar los inventarios existentes.
- 5.- Vigilar la existencia de los pronósticos de ventas.
- 6.- Coordinar con el departamento de finanzas el oportuno pago de los materiales.
- 7.- Elaborar estudios que mejoren los sistemas de producción.
- 8.- Proporcionar mejoras para una mayor productividad.
- 9.- Coordinar con la dirección general la capacitación del nivel operativo.

VALUACION DE: GERENCIA DE PRODUCCION

<u>F A C T O R:</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>GRADO.</u>	<u>PUNTOS</u>
<u>HAABILIDAD</u>			
1.- INICIATIVA	Es necesario un criterio amplio y experimentado en la solución de problemas que aún siendo sencillos por su gran variedad, solo han sido previstos con normas generales.	III	100
2.- ESCOLARIDAD	Profesionales de preferencia, aunque se requieran conocimientos especializados de la técnica de producción editorial.	IV	120
3.- EXPERIENCIA	Es necesario tener conocimientos adquiridos con anterioridad en puestos similares.	IV	<u>80</u>
			300

<u>FACTOR:</u>	<u>DESCRIPCIO</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
<u>RESPONSABILIDAD</u>			
1.- DINERO Y REGISTROS	Los perjuicios pasan de \$ 100,000.00	IV	80
2.- INFORMACION CONFIDENCIAL	Se tiene contacto oca sional con informaci3n confidencial, pero cu ya divulgaci3n no re-- sultaria en molestias a la empresa o a sus - directivos.	II	16
3.- TRAMITES Y PROCESOS	El perjuicio, con gran facilidad, puede ser - mayor de \$ 500,000.00 al a3o.	IV	56
4.- TRATO AL PUBLICO	No se tiene oficialmen te, ning3n trato con - el p3blico.	I	<u>5</u>
			157
<u>ESFUERZO</u>			
1.- MENTAL	Precisa de atenci3n in- tensa y sostenida, por el peligro constante de la posibilidad de errores trascendentales.	IV	80
2.- FISICO	El esfuerzo f3sico es in tenso y frecuente, por - raz3n de las actividades propias del puesto	IV	<u>40</u>
			120

<u>FACTOR:</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
----------------	--------------------	--------------	---------------

CONDICIONES
DE TRABAJO

1.- AMBIENTE

El trabajo es muy desagradable y peligroso, por diversas deficiencias ambientales.

IV

24

2.- RIESGOS

Los riesgos se refieren a accidentes graves en el área de producción.

III

8
32

TOTAL:

609

5.- GERENCIA DE VENTAS

DESCRIPCION GENERICA:

El objetivo del Gerente de Ventas es formular niveles de competencia de acuerdo a las demás empresas de la industria editora; analizar posibles clientes nuevos; informar periódicamente a la dirección general del desarrollo del departamento; coordinar las actividades de área.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- 1.- Incrementar los niveles de ventas a corto y mediano plazo
- 2.- Actualizar el nivel operativo a cuanto a capacitación.
- 3.- Establecer planes y programas de ventas.
- 4.- Establecer semestralmente pronósticos de ventas.
- 5.- Analizar una mayor cartera de clientes.
- 6.- Actualizar su nivel de ventas respecto a la competencia.
- 7.- Llevar a cabo relaciones públicas para un óptimo desarrollo comercial.
- 8.- Exponer nuevas alternativas de venta ante la dirección general.
- 9.- Coordinar con el departamento de producción las funciones de comercialización.

F A C T O R: D E S C R I P C I O N GRADO PUNTOS

HABILIDAD

1.- INICIATIVA	Es indispensable un juicio sereno y claro para poder resolver problemas difíciles y de gran trascendencia.	IV	200
2.- ESCOLARIDAD	Es preciso la terminación de estudios a nivel medio (secundaria o equivalente).	II	30
3.- EXPERIENCIA	Es necesario tener conocimientos adquiridos con anterioridad en lo referente a ventas dentro de la industria editorial.	IV	<u>80</u> 310

RESPONSABILIDAD

1.- DINERO Y REGISTROS	Los perjuicios ocasionados, pueden ser de \$5,000.00 a \$50,000.00	II	20
2.- INFORMACION CONFIDENCIAL	Se tiene contacto ocasional con información confidencial pero cuya divulgación no resulta en molestias a la empresa o a sus directivos	II	16

<u>F A C T O R :</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
3.- TRAMITES Y PROCESOS	El perjuicio, con facilidad puede ser mayor de \$5000,000.00 al año	IV	56
4.- TRATO AL PUBLICO	Siendo la función de este puesto, fundamentalmente, el trato con el público, puede causar gran daño a la empresa por falta de atención.	IV	$\frac{40}{132}$
<u>ESFUERZO</u>			
1.- MENTAL	Precisa de gran atención intensa y sostenida.	IV	80
2.- FISICO	Aún cuando el esfuerzo físico en sí no es muy intenso, el cansancio se produce más por la repetición de movimientos y la monotonía del trabajo.	II	$\frac{10}{90}$
<u>CONDICIONES DE TRABAJO</u>			
1.- AMBIENTE	El trabajo exige el traslado a sitios lejanos y diversos, haciéndose desagradable la transportación	III	12
2.- RIESGOS	Los riesgos se refieren a la alta tensión nerviosa.	IV	$\frac{16}{28}$
T O T A L			<u>560</u> ---

6.- GERENCIA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

DESCRIPCION GENERICA:

El objetivo del Gerente de contabilidad y finanzas es dirigir y coordinar los esfuerzos del área, orientando las acciones de acuerdo al óptimo aprovechamiento de los recursos financieros de la empresa; proporcionar oportuna y verazmente información a la dirección general en lo referente a la situación financiera de la empresa; coordinar el control presupuestal global de la empresa, a fin de proporcionar los óptimos recursos financieros asignados a cada área.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- 1.- Dirigir y supervisar los sistemas y registros de contabilidad.
- 2.- Dirigir y controlar el sistema de la cuenta bancaria de acuerdo a los ingresos y egresos originados por el funcionamiento de la empresa.
- 3.- Organizar e instrumentar un sistema de contabilidad propio a las características de la operaciones de la empresa.
- 4.- Proponer ajustes o limitaciones a la dirección general en lo referente al presupuesto global.
- 5.- Elaborar estudios encaminados a mejorar la productividad financiera.
- 6.- Diseñar controles a fin de evitar las fugas de capital.
- 7.- Proponer soluciones óptimas para un mejor manejo de los fondos de la empresa.
- 8.- Coordinar con el departamento de producción en lo referente al pago de materia prima

<u>F A C T O R :</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTO6:</u>
<u>HABILIDAD</u>			
1.- INICIATIVA	Es indispensable un juicio sereno y claro.	IV	200
2.- ESCOLARIDAD	Requiere de amplios conocimientos a nivel profesional.	IV	120
3.- EXPERIENCIA	Es suficiente haber trabajado dentro de la empresa, y en puestos similares con anterioridad.	III	<u>40</u>
			360
<u>RESPONSABILIDAD</u>			
1.- DINERO Y REGISTROS	Los puerjuicios pasan de \$ 100,000.00	IV	80
2.- INFORMACION CONFIDENCIAL	Se tiene un contacto normal y responsabilidad sobre la información cuya divulgación resultaría en molestias serias a la empresa.	IV	64
3.- TRAMITES Y PROCESOS	El perjuicio, puede ser mayor de \$ 500,000.00 al año.	IV	56
4.- TRATO AL PUBLICO	El puesto no tiene, oficialmente, ningún trato con el público.	I	<u>5</u>
			205

<u>F A C T O R :</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
<u>ESFUERZO</u>			
1.- MENTAL	Es necesaria una atención intensa, durante periodos regulares o prolongados, como comprobación de operaciones y rectificación de medidas.	III	40
2.- FISICO	El cansancio se produce por la repetición de movimientos y la monotonía del trabajo.	II	<u>10</u> 50
<u>CONDICIONES</u>			
<u>TRABAJO</u>			
1.- AMBIENTE	El trabajo se desarrolla en las oficinas de la empresa, en condiciones normales.	I	3
2.- RIESGOS	Los riesgos se refieren a la tensión nerviosa que se presenta en altos niveles jerárquicos.	IV	<u>16</u> 19
T O T A L			<u>624</u>

7.- GERENCIA DE DISEÑO Y PLANEACION

DESCRIPCION GENERICA:

El Gerente de diseño y planeación tiene por objetivo diseñar - el modelo de la producción de libros, revistas y folletos, - estructuralmente, contemplando el tamaño, el color, el aspecto que permita su mejor aceptación por el consumidor; con margen de utilidad al venderse; diseñar los modelos de operación de - la empresa encargado de traducir y acoplar los planes estratégicos de la dirección general a esquemas, susceptibles de dar seguimiento y comparación contra metas propuestas con anterioridad.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- 1.- Investigación de mercados
- 2.- Planeación de nuevos productos.
- 3.- Valorización de las características deseables en el diseño para lograr una óptima producción.
- 4.- Planear estrategias de la dirección general.
- 5.- Avanzar operativamente dentro de las áreas contra las metas propuestas.

<u>FACTOR:</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
----------------	--------------------	--------------	---------------

HABILIDAD

1.- INICIATIVA	Es necesario un criterio amplio y experimentado - en la solución de problemas, que aún siendo sencillos por su gran variedad, sólo han sido previstos con normas generales.	III	100
----------------	---	-----	-----

2.- ESCOLARIDAD	Es necesaria la terminación de estudios a nivel medio superior, y tener estudios adicionales o alguna especialidad en el área de diseño, por lo que puede ser este puesto ocupado por un pasante o estudiante de esta carrera.	III	60
-----------------	--	-----	----

3.- EXPERIENCIA	Se precisa de la experiencia adquirida en la escuela, academia o en empleos anteriores, pero lo que más importa en este puesto, es la creatividad y la iniciativa del individuo.	II	$\frac{20}{180}$
-----------------	--	----	------------------

RESPONSABILIDAD

1.- DINERO Y REGISTROS	Los perjuicios ocasionados pueden significar una pérdida de \$5,000.00	I	10
------------------------	--	---	----

<u>FACTOR:</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
2.- INFORMACION			
CONFIDENCIAL	No tiene responsabilidad sobre información confidencial.	I	8
3.- TRAMITES Y PROCESOS			
	El prejuicio es muy poco probable y rara vez será de \$10,000.00 al año.	I	7
4.- TRATO AL PUBLICO			
	El puesto no tiene oficialmente ningún trato con el público	I	$\frac{5}{30}$
<u>ESFUERZO</u>			
1.- MENTAL			
	Precisa de atención intensa y sostenida.	IV	80
2.- FISICO			
	El esfuerzo físico no es en sí muy intenso, el cansancio de produce por la repetición de movimientos y la monotonía del trabajo.	II	$\frac{10}{90}$
<u>CONDICIONES DE TRABAJO</u>			
1.- AMBIENTE			
	Se desarrolla en las oficinas de la empresa bajo condiciones normales	I	3
2.- RIESGOS			
	Los riesgos son mínimos.	I	$\frac{2}{5}$
T O T A L			<u><u>305</u></u>

B.- DEPARTAMENTO DE CREDITO Y FINANZAS

DESCRIPCION GENERICA

El objetivo del Jefe del Departamento de contabilidad y finanzas es alcanzar los objetivos de los dueños de la empresa, maximizar las utilidades mediante créditos y llevar a cabo las cobranzas pendientes, a tiempo; además de llevar los registros de los libros básicos de contabilidad y presentarlos ante el Contador encargado de las finanzas de la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- 1.- Análisis de datos financieros.
- 2.- Determinar la estructura de activos de la empresa.
- 3.- Determinar la estructura de capital de la empresa.
- 4.- Control de clientes y documentos por cobrar.
- 5.- Buscar el óptimo crédito de la empresa, para cubrir sus necesidades cuando sea necesario, lo cual constituye la fuente de financiamiento a largo, mediano y corto plazo.

<u>F A C T O R:</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
<u>HABILIDAD</u>			
1.- INICIATIVA	Se requiere la habilidad suficiente para resolver los problemas que se presentan eventualmente, teniendo presentes normas muy claras y establecidas previamente.	II	50
2.- ESCOLARIDAD	Es necesaria la terminación de estudios a nivel medio superior y tener estudios adicionales o alguna especialidad en el área de contabilidad.	III	60
3.- EXPERIENCIA	Es suficiente haber trabajado dentro de la empresa, aún cuando no haya sido en el mismo departamento.	III	<u>40</u> 150
<u>RESPONSABILIDAD</u>			
1.- DINERO Y REGISTROS	Los perjuicios pasan de \$ 100,000.00	IV	80
2.- INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene contacto frecuente con información confidencial pero cuya divulgación no resultaría en molestias demasiado serias a la empresa.	III	32
3.- TRANITES Y PROCESOS	Los perjuicios pueden ser mayores de - - - \$ 500,000.00 al año.	IV	56

<u>F A C T O R :</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
4.- TRATO AL PUBLICO	El puesto no tiene, oficialmente, ningún trato con el público.	I	5
			<u>173</u>
<u>ESFUERZO</u>			
1.- MENTAL	Requiere mucha atención, pero solo durante periodos cortos e irregulares, como cobrar, recibir instrucciones, etc.	II	20
2.- FISICO	El trabajo requiere esfuerzo físico más o menos intenso, sin ser constante.	III	<u>20</u>
			40
<u>CONDICIONES DE TRABAJO</u>			
1.- AMBIENTE	El trabajo se realiza en las oficinas de la empresa, bajo condiciones normales.	I	3
2.- RIESGOS	Los riesgos son mínimos se refieren a accidentes comunes de oficina.	I	2
			5
	T O T A L		<u>368</u>

9.- JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCION

DESCRIPCION GENERICA:

El Jefe del Departamento de distribución tiene por objetivo - planear, dirigir y controlar la distribución del producto terminado; coordinar y supervisar las ventas totales de la empresa; establecer procedimientos que coadyuven al mejor desarrollo comercial; informar a la dirección general sobre las ventas hechas periódicamente; formular planes, programas y pronósticos de ventas que permitan mayor participación en el mercado analizar y proponer mejores clientes que presenten una mayor solvencia y capacidad de pago.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- 1.- Coordinar los estudios sobre la evaluación, a fin de saber si es viable o no la venta.
- 2.- Definir las estrategias para la formulación de las acciones de trabajo.
- 3.- Proponer medidas necesarias para mejorar el sistema de ventas.
- 4.- Formular los estudios de mercado para una mejor colocación del producto.
- 5.- Coordinar las actividades y relaciones con la clientela.
- 6.- Evaluar y supervisar las cotizaciones y facturación de la dirección.
- 7.- Informar a la dirección de producción sobre las entregas del producto.
- 8.- Coordinar con el departamento de producción las entradas y salidas de mercancía.
- 9.- Acordar con los jefes de área sobre posibles alternativas de ventas.
- 10.- Implantar un adecuado canal de comunicación entre sus clientes.

F A C T O R : D E S C R I P C I O N GRADO PUNTOS

HABILIDAD

1.- INICIATIVA	Es necesario un criterio amplio y experimentado en la solución de problemas que aún siendo sencillos por su gran variedad, solo han sido previstos con normas generales.	III	100
2.- ESCOLARIDAD	Se precisa la terminación de estudios a nivel medio.	II	30
3.- EXPERIENCIA	Es suficiente haber trabajado en el departamento de ventas, con lo que se adquiere la experiencia necesaria.	III	<u>40</u>
			170

RESPONSABILIDAD

1.- DINERO Y REGISTROS	Los perjuicios ocasionados, pueden ser hasta \$ 5,000.00	I	10
2.- INFORMACION CONFIDENCIAL	Se tiene contacto ocasional con información confidencial, pero cuya divulgación no resultaría molesta a la empresa.	II	16
3.- TRAMITES Y PROCESOS	El perjuicio posible puede ser hasta de \$ 50,000.00 al año.	III	28
4.- TRATO AL PUBLICO	Siendo la función de este puesto, fundamentalmente el trato con el público, puede causar numerosos daños a la empresa.	IV	<u>40</u>
			94

<u>F A C T O R:</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
<u>ESFUERZO</u>			
1.- MENTAL	Es necesaria una atención intensa, durante periodos regulares o prolongados.	III	40
2.- FISICO	El esfuerzo fisico es intenso y frecuente, por razón de las actividades propias del puesto.	IV	<u>40</u> 80
<u>CONDICIONES DE TRABAJO:</u>			
1.- AMBIENTE	El trabajo exige el traslado a sitios lejanos y diversos, haciéndose, a más desagradable, peligroso por la transportación.	III	12
2.- RIESGOS	Los riesgos se refieren a accidentes graves, como pueden ser de tránsito.	III	<u>8</u> 20
T O T A L			<u>364</u>

10.- DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUILA

DESCRIPCION GENERICA

El objetivo del Jefe del Departamento de Venta de Maquilas, es asegurar que la capacidad de producción de libros se utilice al máximo mediante la colocación de maquilas de libros, folletos y revistas a otras editoriales.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- 1.- Determinar la capacidad de producción de maquilas.
- 2.- Distribuir información a vendedores.
- 3.- Supervisar facturación y cobranzas.
- 4.- Capacitar a los vendedores.
- 5.- Atender a clientes especiales.
- 6.- Revisar que los resultados se ajusten a los planes hechos antes.
- 7.- Elaborar informes para la gerencia de ventas.

<u>F A C T O R :</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
<u>HABILIDAD</u>			
1.- INICIATIVA	Es necesario un criterio amplio y experimentado en la solución de problemas.	III	100
2.- ESCOLARIDAD	Es necesaria la terminación de estudios a nivel medio superior.	III	60
3.- EXPERIENCIA	Se precisa de la experiencia adquirida en la escuela, academia o empleos anteriores.	II	<u>20</u>
			180
<u>RESPONSABILIDAD</u>			
1.- DINERO Y REGISTROS	Los perjuicios ocasionados, pueden ser hasta de \$ 50,000.00	II	20
2.- INFORMACION CONFIDENCIAL	Su responsabilidad es grande, dado que maneja precios y volúmenes (datos necesarios para la negociación).	III	32
3.- TRAMITES Y PROCESOS	La buena marcha de su departamento requiere de continua supervisión, por lo que los perjuicios pueden ser de 50,000.00 al año.	III	28
4.- TRATO AL PUBLICO	Siendo la función de este puesto, fundamentalmente el trato con el público, puede causar numerosos daños a la empresa.	IV	<u>40</u>
			120

<u>F A C T O R:</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
<u>ESFUERZO</u>			
1.- MENTAL	Precisa de una gran atención, intensa y sostenida.	IV	80
2.- FISICO	El trabajo requiere esfuerzo físico más o menos intenso, sin ser constante.	III	<u>20</u>
			100
<u>CONDICIONES DE TRABAJO</u>			
1.- AMBIENTE	El trabajo se desarrolla en las oficinas de la empresa, - bajo condiciones normales.	I	3
2.- RIESGOS	Los riesgos se refieren a la tensión nerviosa que se presenta en altos niveles jerárquicos.	IV	<u>16</u>
			19
T O T A L			<u><u>419</u></u>

DETERMINACION DE PUESTOS TIPO

<u>PUESTO:</u>	<u>PUNTOS</u>	<u>SALARIO</u>	<u>CLASE</u>
PRESIDENTE DEL GRUPO	696	\$ 270,000.-	V
DIRECTOR GENERAL	696	\$ 262,800.-	V
GERENTE DE FINANZAS Y CONT.	624	\$ 252,000.-	V
GERENTE DE PRODUCCION	609	\$ 216,000.-	IV
GERENTE GENERAL	564	\$ 234,000.-	IV
GERENTE DE VENTAS	560	\$ 216,000.-	IV
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTA DE MAQUILA	419	\$ 108,000.-	I
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRE- DITO Y COBRANZAS	368	\$ 108,000.-	I
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCION	364	\$ 108,000.-	I
GERENTE DE DISEÑO Y PLANEACION	<u>305</u>	<u>\$ 144,000.-</u>	II

T O T A L 5,205puntos \$1,918,8000.-

CALCULO DE RANGOS Y PUNTUACION

X = 5,205 puntos

XI = Rango inferior de
puntos

Y = S 1,918,800.00

C = S / puntos

n = 10 puestos

$$C = \frac{Y}{X} = \frac{1,918,800.00}{5,205} = \underline{\underline{368.6}}$$

$$X2 = \frac{X}{n} = \frac{5,205}{10} = \underline{\underline{520.5}}$$

$$Y2 = \frac{Y}{n} = \frac{1,918,800.00}{10} = \underline{\underline{191,880.00}}$$

$$X1 = \underline{\underline{305}}$$

$$Y1 = Y2 - C (X2 - X1)$$

$$= 191,880. = - 368.60 (520.5 - 305)$$

$$= 191,880. = - 368.0 (215.50)$$

$$= 191,880. = - 79,433.30$$

$$= \underline{\underline{112,446.7}}$$

	<u>PUNTOS:</u>	<u>SALARIO:</u>
Rango superior	696	\$ 270,000.00
Rango inferior	<u>305</u>	<u>\$ 108,000.00</u>
Amplitud	$\frac{391}{5} =$	$\frac{\$ 162,000.00}{5} =$
	<u>78.2</u>	<u>\$ 32,400.00</u>

RANGO	PUNTOS	SALARIOS
I	305.0 - 383.2	\$ 108,000.= - \$ 140,400.=
II	384.2 - 462.4	140,401.= - 172,801.=
III	463.4 - 541.6	172,802.= - 205,202.=
IV	542.6 - 620.8	205,203.= - 237,603.=
V	621.8 - 700.0	237,204.= - ? 270,004.=

CONCLUSIONES

El Caso Práctico se llevó a cabo en una Empresa Privada, donde las principales observaciones que pudimos hacer en base a la elaboración de un Plan de Valuación y Análisis de Puestos fueron:

La empresa no cuenta con la óptima organización que permita un desarrollo adecuado, ya que las funciones y actividades de cada uno de los Puestos analizados no se encuentran delimitadas, por lo que existe duplicidad de funciones; no existe un Departamento de Personal, que regule lo relativo a los Recursos Humanos que colaboran en la organización, de acuerdo a sus necesidades existentes.

Creemos firmemente que la Valuación y Análisis de Puestos es una herramienta indispensable dentro de cualquier organización, ya que este proceso brinda la oportunidad de percatarse de cualquier falla existente dentro de la organización, en su desarrollo, crecimiento, producción, etcétera que pudiera presentarse funcionalmente, además, brinda la facilidad de operatividad si cada individuo se encuentra en donde debe estar, de acuerdo a las especificaciones de cada puesto y del desarrollo intelectual de cada uno de los que laboran en la organización, con lo cual se logra una interrelación ideal entre la organización y sus colaboradores en todos los niveles jerárquicos.

Dentro de la metodología existente para efectuar un Plan de Análisis y Valuación de Puestos, escogimos el Método de Puntos por ser ventajoso ya que:

- 1.- Es el Método más utilizado actualmente en México.
- 2.- Es un estudio exhaustivo y analítico de los Puestos.
- 3.- Permite la clasificación de los Puestos automática y diferencialmente.
- 4.- Su aplicación es fácil aunque muy laboriosa.

De acuerdo a estas ventajas en comparación con otros sistemas de Valuación y tomando en cuenta que es el Método más propagado en nuestro País sentimos que es el más adecuado para llevar a cabo un --

Plan de Análisis y Valuación de Puestos dentro de cualquier organización; además, la principal desventaja que tiene es ser muy laborioso, pero esto queda compensado con las ventajas que produce su aplicación.

Finalmente este Método cumple con su objetivo: Dar al analista un esquema de la situación actual de la organización en el momento preciso con lo cual se podrán llevar a cabo las acciones correctivas pertinentes para una operatividad óptima.

BIBLIOGRAFIA

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

- 1.- Alvear Acevedo: HISTORIA DE MEXICO.
Edit. Jus México, 1976.
- 2.- Amaro Guzmán Raymundo: ADMINISTRACION DE PERSONAL.
Edit. Limusa, 1981.
- 3.- Arias Galicia Fernando: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
Edit. Trillas, 1982.
- 4.- Baldor Aurelio: ALGEBRA.
Edit. Cultural Mexicana, 1975.
- 5.- Chiavenato Adalberto: INTRODUCCION A LA TEORIA DE LA
ADMINISTRACION.
Edit. McGraw-Hill, 1984.
- 6.- Churchman C. West: EL ENFOQUE DE SISTEMAS.
Edit. Diana, 1984.
- 7.- Flippo: PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.
Edit. McGraw-Hill, 1983.
- 8.- Kast Fremont E. y Rosenzweig James E.: ADMINISTRACION EN
LAS ORGANIZACIONES.
Edit. McGraw-Hill, 1979.
- 9.- Kenneth J. Albert: MANUAL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.
Edit. McGraw-Hill, 1983.

- 10.- Lanham E.: VALUACION DE PUESTOS.
Edit. C.E.C.S.A., 1981.
- 11.- Loreda Elvira de y Sotelo Inclán: HISTORIA DE MEXICO.
Edit. Trillas, 1974.
- 12.- Millares Carlo Agustín: INTRODUCCION A LA HISTORIA
DEL LIBRO Y LAS BIBLIOTECAS.
Edit. Fondo de Cultura Económico, 1971.
- 13.- Reyes Ponce Agustín: EL ANALISIS DE PUESTOS.
Edit. Limusa, 1979.
- 14.- Sikula Andrew F.: ADMINISTRACION DE PERSONAL.
Edit. Limusa, 1979.
- 15.- Miguel de Toro y Gisbert: PEQUEÑO LARHUSSE ILUSTRADO.
Edit. Larousse, 1979.
- 16.- Yoder Dale: MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES.
Edit. C.E.C.S.A., 1983.