



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**ADMINISTRACION DE SUELDOS Y  
SALARIOS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

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

**P R E S E N T A :**

**AURELIO MARTINEZ GARRIDO**

**Nombre del Director:**

**LIC. ALBERTO CANTARELL O.**

**MEXICO, D. F.**

**1983**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## C O N T E N I D O

### CAPITULO I

- 1.1 Principios de la Administración de Sueldos y Salarios.
- 1.2 Elementos de la Administración de Sueldos y Salarios.
- 1.3 Ejemplo de un Plan de Administración de Sueldos y Salarios.
- 1.4 Generalidades del Análisis de Puestos.
- 1.5 Métodos para la obtención de la información.
- 1.6 Métrica para efectuar el Análisis de Puestos.

### CAPITULO II

- 2.1 La Valuación de Puestos.
- 2.2 Sistemas para la Valuación de Puestos.
- 2.3 La Valuación de Puestos.
- 2.4 Estudio de Sueldos y Encuestas en el mercado de trabajo.

- 2.5 Escala ó Tabulador de Sueldos.
- 2.6 Grados de Sueldo.
- 2.7 Rangos de Sueldo.
- 2.8 Sistema de Medición del Desempeño.
- 2.9 Calificación equitativa de todo el personal.
- 2.10 Aumentos Racionales de Sueldos.
- 2.11 Preparación de Presupuestos de Sueldos.

### CAPITULO III

#### Metodología para el desarrollo del Sistema de Sueldos y Salarios.

- 3.1 Análisis de Puestos.
- 3.2 Valuación de Puestos.
- 3.3 Asignación de valores en puntos.
- 3.4 Determinación de la escala del tabulador.
- 3.5 Conclusiones.
- 3.6 Anexos.
- 3.7 Glosario de términos.
- 3.8 Bibliografía.

## INTRODUCCION

### CAPITULO I

- 1.1 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.
- 1.2 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.
- 1.3 EJEMPLO DE UN PLAN DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.
- 1.4 GENERALIDADES DEL ANALISIS DE PUESTOS.
- 1.5 METODOS PARA LA OBTENCION DE LA INFORMACION.
- 1.6 MECANICA PARA EFECTUAR EL ANALISIS DE PUESTOS.

## INTRODUCCION

Consciente del papel que desempeña los Recursos Humanos en la actividad Productora, presento un ensayo de lo que es la Administración de Sueldos y Salarios, donde demostraré que el empresario tiene en estas técnicas una de las principales herramientas administrativas en la solución de algunos problemas como:

- La alta rotación de personal.
- El descontento interno por el pago de diferentes sueldos para el mismo puesto.
- La dificultad de reclutamiento por bajos sueldos.
- En la detección de necesidades de capacitación.
- Para evitar la duplicidad de funciones y deberes en el desempeño del puesto.

Todos los esfuerzos que haga en su afán de solucionar estos problemas, serán inútiles, si no se apoyan en una estructura de Sueldos y Salarios perfectamente organizada y definida, que permita además, retribuir al personal sobre bases justas y objetivas.

Por otra parte, el Licenciado en Administración debe ser el responsable de introducir técnicas para un mejor aprovechamiento de los recursos y tomar como apoyo las facilidades de la Empresa Privada.

En consecuencia consideré conveniente realizar el estudio en un grupo de Empresas de nueva creación, que no contaba con las técnicas de Administración de Sueldos y Salarios que le permitiera tener personal adecuado y así mantener la imagen y eficiencia.

Por lo anterior, se propuso a la Gerencia Corporativa de Relaciones Industriales, implantar la técnica de Administración de Sueldos y Salarios, misma que servirá de base para aplicar con mayor eficiencia las demás técnicas de Administración de Recursos Humanos.

Al ser aprobada la investigación se procedió a realizar el estudio que - contiene dos partes: Una teórica, para comprender la técnica y metodología que apliqué, y otra práctica, que contiene las técnicas aplicadas al Sistema de -- Administración de Sueldos y Salarios, el método utilizado para la valuación, - el manual de valuación, así como diferentes anexos resultado de esta investiga ción.

1.1 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

La Administración de Sueldos y Salarios, está basada fundamentalmente en cinco principios que permanentemente tienen que tomarse en consideración, a saber:

- a) El Principio Legal ó Jurídico.
- b) El Principio de Justicia ó Moral.
- c) El Principio Económico.
- d) El Principio Administrativo.
- e) El Principio Motivacional.

En forma genérica me permito explicar los principios anteriores:

a) EL PRINCIPIO LEGAL O JURIDICO:

Esta fundamentado en las normas establecidas por nuestra Constitución, - Ley Federal del Trabajo, sus reglamentos y disposiciones.

Cualquier Sistema de Administración de Sueldos y Salarios deberá estar - siempre, dentro de los preceptos mencionados.

Como ejemplo tenemos:

Artículo 82.- Salario, es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Artículo 20.- Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.



Contrato individual de trabajo: Aquel por medio del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

b) EL PRINCIPIO DE JUSTICIA O MORAL:

La Administración de Sueldos y Salarios, está regida por la justicia. La justicia es la voluntad perpetua y constante de dar a cada quien lo que le corresponda.

c) EL PRINCIPIO ECONOMICO:

El trabajo y su remuneración está sujeto a la Ley de Oferta y Demanda. - No debe tratarse como mercancía, pero hay que reconocer que sigue tendencias económicas de Oferta y Demanda.

Por otra parte La Administración de Sueldos y Salarios está influenciada por los movimientos Económicos de inflación y deflación que la afectan de una manera grave e impactante cuando son bruscos e inesperados.

d) EL PRINCIPIO ADMINISTRATIVO:

Si se procura una adecuada estructura de Administración de Sueldos y Salarios, se debe aplicar el proceso Administrativo de: planear, organizar, dirigir y controlar nuestros Recursos Técnicos, Humanos y Financieros para que los Sueldos y Salarios pagados al personal cumplan los objetivos y políticas establecidas al respecto.

e) EL PRINCIPIO MOTIVACIONAL:

El trabajo es el medio por el cual las personas satisfacen las necesidades requeridas para cumplir sus objetivos o fines esenciales, materiales y espirituales. El mayor o menor grado en que sean satisfechas dichas necesidades, dependerá de cada persona.

1.2 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

Para estar en posibilidades de comprender ampliamente el tema y los elementos que afectan la Administración de Sueldos y Salarios, procederé a dividir y definir a estos:

a) SE ENTIENDE POR ELEMENTOS INTERNOS:

Aquellos que pueden ser controlados por el Administrador General ó el especializado en la Administración de Sueldos y Salarios, los cuales son:

- El análisis de puestos.
- La evaluación de puestos.
- La calificación de méritos y
- Las políticas de Administración de Sueldos y Salarios.

b) SE ENTIENDE POR ELEMENTOS EXTERNOS:

Aquellos que no están bajo el control del administrador, pues dependen de situaciones Económicas, Políticas y Laborales, como son:

- La inflación.
- La determinación de los Salarios Mínimos Generales.
- La determinación de los Salarios Mínimos Profesionales.
- La revisión de Contratos Colectivos.
- Recomendaciones Presidenciales, etc.

c) SE ENTIENDE POR ELEMENTO MIXTO:

Aquel que aunque depende de cada Empresa en particular, se encuentra — afectado por alguno ó algunos de los elementos internos y externos mencionados con anterioridad, aunque principalmente éste sería: "SITUACION ECONOMICA DE LA EMPRESA".

LOS ELEMENTOS INTERNOS, EXTERNOS Y MIXTOS, son la base en el desarrollo de los capítulos, en esta investigación.

### 1.3 EJEMPLO DE UN PLAN DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

De acuerdo con el "PRINCIPIO ADMINISTRATIVO", es necesario que toda Empresa efectúe ó revise periódicamente su estructura de Administración de Sueldos y Salarios, considero como elemental los siguientes puntos básicos:

- Determinación de objetivos.
- Determinación de las áreas de la Empresa que abarcaría el plan de Administración de Sueldos y Salarios.
- Elaboración ó revisión de las descripciones de puestos.
- Selección y Elaboración de un sistema de evaluación de puestos.
- Elaboración de gráficas de dispersión y estructura interna de Sueldos.
- Determinación tentativa ó fija de un tabulador y su reglamento en el uso.
- Implementación de un plan de ajustes de Sueldos en los puestos, en caso necesario.
- Mantenimiento del plan.

A continuación daré una explicación en una forma general de los puntos enunciados con anterioridad.

DETERMINACION DE OBJETIVOS.

- Lograr la correlación entre las funciones del puesto y su remuneración, así como la de los diferentes puestos entre sí y la remuneración correspondiente a cada uno de ellos, acorde con la situación económica de la Empresa.
- Proporcionar una estructura de Sueldos que permita revisiones periódicas -- adecuadas.
- Facilitar la dirección, la medición y control de los costos de personal.
- Evitar la rotación de personal, motivándolo satisfactoriamente en el aspecto económico.
- Facilitar la contratación del personal adecuado, tomando como base la descripción del puesto y la situación económica del mercado de trabajo.
- Establecer objetivos claros y precisos para los ocupantes de cada puesto y facilitar la asignación de responsabilidades, autoridad y funciones para -- simplificar el trabajo y evitar posibles operaciones duplicadas.

DETERMINACION DE LAS AREAS DE LA EMPRESA QUE ABARCARIA EL PLAN DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

- Seleccionar las áreas de la Empresa las cuales participarán en el plan.
- Definir las muestras a entrevistar.

ELABORACION O REVISION DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

- Obtener la aprobación de la Dirección.

- Comunicar al personal involucrado de la Empresa de manera efectiva, los objetivos del plan y su procedimiento para obtener su colaboración.
- Entrevistar al ocupante de cada puesto para levantar la información.
- Obtener la aprobación del ocupante y jefe inmediato para lograr el análisis y descripción final de puesto.

#### SELECCION Y ELABORACION DE UN SISTEMA DE VALUACION DE PUESTOS.

- Seleccionar un sistema de valuación de puestos.
- Efectuar diversos ensayos para obtener resultados acordes con la realidad de la Empresa y el mercado de trabajo.
- Establecer un comité de valuación.
- Efectuar la valuación.

#### ELABORACION DE GRAFICAS DE DISPERSION Y ESTRUCTURA INTERNA DE SUELDOS.

- Formular gráficas y estructuras de Sueldos Hipotéticos, pero basadas en la realidad de la Empresa y el mercado de trabajo.
- Comparar los resultados obtenidos en la valuación de los puestos de la Empresa contra el mercado de trabajo para corregir las posibles desviaciones del sistema ó la escala salarial.

#### DETERMINACION TENTATIVA O FIJA DE UN TABULADOR Y SU REGLAMENTO EN EL USO.

- Formular alternativas en tabuladores de sueldos y proponerlos para su aprobación a la Dirección.

- De acuerdo con los resultados, proponer políticas de administración de Sueldos y Salarios, que normen el uso del tabulador seleccionado.

IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE AJUSTES DE SUELDOS EN LOS PUESTOS, EN CASO NECESARIO.

- Hacer los ajustes aprobados por la Dirección, durante el proceso de implementación, de acuerdo a la forma y términos autorizados.

MANTENIMIENTO DEL PLAN.

- Cada vez que ocurra la creación ó modificación de un puesto, se procederá a efectuar la descripción y la valuación correspondiente, integrándolo a la estructura.
- Periódicamente se efectuarán encuestas de Sueldos y Salarios que permitan conocer la situación del mercado de trabajo, para mantener al personal dentro de una remuneración equitativa.

#### 1.4 GENERALIDADES DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Para estar en posibilidades de definir esta Técnica Administrativa y tener una mejor comprensión del significado del tema, es necesario conocer lo -- que es análisis y lo que es puesto.

##### ANALISIS:

"Es la separación y examen de un todo hasta conocer los principios ó elementos de que se forma".

"Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes -- de un todo con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, -- así como las diversas relaciones que existen entre las mismas".

##### PUESTO:

"Es un grupo de posiciones que implican sustancialmente los mismos deberes, habilidades, conocimientos y responsabilidades".

"Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones -- que integran una unidad de trabajo".

"Es una unidad de organización consistente en un grupo de responsabilida -- des y obligaciones separadas y distintas a la de los otros puestos".

Una vez definido lo que es puesto, procederemos a enunciar lo que varios autores definen como "ANALISIS DE PUESTOS".

"Es una Técnica Administrativa que tiene por objeto dividir y ordenar un puesto para definir su contenido".



"Es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencia, habilidades, etc.), que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentre enclavado".

"Es el estudio sistemático encaminado a conocer y definir el contenido del trabajo y los requisitos indispensables para desempeñar el puesto motivo del análisis".

"Es la separación y ordenamiento científico de los elementos que integran el puesto".

Por lo anteriormente enunciado se puede definir que "ANÁLISIS DE PUESTO" es:

Una técnica que consiste en separar los componentes de un puesto con el objetivo de estudiar en forma independiente cada uno de ellos y saber determinar los deberes y funciones que se realizan, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que prevalecen en el desempeño del mismo

En consecuencia, se observa que dentro del análisis de cualquier puesto, se puede considerar el siguiente objetivo, así como sus aplicaciones.

#### OBJETIVO:

Para el administrador de Sueldos y Salarios, el objetivo del análisis del puesto será hacer la valuación para integrarlo a la estructura de puestos.

#### APLICACIONES.

- Elemento clave para reclutar , seleccionar, promover y transferir personal.

- De base para detectar necesidades de capacitación, adiestramiento y de desarrollo de personal.
- Ofrece un punto de referencia objetivo para evaluar los resultados ó calificar los méritos de personal.
- Define los deberes y funciones en las áreas individuales de trabajo.
- Mejora la organización (PREVIO ANALISIS), en lo referente a la distribución de cargas de trabajo más adecuado.
- Ofrece una base en los deberes y funciones, en las negociaciones con el Sindicato.

Con la simple lectura del objetivo y las aplicaciones mencionadas, se puede detectar la gran importancia que tiene el realizar de la mejor manera posible y con la mayor exactitud el análisis de puestos.

El logro de un buen análisis de puestos depende de los procedimientos y la mecánica en su elaboración y sobre todo de los métodos que se utilicen en la obtención de la información, por lo que ésta debe considerarse en forma especial.

## 1.5 MÉTODOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Los métodos para obtener la información en un estudio de análisis de — puestos son cuatro: entrevista, cuestionario, observación y método combinado.

### ENTREVISTA:

Es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto recabar y proporcionar información de manera directa al entrevistador con el entrevistado y en virtud de lo cual se toman determinadas decisiones.

### ALGUNOS TIPOS DE ENTREVISTA

#### ENTREVISTA LIBRE:

Este tipo de entrevista no sigue un orden establecido para obtener la información, sino que los temas surgen en forma espontánea durante el curso de la plática.

#### ENTREVISTA DIRIGIDA:

En esta se seleccionan de antemano los temas para el desarrollo de la plática, y se tienen ciertas restricciones para obtener la información.

#### ENTREVISTA NO DIRIGIDA:

En estas entrevistas se deja la iniciativa total al entrevistado, permitiéndole que vaya narrando sus experiencias, sus puntos de vista, etc., en algunos casos, el entrevistador puede hacer algunas preguntas, pero con miras, — precisamente para que el entrevistado espontáneamente manifieste sus opiniones y no se salga del típico, motivo de la misma.

### ENTREVISTA ESTANDARIZADA:

Este tipo de entrevista consiste en un formato de preguntas previamente establecido, de las cuales no puede salirse el entrevistador, reduciendo de esta manera la subjetividad de la información proporcionada por el entrevistado.

### VENTAJAS DE LA ENTREVISTA

- Se obtiene respuestas inmediatas que pueden servir para aclarar dudas sobre un puesto específico.
- Se tiene un orden cronológico de las funciones, adecuándolas lo más posible a una realidad, por medio de la información obtenida.

### DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA

- La diferencia de nivel intelectual y grado de preparación existentes entre el entrevistado y el entrevistador, puede dar por consecuencia una interferencia de comunicación que afectaría la confiabilidad de los datos.

### CUESTIONARIO:

Consiste en una forma impresa con la cual se recaba información por escrito sobre aspectos específicos que se quieren obtener, a través de preguntas claras y con una secuencia lógica.

### ALGUNOS TIPOS DE CUESTIONARIO

#### CUESTIONARIO PILOTO:

"Es el cuestionario administrado experimentalmente a un pequeño grupo de personas para verificar la fidedignidad, operatividad y validez del mismo, pero con posibilidades de rectificarlo antes de administrar el cuestionario definitivo al total de la muestra".

#### CUESTIONARIO DE RESPUESTAS ABIERTAS:

Este tipo de cuestionario será contestado según la extensión y profundidad de las preguntas así como la personalidad y conocimiento del individuo.

#### CUESTIONARIO DE ELECCION FORZOSA:

En este cuestionario se tratará de que las preguntas, tengan dos ó más - alternativas para responder.

#### CUESTIONARIO DE ECONOMICO:

En este tipo de cuestionario existen únicamente dos alternativas de respuesta, las cuales son afirmativas ó negativas.

#### VENTAJAS DEL CUESTIONARIO

- Por tratarse de una forma impresa, los datos que se obtienen se conocen de una manera más rápida y por lo tanto el tiempo empleado para la definición de los puestos es menor.

#### DESVENTAJAS DEL CUESTIONARIO

- Cuando se aplica cualquier tipo de cuestionario, no puede tener un alto grado de confiabilidad en la información.
- Cuando se tiene un bajo nivel de preparación, se corre el riesgo de que no se comprenda la pregunta, lo cual disminuye la confiabilidad del instrumento.

OBSERVACION:

Consiste en la verificación directa y objetiva de un fenómeno, actividad ó sistema productivo en el cual el observador anota los datos en forma real y oportuna de los sucesos, según la secuencia de los mismos.

TIPOS DE OBSERVACION

OBSERVACION NATURAL:

El analista observa la forma en la que se realizan las actividades del puesto, no efectúa anotaciones, sino que al concluir rinde un informe de lo observado.

OBSERVACION CONTROLADA:

Este método se lleva en una forma de apreciación más rigurosa, utilizando mediciones cuando es necesario y el analista llena registros detallados, — previamente elaborados.

OBSERVACION DE CAMPO:

Son los datos recogidos directamente por el investigador y su equipo, en interrelación ó en presencia directa de las conductas observadas.

OBSERVACION PARTICIPANTE:

En este tipo de observación el investigador no tiene una participación únicamente externa, sino también interna en las expectativas y las inquietudes del grupo observado.

OBSERVACION NO PARTICIPANTE:

Es aquella en que el investigador extráe sus datos, pero sin una participación en los acontecimientos de la vida del grupo que estudia.

### VENTAJAS DE LA OBSERVACION

- Nos ayuda a recolectar datos que en un momento dado no fueron obtenidos por medio de otras técnicas, ya que el observador se enfrenta a la espontaneidad de la realización de las actividades.
- La observación puede ser una forma de corroborar la información obtenida en la entrevista y el cuestionario.

### DESVENTAJAS DE LA OBSERVACION

- Cuando se observa, no se puede tener un alto grado de confiabilidad, ya que la información que se obtiene va de acuerdo al criterio y la percepción del observador.
- La observación, cuando se lleva a cabo requiere mucho tiempo, por lo cual resulta en alto costo.
- Al momento de ser observadas las actividades, algunas corren el riesgo de que no sean comprendidas debido a la periodicidad con que se realizan, ó a la complejidad de las mismas.

### METODO COMBINADO:

Aquí se pueden hacer distintas combinaciones, dependiendo del estudio -- que se pretende, por ejemplo, al realizar el "Análisis de Puestos" se puede -- ocupar el cuestionario para ser resuelto mediante entrevistas estandarizadas, -- completando la información con la observación directa.

El método combinado, es el más adecuado para llevar a cabo el "Análisis de Puestos", pues la utilización de uno solo, no proporciona la gama de información requerida para este estudio.

1.6 MECANICA PARA EFECTUAR EL ANALISIS DE PUESTOS.

- a) Conocimiento de la estructura orgánica.
- b) Obtención de listas de personal.
- c) Determinación del número de personas a entrevistar.
- d) Analistas necesarios para levantar la información.
- e) Capacitación de los analistas.
- f) Diseño del cuestionario de análisis de puestos.
- g) Comunicación al personal.
- h) Aplicación de los cuestionarios.
- i) Análisis de información obtenida y determinación de los puestos tipo.
- j) Elaboración del manual de puestos tipo.



a) CONOCIMIENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANICA:

El primer paso que se considera necesario, es el de contar con el organigrama actualizado de la Empresa, para conocer específicamente todos los niveles jerárquicos y sus áreas funcionales.

b) OBTENCION DE LISTAS DE PERSONAL:

Con el objeto de conocer el universo total de empleados, así como el número de personas que ocupan el mismo puesto, es necesario contar con listas de personal que contenga el Departamento ó Sección, nombre del empleado, puesto ó función que realiza.

c) DETERMINACION DEL NUMERO DE PERSONAS A ENTREVISTAR:

Por lo general, en todas las organizaciones existen puestos que son ocupados por varias personas y que para obtener cierta información, es suficiente con determinar una muestra representativa de ellos a través de métodos estadísticos; evitando de esta manera a la totalidad de los cupones de un puesto.

d) ANALISTAS NECESARIOS PARA LEVANTAR LA INFORMACION:

Para conocer el número de analistas necesarios, se debe tomar en cuenta el tiempo promedio que se lleva por cada entrevista, la cantidad de entrevistas a realizar, así como el tiempo con que se dispone.

e) CAPACITACION DE LOS ANALISTAS:

El responsable del análisis de puestos debe proporcionar a los analistas, una instrucción detallada de las actividades y conductas que se deben observar durante y después de las áreas de actividad.

Es recomendable, que en las pláticas que se llevan a cabo, participen los responsables de los diferentes departamentos, con el objeto de que conozcan la técnica y presten el apoyo a dicho estudio.

f) DISEÑO DEL CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE PUESTOS:

El contenido del cuestionario, varía según las necesidades y características que se tengan en cada organización en particular.

Sabemos que esto debe estar constituido principalmente por cuatro partes, las cuales son: La identificación, descripción, especificación y generalidades del puesto.

Las dos primeras y el último se puede decir que son comunes en toda organización, pero la especificación del puesto, es la parte técnica en que se debe poner más cuidado, principalmente en la elección de los subfactores. Estos deben seleccionarse dependiendo del nivel y naturaleza de los puestos que se van a analizar para evitar duplicar características a medir ó dejar de tomar en cuenta elementos relevantes.

g) COMUNICACION AL PERSONAL:

Esta consiste en dar a conocer al personal, los objetivos que se pretenden cumplir con el análisis de puestos, ya que es importante y necesario contar con el apoyo, de tal forma que éstos se muestren interesados y proporcionen información veraz al recopilar los datos en el cuestionario.

h) APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS:

Esta actividad consiste en entrevistar a las personas que ocupan el puesto, dando prioridad a las de mayor experiencia y antigüedad, debiendo anotar los datos reales y precisos que reflejen el contenido de cada uno de los puestos analizados, utilizando el método combinado.

Al estar llevando a cabo las entrevistas, es importante considerar los siguientes aspectos:

- Ampliar los puntos del cuestionario que el entrevistador no haya comprendido plenamente.
- Formular las preguntas claramente, si es necesario adecuar la pregunta al entrevistado, mientras no cambie el sentido de la misma, ayudarlo a entenderla, pero nunca dando pauta para su contestación.
- Tratar de seguir el orden del cuestionario, sin embargo si se considera que el cambiarlo ayuda a su resolución, deberá hacerse así.
- En caso de efectuar una pregunta abierta, no anotar la respuesta hasta comprobar que es precisamente lo que quiere contestar el entrevistado.
- No hacer exclamaciones, gestos, ni reírse de las respuestas que pudieran dar, pues entorpecería el clima de confianza de la entrevista.
- No hacer comentarios sobre el resultado del estudio, la importancia del puesto ó bien hacer promesas sobre sus efectos.
- Asegurarse que el entrevistado pueda verificar ó hacer modificaciones antes de dar por terminada la entrevista.
- Explicar al entrevistado que el cuestionario se refiere única y exclusivamente al puesto, no a la persona que lo ocupa, ya que se trata de analizarlos separadamente de su ocupante.

1) ANÁLISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA Y DETERMINACION DE LOS PUESTOS TIPO:

Una vez revisados los cuestionarios, se deben concentrar para efectos de ser analizados, agrupando aquellos puestos que por la similitud de sus labores se puedan identificar bajo un mismo rubro para el análisis de puestos.

Para hacer el análisis de puestos y formar los puestos tipo, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Que su contenido no sea fácil objeto de discusión.
- Que se encuentre dentro de un mismo nivel jerárquico.
- Que no sufran cambios frecuentes en sus funciones.
- Que sean estables y bien definidos.

Cuando se hayan agrupado los puestos en un mismo rubro se procederá a elaborar un solo análisis de puestos, que contenga la información general de todos los demás, presentándola nuevamente al jefe inmediato para revisarlo y aprobarlo.

j) ELABORACION DEL MANUAL DE PUESTOS TIPO:

Para la integración de un catálogo, se clasifican los puestos tipo por ramas específicas, las cuales pueden ser: Jefes de Departamentos, Supervisores, Operadores, Auxiliares Generales, etc., variando la clasificación en las organizaciones por la diversidad de puestos que se tienen en cada una de ellas, ó simplemente por orden alfabético.

Finalmente, integrado el manual de puestos tipo se fotocopiará las veces que se requiera, para fines de valuación.

OBJETIVOS DE LA VALUACION.

- a) Proporcionar una base científica para lograr una buena administración de Sueldos y Salarios, así como explicar las diferencias de Salario entre un puesto y otro.
- b) Proporcionar los datos que permiten la formación de una estructura interna de Sueldos y Salarios, además que pueda compararse con los de otras Empresas integrantes del mismo mercado de trabajo.
- c) Como base de referencia en la negociación de tabuladores con el Sindicato y ayudar en la determinación del Salario para puestos de nueva creación.
- d) En el análisis y los ajustes de los Salarios ó los Sueldos, servirá de referencia para revisar periódicamente a éstos y otorgar aumentos racionales que ayuden a lograr la equidad interna.
- e) Al pagar los Sueldos al personal en forma equitativa, evitará quejas y la rotación. Mejorando la moral y las relaciones humanas.
- f) Mejorar la imagen interna y externa de la Empresa.

De hecho el principal objetivo de la valuación consiste en auxiliar en la determinación y administración de los salarios, lo que tiende a crear una equidad interna dentro del conjunto de Salarios que se pagan en una Empresa.

Esta equidad se logra a resultas de una adecuada valuación de los puestos, de tal manera que estos guarden un orden lógico y la retribución sea razonable de acuerdo con la importancia del puesto.

C A P I T U L O   I I

- 2.1 LA VALUACION DE PUESTOS.
- 2.2 SISTEMAS PARA LA VALUACION DE PUESTOS.
- 2.3 LA VALUACION DE PUESTOS.
- 2.4 ESTUDIO DE SUELDOS Y ENCUESTAS EN EL MERCADO DE TRABAJO.
- 2.5 ESCALA O TABULADOR DE SUELDOS.
- 2.6 GRADOS DE SUELDO.
- 2.7 RANGOS DE SUELDO.
- 2.8 SISTEMA DE MEDICION DEL DESEMPEÑO.
- 2.9 CALIFICACION EQUITATIVA DE TODO EL PERSONAL.
- 2.10 AUMENTOS RACIONALES DE SUELDOS.
- 2.11 PREPARACION DE PRESUPUESTOS DE SUELDOS.

## CAPITULO II

### 2.1 LA VALUACION DE PUESTOS.

Como se hizo con los conceptos anteriores, primeramente definiré este concepto:

Con lo enunciado en el capítulo anterior, definiré lo que es valuación de puestos:

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

"Un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una Empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal".

"Valuación de puestos es el conjunto de operaciones que determinan el valor de un puesto individual en una Empresa determinada, en relación con otros puestos de la misma. Iniciando con el análisis y la descripción del puesto y con base en ellos se determina su valor relativo, mediante el empleo de un sistema de valuación previamente diseñado".

## 2.2 SISTEMAS PARA LA VALUACION DE PUESTOS.

Uno de los pasos principales en la administración de sueldos, es obtener ó elaborar un sistema ó método para la valuación de los puestos. Necesariamente tendrá que ser un sistema técnico cuidadosamente desarrollado, que permita:

Determinar el "TAMAÑO" de cada puesto y la justa relación de cada uno, frente a los demás, reflejándose en distancias entre uno y otro, para que finalmente queden graduados, en niveles ó con puntuación.

Me permito mencionar algunos métodos para la valuación de puestos, ya -- que es conveniente aclarar ciertas características que debe reunir el método a usar:

- Que mida el contenido detallado del puesto, ya sea por sus partes importantes, ó por el puesto en conjunto, según la exactitud que se desee.
- Que los factores ó puntos de medición sean adecuados a los diversos tipos y niveles de puestos, porque los puestos no contienen, ni la misma proporción, ni la misma clase de factores.
- Una selección arbitraria de factores, grados y/o puntos, dará por resultado que las "Unidades de Trabajo" ó tamaño del puesto aumenten y la valuación no aumente en directa proporción, ó sea que los resultados de las mediciones no sean en relación a los tamaños de puestos.

### PRINCIPALES SISTEMAS DE VALUACION

#### METODO DE ALINEAMIENTO:

Ordenar los puestos por su importancia, según una estimación global, aun que fuera ésta exacta, no dará la relación de tamaños entre unos y otros.



#### METODO DE GRADACION PREVIA:

Esto quiere decir que varias personas por separado enlistan determinados puestos por el orden de importancia que creen, después se reúnen para elaborar una lista de importancia que satisfaga al grupo y después tomar los demás puestos y por comparación agruparlos con los de la lista, resulta en una estimación global y de nuevo no se tiene la relación de tamaño entre unos y otros.

#### FACTORES Y PUNTOS:

El cual contiene los factores de responsabilidad, esfuerzo, condiciones de trabajo, etc., con seis ó más grados por factor y puntos asignados a cada grado que aumentan por escala geométrica ó aritmética, puede no corresponder a la realidad, si los grados y puntos se fijan arbitrariamente.

Un método que combina ALINEAMIENTO Y GRADACION previa, más una consideración de valores monetarios de sueldos, tiene los mismos riesgos que los anteriores, más la influencia Psicológica de colocar los puestos pensando más en niveles de sueldo que en el contenido del puesto.

Es sumamente importante desarrollar un método de valuación, que reúna las características anteriores ajustado al tipo de actividad y características de la Empresa.

Todas las piezas de un Sistema de Administración de sueldos, tienen su relación y si una no está propiamente diseñada, como podría ser el caso del método de evaluación de puestos, dejará sin efectos de equidad el sistema completo, por ejemplo, un método de valuación puede fallar si a algún factor se le asignan puntos ascendientes para todos los grados ó niveles de puestos, y en realidad pierde su importancia ó se extingue en algún nivel. Dicho factor solo causa confusión y desajuste en las evaluaciones.

Es conveniente antes de poner en práctica un método de valuación, ensayar con un número de puestos representativos para ver si sus factores son suficientes y claros, aplicables a los puestos, y si las evaluaciones reflejan el tamaño de los puestos una vez probada su efectividad, se podrá poner en acción.

### METODO DE REGRESION LINEAL

Otro de los métodos que comúnmente es utilizado para efectuar la inversión del valor en puntos de un puesto, a su valor monetario es el de Regresiones lineales a través de mínimos cuadrados.

El Desarrollo de este método, se fundamenta en la ecuación de la recta -  $Y = a + b \cdot x$  ; en la cual, la literal "Y" es la incógnita a despejar; es decir es el valor monetario del puesto a valuar. "a" es representativa del valor monetario más bajo (sueldo mínimo) del puesto que haya obtenido la menor valuación en puntos. "b" es el factor ó constante representativa del valor de cada punto; ó sea es un índice de aceleración ó incremento de la ruta de salarios.- Y por último, "x" es el total de puntos obtenidos por cada puesto en la valuación.

Ejemplo:

Utilizando las mismas cifras del caso práctico, la conversión de valores se efectúa de la siguiente manera:

<u>Puesto a valuar</u>	<u>Valor en puntos</u>
Encargado de archivo	163

#### Consideraciones:

El puesto que tuvo la valuación en puntos más baja fué el de Auxiliar de Intendencia; por tanto el valor monetario que a este puesto corresponde es de \$4,320.00 que es el sueldo mínimo.

#### Desarrollo:

$Y = a + b \cdot x$  ; donde:

a = sueldo mínimo.

b = valor del punto que mediante el procedimiento de despeje en la ecuación es:

$$b = \frac{Y_2 - Y_1}{X_2 - X_1} = \text{Valor del punto.}$$

$Y_2$  y  $Y_1$ , son los valores monetarios máximos y mínimos entre los cuales se distribuirán las escalas del tabulador y  $X_2$  y  $X_1$  son los valores en puntos máximos y mínimos que obtuvieron los puestos mayor y menor valuados. Desarrollando esta ecuación, obtendremos como resultado el valor que tendrá cada punto asignado a los puestos.

Por último " $X$ " es el número de puntos en que excede el puesto a valuar, del puesto que obtuvo la valuación más baja.

$$Y = a + b X$$

$$a = 4,320$$

$$b = \frac{Y_2 - Y_1}{X_2 - X_1} = \frac{\$6,980 - \$4,320}{180 \text{ pts} - 108 \text{ pts}} = \frac{\$2,660}{72 \text{ pts}} = \$36.94 \text{ por punto.}$$

$X$  = Diferencia en puntos entre el puesto a valuar y el puesto menor valuado; es decir:  $X = 163 - 108 = 55$  puntos.

Despejando:

$$Y = \$4,320 + (\$36.94) 55 = \$4,320 + \$2,031.70 = \underline{\underline{\$6,351.70}}$$

### 2.3 LA VALUACION DE PUESTOS.

#### Organización del Comité de Valuación:

Teniendo las descripciones y el sistema de valuación de puestos, el tercer paso consiste en establecer un criterio uniforme de valuación para todos los puestos de la Empresa, para que haya equidad de pago dentro de la misma.

Se forma y se entrena uno ó varios comités, según sea el tamaño y características de la Empresa. Los comités normalmente se componen de cinco miembros, cada uno de distintas especialidades, personas de cierto nivel y de juicio impersonal, que son coordinadas por el responsable del Sistema de Administración de Sueldos. Una sola persona ó un grupo muy reducido tiende a exagerar ó menospreciar la importancia de determinados puestos y la valuación resulta injusta, por ello se recomienda la organización de comités.

### 2.4 ESTUDIO DE SUELDOS Y ENCUESTAS EN EL MERCADO DE TRABAJO.

La parte más imprecisa y dilatada es la obtención de información de sueldos y compensaciones que otras Empresas pagan a su personal, así como llegar a encontrar datos que puedan utilizarse para efectuar una comparación satisfactoria.

Las encuestas, por lo general, dan datos de puestos individuales, donde se aprecian diferencias de sueldos para un mismo puesto. Las diferencias llegan a disminuir si se seleccionan datos por ramos ó magnitudes de las Empresas. En estas condiciones, la Empresa debe estudiar y participar en varias encuestas, para que de esa manera, pueda llegar a establecer sueldos representativos en varios niveles, que le sirvan de apoyo para su comparación. Es difícil encontrar un número amplio de puestos y sueldos que en verdad puedan considerarse de sólido apoyo en información, por lo que un número de diez puestos, en distintos niveles, puede ser de utilidad para fines comparativos.

### 2.5 ESCALA O TABULADOR DE SUELDOS.

Me he referido a la obtención de información para conocer los puestos y las formas de medirlos unos en relación a los otros. También he hablado de la información que se obtiene de las encuestas.

Para elaborar una escala de sueldos, conviene primeramente, conocer la estructura de los sueldos que la Empresa está pagando. Para esto se realiza una gráfica de dispersión; por un lado la valuación de cada puesto y por el otro, los sueldos actuales que se pagan en cada uno de ellos. La comparación de estas dos variables dará la línea media de los sueldos de la Empresa en los distintos niveles (posiblemente la línea no sea recta en toda la gráfica y tenga dobleces ó quiebres).

La línea de sueldos de la Empresa, obtenida por medio de la gráfica de dispersión, que muestra la estructura de los sueldos actuales, debe estudiarse cuidadosamente, compararse con la línea media que se obtuvo de las encuestas, y finalmente trazar una tercera línea sobre la gráfica donde la Empresa desea colocar sus niveles de sueldo.

La línea que se traza, no necesariamente debe ser recta en toda la gráfica, ó sea en todos los niveles. "La Empresa puede, según sus consideraciones, darle diferentes tendencias".

Con la línea que la Empresa trazó sobre la gráfica, se localiza el sueldo que corresponde a los distintos niveles ó puntos de valuación. La línea constituye propiamente la escala ó tabulador de sueldos que la Empresa desea pagar. Da la relación valuaciones-sueldos en cualquier nivel comprendido dentro de la gráfica. (Si se tiene un nuevo puesto, solo será necesario valorarlo y con la línea de la gráfica se localizará el sueldo que le corresponde, quedando alineado con los demás), para el trazado de estas líneas se hace mención de las fórmulas en el caso práctico.

## 2.6 GRADOS DE SUELDO.

Muchas Empresas forman escalones en la propia escala para fijar un mismo sueldo a varias evaluaciones similares, ó sea que quedarán varios puestos de similar valuación con un mismo sueldo, por ejemplo: el sueldo que corresponde a 105 puntos, cubre valuaciones entre 100 y 110 puntos. A estos grupos ó escalones se les denomina Grados de Sueldo.

Normalmente la cobertura de los grados en puestos bajos es pequeña, y más grande conforme los puestos son más altos. Para fijar los escalones entre grados de sueldo, se toma en cuenta el incremento de sueldo entre uno y otro, por ejemplo: entre el grado más pequeño el grado número dos, el incremento de-

suelo es de aproximadamente 8%, ya que probablemente en ese nivel, este incremento sea significativo para el empleado y se interese por ascender a un puesto de grado inmediato superior; en cambio, en niveles de ejecutivos la diferencia de un 80% entre grados de sueldo, probablemente no les sea atractivo para ascenso. En los niveles altos, un 14% de diferencia entre grados de sueldo es más apropiado.

Por lo tanto, los incrementos en los grados van aumentando, digamos de un 80% hasta un 14%. Si la diferencia entre grados es muy grande, por ejemplo un 15% en niveles bajos, se empezará a notar que hay una diferencia significativa entre los puestos, y sin embargo, se les ha asignado el mismo sueldo porque el grado cubre un número amplio de puntos de valuación.

En algunas Empresas se prefiere asignar al puesto el sueldo que directamente corresponde a su valuación y entonces el empleado, puede ascender a un puesto ligeramente más grande y el sueldo es ligeramente superior. Como en México la ley no permite reducción de sueldos, resulta conveniente establecer grados con una cobertura de varias valuaciones, ya que facilita el traslado de personal a otros puestos similares ligeramente inferiores en valuación, sin que le sea modificado el sueldo, y se evitan algunos problemas de insatisfacción.

## 2.7 RANGOS DE SUELDO.

Si se desea pagar a cada empleado un sueldo mayor ó menor en relación a la forma en que cada uno desempeña su trabajo, entonces corresponde establecer rangos en los grados de sueldo. El rango dentro de un mínimo y un máximo tiene puntos intermedios, para pagar de "acuerdo al desempeño", ya sea regular, - adecuado, sobresaliente ó extraordinario.

Los rangos son más reducidos en puestos pequeños y van abriéndose conforme los puestos son más altos. Esto se debe a que en los puestos pequeños hay limitaciones de autoridad y sus funciones están más circunscritas, su campo de acción es limitado, en cambio, en puestos de mayor jerarquía se tiene amplitud de acción y el desempeño personal depende en mucho de la iniciativa, consecuentemente puede haber mayor diferencia en desempeños.

## 2.8 SISTEMA DE MEDICION DEL DESEMPEÑO.

Los Sistemas de apreciación del desempeño están generalizándose y con -- justa razón, ya que humanamente hablando, las personas desean que se les pague de acuerdo a su desempeño.

"El asignarles el mismo sueldo a todos lo que ocupan el mismo puesto, se ría injusto, ya que los que desempeñan mejor no tendrían razón para continuar-esforzándose, y los que se desempeñan inferiormente no tendrían interés por me jorar".

Los Sistemas para la apreciación del desempeño individual están teniendo mayor importancia para las Empresas, ya que consiguen resultados, y para las - personas es un medio de reconocimiento moral y económico que las anima a la su peración.

En los Centros de Investigación y en las Universidades, particularmente- Norteamericanas, se escriben y realizan importantes estudios sobre la aprecia- ción del desempeño en el trabajo. Los más avanzados y predominantes, combinan dos aspectos para analizar el desempeño del personal:

### 1.- Por los méritos y objetivos logrados.

Forma parte de la Dirección por los objetivos y da excelentes resultados cuando los objetivos son bien orientados, posibles de alcanzar y representan un reto para que la persona se supe re y sienta su realización en él.

Es recomendable que los jefes estén capacitados para dirigir- a sus subordinados con el Sistema de Objetivos, ya que una ina decuada fijación de objetivos, trae consecuencias negativas.- Existen técnicas para enseñar y entrenar a jefes en la fija- ción de metas y objetivos.

### 2.- Por la actuación del empleado.

Como miembro que integra la organización y por su desarrollo- personal. Esto es, su entusiasmo cooperación, comunicación, - integración al grupo, ó sea, todo aquello que nos dice sobre- su actuación y la forma en que está mejorando su desarrollo - personal por medio de estudios, prácticas, aprendizajes, lec- turas, etc.

Los dos aspectos anteriores se juzgan separadamente, ya que ambos tienen una importancia relevante. Si en un caso el empleado está cumpliendo con sus objetivos de trabajo y los realiza en forma extraordinaria, pero lo hace trabajando para él mismo, se notará su falta de cooperación hacia los demás y la de éstos hacia él. Los programas de la Empresa que involucran varios de sus empleados, no fluyen por falta de ayuda entre personas.

Si, en otro caso, el empleado es un entusiasta, dispuesto a cooperar con los demás, con un buen ambiente en el grupo de trabajo, posiblemente consiga la cooperación y comunicación requerida, pero no realiza eficientemente su propio trabajo.

Ambos tienen características muy importantes, pero no constituyen todo - lo que se espera de un buen empleado; sin embargo, si se calificara su desempeño globalmente, estas características sobresalientes podrían conseguir una alta calificación de desempeño, sin que realmente lo merezcan.

La Empresa necesita que sus empleados lleven a cabo, tanto su trabajo específico, como que formen un equipo de trabajo en su organización; por ello, la valuación de desempeño debe analizar estos aspectos separadamente.

El problema es conseguir que los jefes sepan realizar la apreciación de desempeño y la fijación de metas en su personal, con un criterio uniformizado, ya que si uno de ellos califica a su personal en desproporción a los demás - creará una situación de injusticia dentro de la Empresa, lo que crea insatisfacciones y serios problemas. Siendo la apreciación de desempeño una de las grandes ramas de los Sistemas de Administración de Sueldos.

El Sistema de apreciación de desempeño. Como una norma en la Empresa, tiene una ventaja adicional: hace que los jefes tengan reuniones periódicas, sistemáticas y formales con sus subalternos para analizar el desarrollo personal, conocer y solucionar sus problemas, obtener y dar información, motivarlos, reconocer sus logros, en fin, ayudarles y aconsejarles para mejorar. Decimos que es una ventaja del Sistema de apreciación de desempeño, por que es frecuente que los jefes no se comuniquen con sus subalternos en los aspectos formales e importantes del trabajo. Pueden, ciertamente, tener contacto diario y extenso con sus subalternos, sin embargo no tienen reuniones formales sistematizadas para lo que acabo de mencionar.



La apreciación de desempeño puede incluir, si se desea, otro aspecto interesante que consiste en llenar una forma adicional para el análisis de los recursos humanos de la Empresa. En las entrevistas de desempeño, el superior va conociendo las aspiraciones, características, capacidades, limitaciones, etc. del subalterno, y está en posibilidad de registrar las necesidades de entrenamiento y capacitación de cada uno de ellos. Esta forma contiene, básicamente:

- a) Actuación y desempeño del subalterno.
- b) Que puestos recomienda el jefe que el subalterno pueda llegar a ocupar en corto y largo plazo.
- c) Que puestos ó tipo de puestos, el subalterno desea ocupar en corto y largo plazo.
- d)Cuál es la recomendación del jefe en lo que se refiere a entrenamiento y capacitación del subalterno.

Con este informe ó inventario de Recursos Humanos, se preparan los cuadros de reemplazo, ó sea, el análisis de la potencialidad de promoción de los elementos claves de la Empresa, que están de cierto nivel hacia arriba en la organización. Con el análisis de recursos humanos y la preparación de los cuadros de reemplazo, la Empresa cuenta con un medio para saber si su situación futura y planes pueden ser manejados con la capacidad actual de su personal, ó si es necesario intensificar su capacitación, desarrollar nuevos elementos, en fin preparar personal para sus necesidades futuras.

La instalación de un Sistema de Calificación de desempeño individual. Da a la organización y a sus empleados un medio para el reconocimiento de esfuerzos, de claridad de objetivos, oportunidad para crear satisfacción, tranquilidad, y por supuesto una mejor comunicación, coordinación y relaciones entre jefes y subalternos creando un ambiente de cooperación.

## 2.9 CALIFICACION EJUNTATIVA DE TODO EL PERSONAL.

Si el Sistema de Administración de Sueldos incluye la apreciación de desempeño para que cada empleado reciba el sueldo que le corresponde dentro de un rango, debe tomarse en cuenta que en la Empresa, como un grupo total, habrá empleados insatisfactorios, regulares, adecuados, que sobrepasan, y desde luego extraordinarios, y que en cierto número de personal debe haber en términos-

generales, una proporción de ellos que generalmente tiene una distribución en porcentaje de un 5% (I), 15% (R), 60% (A), 18% (B), y 5% (E), para esos desempeños, respectivamente.

Por lo tanto, conviene asegurarse de analizar los resultados de las apreciaciones de desempeño antes de asignar sueldos al personal, porque puede presentarse el caso de que el criterio predominante en la Empresa fuese demasiado benévolo ó exigente en las calificaciones dadas al personal, y resultará que al conjunto del personal, por calificaciones bajas se le pagará del lado bajo de la escala de sueldos, lo que significa que no alcanzaría en promedio a la línea media de la escala de sueldos que se proyectó ó que las calificaciones fueran en términos generales muy altas y entonces ganarían arriba de la línea-media de la escala.

La idea es que con una distribución de porcentaje aproximada a la que he indicado, el personal en conjunto, llegue a ganar el promedio de sueldo de la escala aprobada. Esto es, un número de ellos arriba, otro abajo, y la mayoría en el centro del rango.

Al analizar los resultados de las apreciaciones del conjunto de empleados, se verá si la distribución es apropiada y en caso de ser necesario algún-ajuste, se sugiere proceder de la siguiente manera, por ejemplo:

Si son escasos los extraordinarios, será necesario ver quienes son los mejores en la calificación sobresaliente para considerar su cambio hacia arriba, ó si escasean los inadecuados se hará la consideración de los regulares para hacer el traspaso, y así sucesivamente hasta conseguir una distribución adecuada.

## 2.10 AUMENTOS PERIÓDICOS DE SUELDOS.

Existen numerosos factores y condiciones por los cuales los sueldos de los empleados se desajustan. Estas razones pueden ser, entre otras:

Los traslados, ascensos, nuevos empleados, cambios en los puestos, puestos nuevos, cambios en las calificaciones de desempeño, nuevas valuaciones de puestos, nuevas escalas de sueldos, etc.

Con el transcurso del tiempo los desajustes van siendo mayores, hasta el grado de que el sistema queda sin efecto. Por ello es necesario preparar una fórmula de aumentos que tenga las siguientes características básicas:

- a) Evitar que se den aumentos en porcentajes demasiado altos y luego se tome demasiado tiempo para el siguiente, ó el siguiente sea demasiado pequeño.
- b) Que los sualdos que estén muy por abajo de su nivel reciban un mayor porcentaje de aumento y en menor tiempo que los que estén más cerca de su nivel.
- c) Que a los que tengan una mejor calificación de desempeño se les lleve más rápidamente a su nivel.
- d) Que al fijar el tiempo y los porcentajes de aumento para los distintos casos, se tome en consideración el aumento del mercado para que al aprobar nuevas escalas de sueldo no queden más abajo del nivel en que se encontraban anteriormente.
- e) Que los aumentos preferentemente no sean generales, porque no a todos corresponde darles un aumento similar y al mismo tiempo.

Con los aumentos generales la probabilidad de que los empleados no pongan un empeño especial en su trabajo por considerar que no quedarán fuera del grupo, y que los que quedan sin aumento, tendrán probablemente un resentimiento en contra de su Empresa.

En conclusión, la fórmula de aumentos es un elemento de gran importancia en un Sistema de Administración de Sueldos.

#### CASOS ESPECIALES:

Es normal en toda Administración de Sueldos encontrar casos especiales de puestos y de empleados, por ejemplo:

Un empleado antiguo que gana en exceso al puesto y/o a su desempeño, puede dársele un reconocimiento especial de otra índole que no incremente la desproporción de su sueldo.

Un excelente empleado que ya está ganando el máximo del rango de su puesto y no hay posibilidades de ascenso, posiblemente su solución sea rediseño de su puesto para darle mayor amplitud, aprovechar sus cualidades, re-valorar el puesto y asignarle un nuevo rango de sueldo.

Puede decirse que el adecuado manejo de las legítimas excepciones es parte de un buen Sistema de Administración de Sueldos.

#### 2.11 PREPARACION DE PRESUPUESTOS DE SUELDOS.

La Directiva de una organización necesita conocer los costos de operación. Les es de interés conocer el renglón de sueldos antes y después de los aumentos que se planean para el próximo período, la cuantificación de los aumentos es un trabajo laborioso.

Cuando por circunstancias y planes de la Empresa el resultado del presupuesto deba modificarse, los ajustes probablemente afectarán la escala de sueldos y/o la fórmula de aumentos.

He tratado de dar introducción a los elementos del Sistema de Administración de Sueldos para que de este seminario se tengan los conceptos claramente definidos, para futuras investigaciones.

C A P I T U L O   I I I

C A S O   P R A C T I C O

C A P I T U L O   I I I

METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE SUELDOS Y SALARIOS

- 3.1 ANALISIS DE PUESTOS
- 3.2 VALUACION DE PUESTOS
- 3.3 ASIGNACION DE VALORES EN PUNTOS
- 3.4 DETERMINACION DE LA ESCALA DEL TABULADOR
- 3.5 CONCLUSIONES
- 3.6 ANEXOS
- 3.7 GLOSARIO DE TERMINOS
- 3.8 BIBLIOGRAFIA

### 3.1 ANALISIS DE PUESTOS.

Esta investigación se inició una vez que se obtuvo el permiso y la autorización de la Gerencia General y la Gerencia de Relaciones Industriales Cooperativa del Grupo TEBU, siendo coordinada la investigación por esta última.

De acuerdo a la metodología, procedí a solicitar el organigrama (se anexa), conociendo de esta manera las empresas que integran al grupo y las áreas funcionales de cada una.

Posteriormente solicité las listas de personal, abocandome a una sola empresa y de ésta los puestos operativos y de supervisión de la Gerencia de Planta.

Cuando procedí a seleccionar la muestra, solicité al Departamento de Personal los listados por departamento, encontré que no estaban definidos y carecían de algunos datos como nombre del puesto, ubicación, nombre completo del ocupante, etc.

Al determinar la muestra representativa, se encontraron algunas dificultades.

El número de ocupantes de cada puesto era muy reducido y en otros demasiado grande. Como consecuencia ésto impidió aplicar fórmulas estadísticas.

Por consiguiente, la muestra se determinó acordando las siguientes reglas:

De 1 a 3 personas que ocupaban el mismo puesto se entrevistó a una.

De 3 a 10 personas se entrevistaron a dos.

Más de 10 ocupantes se entrevistaron a tres.

Una vez fijado el criterio, determiné el número de entrevistas por puesto.

Con respecto a la capacitación, la Gerencia Corporativa de Relaciones Industriales consideró suficientes los conocimientos que sobre el tema adquirió durante la carrera, en el Area de Recursos Humanos. No obstante se le facilitó suficiente bibliografía así como cursos para complementar la investigación.

Además, se hicieron suficientes recorridos por las plantas y las instalaciones de éstas, con el objeto de conocerlas y ambientarse con la ubicación física de las áreas, así mismo sostuvo pláticas con el Gerente Corporativo de Relaciones Industriales, Gerente de Planta y Jefe de Personal, preguntando sobre las dudas que tenía acerca de la Empresa.

La comunicación al personal se realizó en coordinación con el Gerente de la Planta, Jefe de Area y Supervisores, a través de pláticas con los empleados y trabajadores en forma colectiva é individual, a quienes se les dieron a conocer los objetivos y beneficios que se pretendían obtener con esta técnica, así como también aclarar dudas que se tenían acerca del estudio.

El levantamiento de la información se realizó a través del método combinado con el fin de obtener los datos con mayor confiabilidad, siendo importante hacer notar que se contó con el apoyo y colaboración de las personas entrevistadas.

En este paso se observó que al aplicar el cuestionario de análisis de puestos en la parte referente a la descripción, es más conveniente empezar con la descripción genérica, para seguir con la descripción analítica y no lo contrario, ya que se le dificulta más al entrevistado, debido a que el considera - que al haber dicho la descripción analítica del puesto, va implícita la descripción genérica.

La verificación y ajuste de datos se llevó a cabo una vez que se obtuvo la información en los cuestionarios, comentándolos con los Jefes Inmediatos, quienes los revisaron haciendo sugerencias y modificaciones finales, cabe hacer notar en esta investigación, que las descripciones de los puestos no se anexan en virtud de que la Empresa donde se realizaron no permitió la publicación de las mismas, por lo cual se presentan como ejemplos: modelo de cédulas empleadas y modelo de descripción de puestos, con instructivos para su llenado y cédula de análisis con valuación de puestos, se anexa también el diagrama de flujo que se utilizó.



### 3.2 VALUACION DE PUESTOS.

Para realizar el trabajo de valuación de puestos, se utilizó el método de valuación por puntos, por considerarlo como el que ofrece mayores ventajas técnicas para una correcta administración de Sueldos y Salarios.

Es un Sistema mediante el cual se asignan cantidades fijas de valores -- llamadas "puntos", a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que se denominan factores y subfactores, a su vez los subfactores se miden en grados.

Un "punto" es un valor de relación ó unidad de medida utilizado para efectos de comparación y un factor es solo un elemento que determina los requerimientos que exige un puesto para ser desempeñado eficientemente por la persona que lo ocupe.

#### METODO

##### a) Determinación de puestos tipo:

Esta actividad consistió en agrupar a puestos con características similares en rubros más genéricos y significativos, a efecto de reducir al máximo la estructura de ocupaciones y facilitar el trabajo de valuación de puestos (se anexa lista de puestos tipo que se valoraron).

##### b) Determinación de factores de valuación:

Para conocer el valor de un puesto es necesario desglosarlo analíticamente a partir de su descripción y especificación. La valuación de los puestos se realizó con base en los factores y subfactores considerados como los más representativos de los requerimientos que pueda exigir un puesto para su desempeño, estos son:

#### Factores y Subfactores

1. Conocimientos y Aptitud.
  - 1.1 Conocimientos.
  - 1.2 Criterio e iniciativa.
  - 1.3 Experiencia.

2. Responsabilidad.
  - 2.1 Por deberes.
  - 2.2 Dirección y Supervisión.
  - 2.3 Economía.
  - 2.4 Por relaciones.
  - 2.5 Por seguridad de otros.
  - 2.6 Por información confidencial.
  
3. Esfuerzo.
  - 3.1 Mental.
  - 3.2 Físico.
  - 3.3 Presión de tiempo.
  
4. Ambiente y riesgos.
  - 4.1 Ambiente y riesgos.

c) Ponderación de factores y definición de grados:

Su ponderación consistió en asignar a cada factor y subfactor un valor - en función del 100%, según la importancia concedida a cada uno de ellos (su anexa tabla de valores).

Asimismo, cada subfactor se dividió en cinco grados cuya definición permitió asignar valores a los puestos en relación directa a la complejidad implícita en su desempeño.

A continuación se presentan las definiciones y tabla de los valores asignados a cada uno de los grados establecidos para cada factor y subfactor de valuación.

FACTOR : CONOCIMIENTOS Y APTITUD

SUBFACTOR : 1.1 Conocimientos.

Define el grado mínimo de conocimientos que el puesto requiere para ser desarrollado en condiciones normales de eficiencia. \*

GRADO 1. Requiere tener conocimientos a nivel de instrucción primaria completa.

Valor : 15 Puntos

GRADO 11. Requiere tener conocimientos a nivel de instrucción primaria completa y adicionalmente conocimientos generales del puesto.

Valor : 37 Puntos

GRADO 111. Requiere conocimientos específicos del puesto, a nivel de instrucción primaria completa; deberá poder leer, escribir y expresarse con facilidad y realizar con rapidez operaciones aritméticas elementales.

Valor : 58 Puntos

GRADO 1V. Requiere conocimientos específicos del puesto a nivel de estudios de secundaria, secundaria técnica, vocacional, o bien de estudios de mecanografía, - taquigrafía, dibujo, electricidad, mecánica, etc.

Valor : 78 Puntos

\* A fin de medir los grados, se usa como referencia los conocimientos propios de los diferentes niveles del Sistema Educativo Nacional.

GRADO V

Requiere conocimientos específicos del puesto, a nivel de estudios de Preparatorio, Vocacional, Carrera Comercial o Carrera Técnica avanzada en cursos especializados sobre dibujo, electricidad, mecánica etc.

Valor: 96 puntos

GRADO VI

Requiere los conocimientos propios de carrera técnica o subprofesional en campos especializados, generalmente de duración no mayor de tres años.

Valor: 114 puntos

GRADO VII

Requiere los conocimientos propios de carrera profesional completa.

Valor: 132 puntos

GRADO VIII

Requiere los conocimientos propios de estudios de especialización o posgrado aplicables al desarrollo de las funciones del puesto.

Valor: 150 puntos.

SUBFACTOR : 1.2 Criterio e Iniciativa.

Define la complejidad de las normas o instrucciones que regulen el desempeño del puesto y califica la toma de decisiones requeridas en condiciones normales.

GRADO I. Requiere la comprensión de instrucciones específicas, fijas y claras, para el desarrollo de actividades sencillas y rutinarias.

Valor : 15 Puntos

GRADO II Requiere la comprensión de instrucciones variables, pero claras y concretas, para la realización de actividades sencillas.

Valor : 33 Puntos

GRADO III Requiere la comprensión de normas, reglas o instrucciones genéricas, que concretamente indiquen la forma de actuar.

Valor : 51 Puntos

GRADO IV Requiere la comprensión de normas, reglas, instructivos o procedimientos que consideren diversas opciones de acción.

Valor : 69 Puntos

GRADO V

Requiere la comprensión e interpretación de normas, procedimientos o métodos para la realización de una o varias actividades, dentro de limitaciones de tiempo ( programas ) y de costo ( presupuestos ); asimismo requiere de la capacidad para participar en la formulación de proyectos de programas y presupuestos para las actividades y operaciones del área.

Valor : 87 Puntos

GRADO VI

Requiere la comprensión e interpretación de políticas, programas y presupuestos, así como de normas y disposiciones técnicas y/o administrativas, con base en lo cual deben tomarse decisiones para la realización y coordinación de un número considerable de actividades diferentes relacionadas entre sí. Requiere la capacidad de preparar proyectos de programas y presupuestos para las actividades del área.

Valor : 107 Puntos

GRADO VII

Requiere de la comprensión e interpretación de objetivos generales establecidos, con base en los cuales se formularán y propondrán políticas; requiere de la coordinación de gran número de actividades y de la toma de decisiones sobre asuntos importantes y de trascendencia.

Valor : 128 Puntos

GRADO VIII

Requiere de la formulación y proposición de objetivos generales y específicos para las operaciones de la dependencia o entidad. así como de la toma de decisiones sobre aprobación o rechazo de políticas generales y específicas, programas y presupuestos; asimismo, de la toma de decisiones capitales que afectan la marcha y resultado de las actividades y operaciones.

Valor: 1150 Puntos

SUBFACTOR : 1.3 Experiencia.

Define el tiempo que normalmente se estima como mínimo para que el ocupante adquiera o desarrolle la capacidad y habilidad necesarias para realizar las actividades del puesto en condiciones normales de eficiencia. Considera el tiempo de experiencia en trabajos relacionados con el puesto, el tiempo de capacitación y/o adiestramiento cuando esta fase sea necesaria y, finalmente, considera también el tiempo requerido de inducción.

GRADO I. No requiere experiencia.

Valor : 10 Puntos

GRADO II Requiere hasta seis meses de experiencia.

Valor : 20 Puntos

GRADO III Requiere hasta un año de experiencia.

Valor : 46 Puntos

GRADO IV Requiere hasta tres años de experiencia.

Valor : 64 Puntos

GRADO V Requiere hasta cinco años de experiencia.

Valor : 82 Puntos



FACTOR : RESPONSABILIDAD

SUBFACTOR : 2.1 Responsabilidad por los deberes

Defino la complejidad del trabajo asignado, tomando en cuenta la variedad y cantidad de actividades encomendadas al puesto, así como la complejidad de los problemas que se pueden presentar en condiciones normales.

GRADO I.

Comprendo actividades rutinarias de baja o ninguna complejidad, sujetas a órdenes precisas, claras y sin variación.

Valor : 10 Puntos

GRADO II

Comprenden actividades diferentes aunque relacionadas entre sí, todas sencillas; obedecen al seguimiento de instructivos claros y precisos.

Valor : 20 Puntos

GRADO III

Se requiere la capacidad de atender un número considerable de actividades no siempre relacionadas entre sí, con base en procedimientos no rutinarios.

Valor : 35 Puntos

GRADO IV

Requiere del conocimiento de las políticas generales de la entidad y su aplicación al resolver problemas que pueden surgir con carácter de no previstos. Se demanda también capacidad de análisis para recomendar mejoras en métodos y procedimientos.

Valor : 55 Puntos

GRADO V

Requiere de preparación técnica y/o habilidad administrativa de alto nivel, para la atención de múltiples problemas de diferentes aspectos y para hacer frente a situaciones especiales, donde predominan factores subjetivos sin precedentes.

Valor : 75 Puntos

GRADO VI

Requiere del conocimiento y comprensión de las políticas generales y específicas de la entidad; el puesto demanda que el ocupante las formule junto con objetivos básicos, y tome decisiones sobre aprobación o rechazo de los mismos; así como decisiones sobre problemas graves, determinados por factores complejos, subjetivos, con o sin precedentes y que pueda afectar radicalmente la marcha o resultados de la entidad.

Valor : 100 Puntos

**SUBFACTOR : 2.2 Responsabilidad por dirección y supervisión.**

Define el nivel y amplitud de la dirección y supervisión que se debe ejercer sobre puestos subordinados, tanto directa como indirectamente.

**GRADO I** No requiere actividades de dirección o supervisión.

Valor : 10 Puntos

**GRADO II** Requiere de la asignación y revisión de trabajos rutinarios y sencillos; durante una parte de la jornada, el ocupante desarrolla además actividades sencillas a las de los puestos subalternos; el personal a su cargo puede ser de una veinticina.

Valor : 22 Puntos

**GRADO III** Requiere de la distribución frecuente de tareas y de la supervisión de su ejecución durante la mayor parte del tiempo, a fin de mantener un flujo y ritmo de trabajo constante; asimismo, requiere de revisiones y correcciones periódicas de las operaciones y de indicaciones frecuentes al personal a su cargo, que puede ser hasta cincuenta.

Valor : 35 Puntos

**GRADO IV** Requiere de dirigir y supervisar en forma directa las actividades de una unidad especializada, controlando calidad, rendimiento y costo de los trabajos realizados; así mismo, demanda la atención de problemas sencillos del personal a su

cargo que pueda ser hasta setenta y cinco.

Valor : 48 Puntos

GRADO V. Requiere dirigir y supervisar, mediante subalternos con funciones técnicas administrativas o de supervisión de grado IV, el desarrollo de actividades y operaciones de una unidad, así como el control de calidad, rendimiento y costo de los trabajos realizados; responde directamente de los resultados generales obtenidos por sus subalternos, que pueden llegar hasta ciento cincuenta.

Valor : 61 Puntos

GRADO VI Requiere dirigir y supervisar todas las áreas de una unidad administrativa, cuyos responsables directos tienen funciones de Grado V. El ocupante es responsable directo de los resultados globales de dicha unidad que pueda comprender hasta quinientas posiciones.

Valor : 74 Puntos

GRADO VII Requiere efectuar la dirección y supervisión de varias unidades administrativas, cuyos responsables tienen funciones del grado VI.

Valor : 87 Puntos

GRADO VIII Requiere efectuar la dirección y supervisión de funciones generales de diversas índole, encaminadas al logro de los objetivos capitales de la dependencia o entidad.

Valor :100 Puntos

**SUBFACTOR : 2.3 Responsabilidad económica.**

Define al grado de riesgo en el manejo de los fondos, valores, mobiliario y/o equipo bajo la responsabilidad directa del puesto; considera el importe de los mismos.

**GRADO I**

No requiere el manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo.

Valor : 10 Puntos

**GRADO II**

Requiere del manejo de Fondos, Valores, Mobiliario y/o Equipo en volúmenes pequeños, con escasas posibilidades de daño o pérdida; trabaja sujeto a estrecha vigilancia y a comprobaciones inmediatas. Importe por \$ 5,000.00 en promedio.

Valor : 18 Puntos

**GRADO III**

Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo en volúmenes limitados, con posibilidades de daño o pérdida de relativa consideración; trabajo sujeto a comprobaciones totales en lapsos reducidos (1 semana al mes). Importe por \$ 50,000.00 en promedio.

Valor : 34 Puntos

GRADO IV

Requiere de este manejo, en volúmenes importantes, con considerables posibilidades de daño o pérdidas; trabajo sujeto a comprobaciones de periodicidad media ( hasta 6 meses ). Importe promedio \$ 500,000.00

Valor : 58 Puntos

GRADO V

Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo, en volúmenes importantes con posibilidades considerables de daños o pérdidas; trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable. Importe en promedio de - - - \$ 1'000,000.00.

Valor : 77 Puntos

GRADO VI

Requiere de este manejo, en volúmenes muy amplios con elevadas posibilidades de daño o pérdidas; trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable. Importe promedio de más de \$ 1'000,000.00

Valor : 100 Puntos

SUBFACTOR : 2.4. Responsabilidad por relaciones.

Define el grado mínimo de habilidad que el puesto requiere para establecer y desarrollar las relaciones internas o externas de la dependencia o entidad, para el desempeño eficiente de las funciones asignadas en condiciones normales.

GRADO I.

No requiere del trato específico con otros puestos; comprende solamente las relaciones normales para mantener armonía en el ambiente de trabajo.

Valor : 3 Puntos

GRADO II

Requiere de cortesía en el trato con personas que le soliciten elementos diversos, tales como información o materiales para evitar fricciones o problemas esporádicos, en general de poca trascendencia.

Valor : 16 Puntos

GRADO III

Requiere de cortesía y trato en el trato de personas, el ocupante con frecuencia solicita informes, datos o elementos de trabajo y debe evitar fricciones o problemas que puedan ocasionar entorpecimiento en su trabajo o en el de otros, o bien, es responsable de la atención directa al público.

Valor : 27 Puntos

GRADO IV

Requiere considerable tacto y poder de convencimiento en el trato constante con personas, de las que debe conseguir su acción ( positiva o negativa ) - para obtener economías, mejoras o beneficios importantes para la dependencia entidad, o bien para mantener y mejorar la atención al público a cargo de puestos y personal subordinados.

Valor : 35 Puntos

GRADO V

Requiere un máximo de habilidad, poder de convencimiento y tacto, en el trato que constantemente se demanda del ocupante para con personas a las que - debe influir para obtener su acción ( positiva o negativa ) sobre asuntos - de capital importancia y trascendencia para la dependencia o entidad.

Valor : 30 Puntos



SUBFACTOR : 2.5 Responsabilidad por la seguridad de otros.

Define el grado de importancia que tiene en el puesto la comprensión -  
aplicación y control de las normas y procedimientos de seguridad esta -  
blecidos.

GRADO I.

No requiere que responda por la seguridad de otros; simplemente debe cumplir  
con las normas establecidas y cuidar de su propia seguridad.

Valor : 3 Puntos

GRADO II.

Requiere de la comprensión de las normas de seguridad y del control de su cum -  
plimiento por otras personas.

Valor : 1.15 Puntos

GRADO III

Requiere de la comprensión de las normas y procedimientos de seguridad esta -  
blecidos y su debida explicación a otras personas; requiere, además, que su -  
pervise y controle el cumplimiento estricto de los mismos, vigilando en las -  
actividades y operaciones la generación de peligros potenciales, haciendo -  
en su caso las recomendaciones pertinentes.

SUBFACTOR : 2.6 Responsabilidad por información confidencial.

Define la importancia de los riesgos a que se puede dar lugar por errores, o indiscreciones en el manejo o divulgación de datos, documentos y en general de información considerada como confidencial.

GRADO I. No requiere del manejo de información confidencial.

Valor : 2 Puntos

GRADO II Requiere del discreto manejo de datos y documentos y/o del conocimiento de ciertos informes, estimados de mediana importancia confidencial, cuya arbitraria divulgación puede ocasionar a la entidad daños o trastornos administrativos de mediana trascendencia.

Valor : 10 Puntos

GRADO III Requiere de absoluta discreción en el manejo de datos, documentos y en general de información estimados como de gran importancia confidencial, cuya divulgación puede ocasionar a la entidad, directa o indirectamente, daños, pérdidas o trastornos de capital trascendencia.

Valor : 20 Puntos

FACTOR : ESFUERZO

SUBFACTOR : 3.1 (Esfuerzo mental)

Define la intensidad del esfuerzo mental que es necesario aplicar para el desempeño de las actividades del puesto en condiciones normales de eficiencia.

GRADO I

Requiere de la aplicación de esfuerzo mental mínimo; trabajo con pocas posibilidades de error.

Valor : 5 Puntos

GRADO II

Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos cortos e intermitentes. Trabajo con posibilidades de errores detectables fácilmente por el mismo ocupante y/o en operaciones subsiguientes.

Valor : 20 Puntos

GRADO III

Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos largos que pueden cubrir hasta 75% del tiempo. Trabajo con posibilidades de errores difícilmente detectables.

Valor : 35 Puntos

GRADO IV

Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos muy largos que cubran más del 75% del tiempo. Trabajo con posibilidades de errores con consecuencias considerables difícilmente reparables o irreparables.

Valor : 60 Puntos

BUSFACTOR: 3.2 Esfuerzo físico

Define el grado de intensidad y continuidad de la aplicación de esfuerzos físicos que el puesto requiere para su desempeño en condiciones normales de eficiencia.

GRADO I Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos mínimos

Valor: 4 puntos

GRADO II Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos ligeros.

Valor: 13 puntos

GRADO III Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos, en forma intermitente y esporádica, durante los periodos equivalentes a más del 50% del tiempo.

Valor: 22 puntos

GRADO IV Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos, en forma intermitente, durante periodos equivalentes a más del 50% del tiempo.

Valor: 31 puntos

GRADO V Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos constantes

Valor: 40 puntos

SUBFACTOR : 3.3 Presión de tiempo.

Define el grado en que el tiempo asignado para las tareas del puesto en condiciones normales, implica presión para cumplirlo; asimismo, considere las consecuencias a que puede dar lugar el incumplimiento o retraso.

GRADO I

Sin presión de tiempo para las actividades del puesto.

Valor : 5 Puntos

GRADO II

Requiere que las actividades y operaciones del puesto se realicen con puntualidad a fin de no alterar el orden de otros trabajos, causando retrasos que puedan repercutir en costas y gastos adicionales, generalmente recuperables a corto plazo.

Valor : 20 Puntos

GRADO III

Requiere que las actividades y operaciones del puesto se realicen con puntualidad a fin de evitar gastos, pérdidas o problemas de considerable importancia y difícil recuperación o solución.

Valor : 35 Puntos

GRADO IV

No admite retrasos en la realización de las actividades asignadas, por los riesgos inherentes de pérdidas de sumas de gran cuantía, de riesgos de pérdidas de vidas, o de riesgos de complicaciones administrativas de gran significación para la entidad o dependencia.

Valor : 50 Puntos

102

## FACTORES

## AMBIENTE Y RIESGOS

SUBFACTOR : 4.1 AMBIENTE Y RIL G. 3  
Califica las características del medio ambiente y los riesgos posibles a que está expuesto, en condiciones normales.

GRADO I Condiciones ambientales sin características desfavorables; riesgos considerados como mínimos;

Valor: 5 puntos

GRADO II Condiciones estimadas como medianamente desfavorables atendiendo a temperatura del ambiente, exposición a la intemperie, contaminación del aire (polvo, malos olores, vapor, etc. ), condiciones de iluminación, contacto con materiales especiales, etc: riesgos constantes de accidentes menores.

Valor: 17 puntos

GRADO III Condiciones extremadamente desfavorables en periodos cortos e intermitentes y sobre las condiciones del Grado II; con riesgos esporádicos de accidentes mayores, inclusive pérdida de la vida.

Valor: 32 puntos.

GRADO IV Condiciones extremadamente desfavorables, constantes e inevitables por las características del puesto; con riesgos constantes de accidentes mayores, inclusive pérdida de la vida.

Valor: 50 puntos.

VALUACION DE PUESTOS  
ASIGNACION DE PUNTOS POR FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS

FACTORES Y SUBFACTORES	GRADOS / PUNTOS								MAXIMO PUNTO	VALOR
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
<b>1. CONOCIMIENTOS Y APTITUD</b>									400	40
1.1. Conocimientos	15	37	58	78	96	114	132	150		15
1.2. Criterio e iniciativa	15	33	51	79	87	107	128	150		15
1.3. Experiencia	10	28	46	54	82	100				10
<b>2. RESPONSABILIDAD</b>									400	40
2.1 Por Deberes	10	20	33	55	75	100				10
2.2 Dirección y Supervisión	10	22	35	48	61	74	87	100		10
2.3 Económica	10	18	34	58	77	100				10
2.4 Por relaciones	5	16	27	38	50					5
2.5 Por Seguridad de Otros	3	15	30							3
2.6 Por Información Confidencial	2	10	20							2
<b>3. ESFUERZO</b>									150	15
3.1 Mental	6	20	35	50						6
3.2 Físico	4	13	22	31	40					4
3.3 Presión de Tiempo	5	20	35	50						5
<b>4. AMBIENTE Y RIESGOS</b>									50	5
4.1 Ambiente y Riesgos	5	17	30	50						5
									TOTAL: 1.000	100

### 3.3 ASIGNACION DE VALOR EN PUNTOS

Para hacer la valuación de los puestos, fué necesario auxiliarnos de ejecutivos que conocieran las especificaciones que establecen cada uno de ellos, a efecto de que la asignación de valores fuera lo más precisa posible.

### 3.4 DETERMINACION DE LA ESCALA DEL TABULADOR

Existen diferentes métodos matemáticos para calcular los valores de la escala del tabulador de Sueldos y Salarios, sin embargo por su sencillez y grado de confiabilidad, se utilizó para efectuar dichos cálculos el Sistema de "Reglar a los valores máximos obtenidos en puntos y sueldos, el importe mínimo de los Sueldos que fueron asignados para el puesto de menor importancia", obteniéndose de esta forma la amplitud de los valores realmente utilizados.

Cabe hacer mención que dependiendo de los grupos de puestos que se van a hacer las divisiones en las escalas de un tabulador, en esta investigación se dividieron en:

- Puestos a nivel operativo
- Puestos a nivel de mandos medios y
- Puestos a nivel profesional.

Siguiendo este criterio, en cada grupo se establece el total de puestos-tipo, los cuales incluyen su rango de valuación que les corresponde y su clasificación de acuerdo a las características funcionales.

#### Forma de cálculo:

Se divide la amplitud de valor en salarios entre la amplitud de valor en puntos obtenida en cada grupo de valuación, se determina un "factor constante" que representa el valor por punto que deberá adicionarse al salario del puesto que tenga la valuación más baja.



<u>PUESTO</u>	<u>VALUACION EN PUNTOS</u>
- Auxiliar de Limpieza:	108
- Auxiliar de transportes:	127
- Mecanógrafa:	145
- Jefe de archivo:	163
- Jefe de transportes:	180

Suponiendo que el salario máximo a cubrir al puesto mejor valorado es de: \$6,980.00, se procederá a efectuar los cálculos de la siguiente forma:

- Salario máximo asignado:	\$ 6,980.00
- Salario mínimo asignado:	<u>4,320.00</u>
- Amplitud de valor en pesos:	<u>\$ 2,660.00</u>
- Puntuación máxima asignada:	180
- Puntuación mínima asignada:	<u>108</u>
- Amplitud de valor en puntos:	<u>72</u>

Determinando la amplitud de valor en pesos a prorratear entre la amplitud de valor en puntos, se procede a efectuar las siguientes operaciones:

$$\frac{\text{Amplitud de valor en pesos}}{\text{Amplitud de valor en puntos}} = \text{Valor del punto} \frac{2660}{72} = 36.94$$

Por ejemplo, si se desea determinar el valor monetario del puesto denominado "Mecanógrafa", deberá procederse de la siguiente manera:

- valuación en puntos del puesto Mecanógrafa:	145
- Valuación en puntos del puesto Menor valuado:	<u>108</u>
DIFERENCIA:	<u>37</u>

Diferencia x Valor del punto + Salario del puesto que tenga la valuación más baja = valuación del puesto denominado "Mecanógrafa".

La escala del tabulador así determinada se ajusta en cantidades mínimas para adecuar sus niveles a los sueldos que establecen para los diferentes puestos de la Empresa, cuando estos ya existen.

Ejemplo de valuación para el puesto auxiliar de transportes:

<u>PUESTO</u>	<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO</u>
- Auxiliar de intendencia:	108	\$ 4,320.00
- Auxiliar de transportes:	127	?
- Mecanógrafa:	142	?
- Encargado de archivo:	163	?
- Jefe de transportes:	180	\$ 6,980.00

Salario mínimo asignado: \$ 4,320.00

Salario máximo asignado: 6,980.00

Amplitud de valor en pesos: \$ 2,660.00

Puntuación mínima asignada: 108

Puntuación máxima asignada: 180

Amplitud de valor en puntos: 72

$$\frac{\text{Amplitud de valor en pesos}}{\text{Amplitud de valor en puntos}} = \text{Valor del punto} \frac{\$ 2,660.00}{72} = 36.94$$

Valuación en puntos del puesto  
"Auxiliar de transportes" 127

Valuación en puntos del puesto  
"Menor valuado" 108

D I F E R E N C I A : 19

$$19 \times 36.94 = 701.85 + \$4,320.00 = \$5,021.85$$

"Sueldo del puesto Auxiliar de Transportes"

En conclusión se recomienda para facilitar el proceso de actualización ó formación de los niveles del tabulador, utilizar el método que anteriormente se desarrolló.

### 3.5 CONCLUSIONES.

Ante la situación actual por la que atraviesan los negocios, nos encontramos frente a la imperiosa necesidad de fijar con la mayor precisión posible, las obligaciones de justicia que nacen en los empresarios respecto al pago de salarios.

Al hablar de justicia, en su sentido más estricto, se afirma que se debe otorgar al trabajador por concepto de salarios una cantidad que guarde una exacta proporcionalidad con la importancia del trabajo realizado, ó sea, con la importancia del puesto asignado. Es el puesto lo que constituye y tipifica aquello que tiene y debe hacer un individuo; representa todo el conjunto de funciones y requisitos que debe llenar todo trabajador normal en una unidad la boral.

No existe ninguna discusión sobre la gran variedad de labores de cualquier Empresa, lo que hace, que cada una de ellas tenga muy diversa importancia. Nos podemos encontrar con trabajadores calificados, no calificados, técnicos, creativos, administrativos, directivos y es lógico suponer, que dentro de cada uno de estos niveles, el trabajo deberá ser distinto, y aún dentro de un mismo nivel de salario, puede variar de un puesto a otro.

Siendo el puesto un elemento tan específico e impersonal es imposible — por mera apreciación el poderlo remunerar adecuadamente, por lo cual y con el fin de cumplir con el principio de justicia conmutativa, de existir una proporcionalidad exacta entre lo que se da y lo que se recibe, es por lo que se considera indispensable el utilizar las Técnicas Administrativas de Sueldos y Salarios, que van a remediar el problema, y de esta forma ayudarán a cumplir con el principio de justicia.

Las técnicas para la determinación del salario con base en el puesto, — son los instrumentos necesarios para hacer posible que el puesto sea considerado en la remuneración del trabajo.

Para llevar a cabo un pago estricto de la labor realizada, vamos a utilizar en primer lugar, la Técnica Administrativa denominada "Análisis de Puestos", que nos va a servir como un auxiliar de las Técnicas de Sueldos y Salarios, ya que con su ayuda podremos fijar con toda precisión, lo que el trabajador deberá hacer en su lugar de trabajo y cuales serán los requisitos necesarios para desempeñar un puesto eficientemente.

El paso siguiente va a ser el "Valuar" el puesto, cosa que podremos hacer por muy diversos sistemas, los que se verán complementados por dos técnicas que son una consecuencia inmediata de la Valuación, como son: "Las líneas y Gráficas de Salarios" y la "Clasificación de los mismos"; por medio de ellas podremos ver la discrepancia mayor ó menor que puede haber en nuestros salarios y que nos dará como resultado, que estemos pagando más a puestos menos importantes ó viceversa.

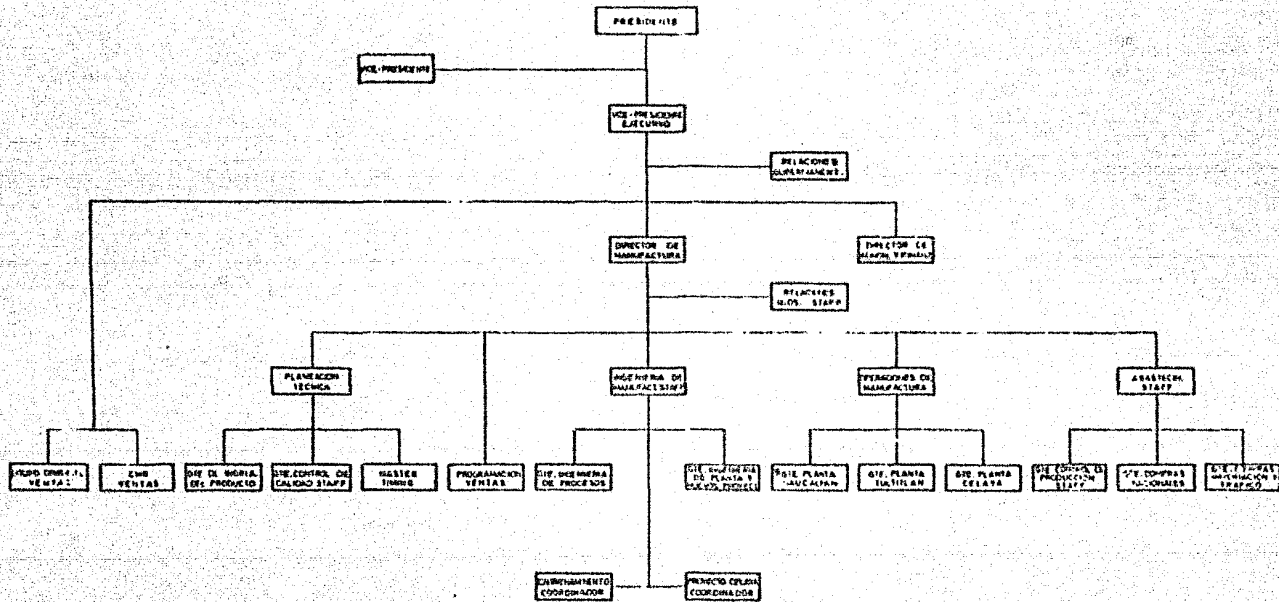
Las técnicas anteriores es necesario afinarlas por medio de otra técnica más, que es la "Encuesta de Salarios", la cual tiene por finalidad, el determinar la relación que existe entre la estructura de salarios de una Empresa y las de otras que pueden tener influencia sobre ella.

Utilizando la Valuación de Puestos desde un punto de vista interno y la Encuesta de Salarios desde el punto de vista externo, se podrá con relativa facilidad el administrar los salarios de cualquier Empresa, logrando la satisfacción de los diversos factores que forman parte activa del puesto y que en su conjunto constituyen la labor básica y fundamental que lleva a cabo el trabajador en una Empresa determinada.

Con base en las técnicas anteriores, la meta por lograr será el obtener la mejor armonía entre los elementos de la Empresa por medio de una justa retribución, ya que es indispensable el pagar salarios justos, teniendo en cuenta las distintas obligaciones y responsabilidades que tienen los trabajadores, con base en la complejidad de su trabajo.

3.6 ANEXOS.

GRUPO TEBO



100

\* Planta tebo, s.a. .

FECHA: \_\_\_\_\_

HOJA N° \_\_\_\_\_  
DE \_\_\_\_\_

## CEDULA DE ANALISIS DE PUESTOS

**PUESTO ANALIZADO :** \_\_\_\_\_

**DIRECCION GENERAL :** \_\_\_\_\_

**DIRECCION :** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO :** \_\_\_\_\_

**OFICINA :** \_\_\_\_\_

**SECCION :** \_\_\_\_\_



MOJA No. \_\_\_\_\_ (1)  
DE: \_\_\_\_\_

**I DATOS GENERALES**

NOMBRE DEL PUESTO: (2) \_\_\_\_\_ HORARIO: (4) \_\_\_\_\_  
QUE OTROS NOMBRES RECIBE: (3) \_\_\_\_\_  
PUESTO INMEDIATO SUPERIOR: (5) \_\_\_\_\_ PUESTO INMEDIATO INFERIOR: (6) \_\_\_\_\_  
PUESTOS DEPENDIENTES: (7) \_\_\_\_\_  
LOCALIZACION FISICA: (8) \_\_\_\_\_

**II DESCRIPCION GENERAL (9)**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**III DESCRIPCION ANALITICA (10)**

ACTIVIDADES DIARIAS	TIEMPO APROX.
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

ACTIVIDADES PERIODICAS (INTERVALOS REGULARES)	APROX. CADA	TIEMPO APROX.
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

ACTIVIDADES EVENTUALES (INTERVALOS IRREGULARES)
_____
_____
_____

**III. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**

EL PUESTO, REQUIERE DE:

EDAD: 41 SEXO: 12 FEMENINO ( ) MASCULINO ( ) INDISTINTO ( )

ESCOLARIDAD: 13  
 PRIMARIA ( ) SECUNDARIA ( ) COMERCIO ( ) PREPARATORIA O EQUIVALENTE ( ) ESTUDIOS TECNICOS Y/O ADMINISTRATIVOS ( )

ESTUDIOS TECNICOS ESPECIALIZADOS ( ) PASANTE ( ) PROFESIONAL ( ) MAESTRIA ( ) DOCTORADO ( )

14 CURSOS DE CAPACITACION : SI ( ) NO ( ) ESPECIFICAR: \_\_\_\_\_

15 CONOCIMIENTOS ESPECIALES : ESPECIFIQUE : \_\_\_\_\_

IDIOMAS: 16 SI ( ) NO ( ) ESPECIFIQUE : \_\_\_\_\_

EXPERIENCIA: 17  
 MINIMA EN PUESTOS SIMILARES: \_\_\_\_\_

**ESFUERZO MENTAL: 18**

ESFUERZO	PERIODOS	% DE LA JORNADA	POSIBILIDAD DE ERROR
MINIMO ( )	CORTOS INTERMITENTES ( )	HASTA EL 75% ( )	POCAS POSIBILIDADES POR ERRORES DETECTABLES FACILMENTE ( )
INTENSO ( )	LARGOS ( )	MAS DEL 75% ( )	ERRORES DIFICILMENTE DETECTABLES. ERRORES DIFICILMENTE REPARABLES O IRREPARABLES ( )

**ESFUERZO FISICO: 19**

ESFUERZO	PERIODOS	% DE LA JORNADA	% RELATIVO AL TOTAL DEL TIEMPO
MINIMO ( )	EVENTUAL ( )	HASTA EL 50% ( )	SENTADO _____ % PARADO _____ %
LIGERO ( )	INTERMITENTE ( )		CAMINANDO _____ %
INTENSO ( )	CONSTANTE ( )	MAS DEL 50% ( )	INCLINADO _____ % CARGANDO (ESPECIFIQUE % Y PERO) _____ % _____ %

**V COMPLEJIDAD DEL PUESTO**

**RESPONSABILIDAD**

RESPONSABILIDAD POR LOS DEBERES DEL PUESTO (20)

LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO, EN CONDICIONES NORMALES SON:

SENCILLAS ( ) COMPLEJAS ( )  
 RUTINARIAS ( ) VARIADAS ( )

VARIADAS NO RELACIONADAS ENTRE SI ( )

VARIADAS RELACIONADAS ENTRE SI ( )

CON SEGUIMIENTO DE ORDENES PRECISAS ( )

CON SEGUIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DIFERENTES A LOS RUTINARIOS ( )

EN BASE A LA INTERPRETACION DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ( )

EN ALTERNATIVAS DE SELECCION ( ) CON DOS ALTERNATIVAS ( ) CON DOS O MAS OPCIONES ( )

SIN TOMA DE DECISIONES ( ) CON TOMA DE DECISIONES ( )

EN CASO AFIRMATIVO MARQUE LA FRECUENCIA E IMPORTANCIA:

CON FRECUENCIA : DIARIA ( ) PERIODICA ( ) EVENTUAL ( )

CON IMPORTANCIA : MINIMA ( ) MEDIANA ( ) TRANSCEDENTAL ( )

RESPONSABILIDAD POR DIRECCION Y/O SUPERVISION (21)

¿ QUE PUESTOS DIRIGE Y/O SUPERVISA, EN FORMA DIRECTA ?

¿ QUE PARTE DE SU JORNADA NORMAL DE TRABAJO DEDICA A ESTA ACTIVIDAD ?

¿ EL (LOS) PUESTO (S) BAJO SUS ORDENES SUPERVISA (N) A SU VEZ OTROS PUESTOS ?

SI ( ) NO ( ) ¿ CUANTOS ?

INDIQUE QUE PUESTOS: \_\_\_\_\_

- 64 -

HOJA Nº \_\_\_\_\_

DE: \_\_\_\_\_

**RESPONSABILIDAD ECONOMICA****FONDOS Y/O VALORES (22)**

¿ EL PUESTO REQUIERE EL MANEJO DE FONDOS Y VALORES P SI ( ) NO ( )

EN CASO AFIRMATIVO SEÑALE EL MONTO PROMEDIO MENSUAL \$.- \_\_\_\_\_

ESPECIFIQUE EL ( LOS ) TIPO ( S ) DE CONTROL QUE SE TIENE ( N ) SOBRE EL MANEJO DE FONDOS Y VALORES. ASI COMO LA FRECUENCIA CON QUE SE APLICA ( N ) ESTE ( OS ).

**MOBILIARIO Y/O EQUIPO (23)**¿ EL PUESTO REQUIERE EN CONDICIONES NORMALES DE TRABAJO, DEL MANEJO DE MOBILIARIO Y/O EQUIPO P SI ( ) NO ( )  
ESPECIFIQUE EL MONTO \$.- \_\_\_\_\_

ESPECIFIQUE EL ( LOS ) TIPO ( S ) DE CONTROL ( ES ) QUE SE TIENE ( N ) SOBRE EL MANEJO DE DICHO MOBILIARIO Y/O EQUIPO, ASI COMO LA FRECUENCIA CON QUE SE APLICA ( N ) ESTE ( OS ).

**RESPONSABILIDAD POR RELACIONES (24)**

DIARIAS	( )	DIARIAS	( )	DIARIAS	( )
INTERNAS PERIODICAS	( )	EXTERNAS PERIODICAS	( )	CON EL PUBLICO PERIODICAS	( )
EVENTUALES	( )	EVENTUALES	( )	EVENTUALES	( )

RELACIONES PARA MANTENER ARMONIA EN EL TRABAJO ( )

DE CORTESIA Y TACTO EN EL TRATO DE PERSONAS ( )

DE CONSIDERABLE TACTO Y PODER DE CONVENCIMIENTO ( )

DE UN MAXIMO DE HABILIDAD, PODER DE CONVENCIMIENTO Y TACTO ( )

**RESPONSABILIDAD POR LA SEGURIDAD DE OTROS (25)**

¿ EL PUESTO TIENE RESPONSABILIDAD POR LA SEGURIDAD DE OTROS ?

SI ( ) NO ( )

ESTA REFERIDA A :

- CUMPLIR CON LAS NORMAS DE SEGURIDAD EXISTENTES ( )
- VERIFICAR QUE SE CUMPLAN LAS NORMAS DE SEGURIDAD EXISTENTES ( )
- VERIFICAR LA EFICACIA DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD ESTABLECIDAS Y EN SU CASO PROPONER MODIFICACIONES. ( )

**RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL (26)**

¿ EL DESEMPEÑO DEL PUESTO, EN CONDICIONES NORMALES DE TRABAJO, IMPLICA EL MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL ?

SI ( ) NO ( )

¿ CON QUE FRECUENCIA ?

- DIARIA ( )
- PERIODICA ( )
- MEJIA ( )
- EVENTUAL ( )
- TRASCENDENTE ( )

**PRESION DE TIEMPO (27)**

¿ EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO, EN CONDICIONES NORMALES DE TRABAJO ESTA SUJETO A LA PRESION DE TIEMPO ?

SI ( ) NO ( )

ESPECIFIQUE CUALES PUEDEN SER LOS RESULTADOS EN EL RETRASO DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO :

---



---



---

**VI AMBIENTE Y RIESGOS**

**AMBIENTE (28)**

EL MEDIO AMBIENTE DONDE SE DESEMPEÑA EL PUESTO ES:

FAVORABLE ( )                      DESFAVORABLE ( )

EN CASO DE SER DESFAVORABLE INDIQUE POR QUE :

**RIESGOS (29)**

EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO ¿ESTA EXPUESTA A RIESGOS PROFESIONALES?

SI ( )                                      NO ( )

EN CASO AFIRMATIVO INDIQUE QUE TIPO DE RIESGO Y LA GRAVEDAD DE LOS MISMOS.

**COMENTARIOS (30)**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**(31)**

ELABORADO POR

APROBADO POR

AUTORIZADO POR

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA CEDULA DE ANALISIS DE PUESTOS

LA CEDULA DE ANALISIS DE PUESTOS DEBERA LLENARSE UNA POR CADA PUESTO EXISTENTE, POR UNIDAD ADMINISTRATIVA.

1.- Los datos de este cuadro serán llenados en número consecutivo del total de hojas.

I.- DATOS GENERALES.

2.- NOMBRE DEL PUESTO.

Indicar el nombre correcto del puesto.

3.- QUE OTROS NOMBRES RECIBE.

Anotar de que otra forma se conoce comúnmente el puesto.

4.- HORARIO.

Indicar la hora de entrada y salida, identificando la letra D como horario diario y la T como horario terciado, marcando con una (X) el que corresponda.

5.- PUESTO INMEDIATO SUPERIOR.

Anotar el nombre del puesto inmediato superior al analizado.

6.- PUESTO INMEDIATO INFERIOR.

Anotar el nombre del puesto inmediato inferior al analizado.

7.- PUESTOS DEPENDIENTES.

Especificar los puestos que dependen del entrevistado.

8.- LOCALIZACION FISICA.

Indicar el edificio, dirección, piso, teléfono y extensión en donde se encuentra ubicado el puesto.

9.II.DESCRIPCION GENERAL.

Describir clara, concisa y precisamente el conjunto de actividades que se realizan en el puesto.

10.- DESCRIPCION ANALITICA.

Describir en forma detallada las labores diarias, periódicas y eventuales que se lleven a cabo en el puesto, así como la periodicidad con que se realicen y el tiempo aproximado.

Para el punto anterior, se deben considerar las siguientes reglas:

- Empezar cada frase con un verbo activo y funcional, utilizando el tiempo presente, como "Supervisa", "Anota", "Dicta", "Recibe", "Revisa", etc.
- Todas las palabras que se empleen deben proporcionar información fundamental y las superfluas deben omitirse, evitando caer en detalles innecesarios.
- Siempre que se pueda, emplear términos cuantitativos y evitar vaguedades.  
En lugar de decir "Maneja sumas aleatorias", diga "Maneja efectivo por un valor de \$20,000.00"
- Cuantificar el tiempo empleado en cada actividad, diga "Atiende aproximadamente a 15 personas entre las 9:00 de la mañana y las 3:00 de la tarde", en lugar de "Atiende personas por la mañana".
- Al llevar a cabo la descripción, se recomienda utilizar criterios de importancia, de frecuencia o los correspondientes en un proceso administrativo según se crea conveniente tratando de dar un sentido lógico.



- Recordar que se trata de obtener los datos sobre, "Qué", "Cómo", "Porqué", "Cuándo", "Con qué".

#### IV.- REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

##### 11.- EDAD.

Indicar la edad mínima y máxima que se requiere para el desempeño del puesto.

##### 12.- SEXO.

Marcar con una (X) el sexo ya sea femenino o masculino, en caso de que el sexo no sea requisito para ocupar el puesto marcar con (X) el espacio que corresponde a indistinto.

##### 13.- ESCOLARIDAD.

Marcar con una (X) al espacio que corresponde al grado académico requerido para ocupar el puesto.

##### 14.- CURSOS DE CAPACITACION.

Indicar si la persona que va a ocupar el puesto requiere poseer comprobante de haber recibido -- cursos de capacitación.

En caso de ser afirmativo especifique el nombre del curso.

##### 15.- CONOCIMIENTOS ESPECIALES.

Especificar los conocimientos especiales que requiere poseer la persona para ocupar el puesto, - ya sea que se adquiera por experiencia real en el trabajo, por cursos académicos o de entrenamiento previo.

##### 16.- IDIOMAS.

Mencionar el idioma que se requiere para el desempeño del puesto.

##### 17.- EXPERIENCIA.

Indicar que experiencia mínima es necesaria tener para desempeñar el puesto, si se requiere en - el área o en un puesto similar y si la experiencia es deseable o indispensable.

18.- ESFUERZO MENTAL.

Marcar con una (X) la intensidad, frecuencia y porcentaje de aplicación del esfuerzo mental - que implica el desempeño del puesto, así como las posibilidades de error.

19.- ESFUERZO FISICO.

Marcar con una (X) la intensidad, frecuencia y porcentaje de aplicación del esfuerzo físico - que requiere el puesto, así como el porcentaje relativo al total del tiempo de la jornada que debe permanecer la persona en el puesto en determinada posición.

V.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO.

20.- RESPONSABILIDAD POR LOS DEBERES DEL PUESTO.

Marcar con una (X) el tipo de actividades, y la frecuencia e importancia de la toma de decisiones.

21.- RESPONSABILIDAD POR DIRECCION Y/O SUPERVISION.

Indicar el nombre correcto de los puestos que dirige y/o supervisa el entrevistado en forma directa y el tiempo que dedica a esa actividad, marcar con una (X) si el (los) puesto (s) bajo - sus órdenes supervisa (n) otros puestos, en caso afirmativo mencionar el nombre de los puestos.

22 Y 23.- RESPONSABILIDAD ECONOMICA.

Fondos y valores, mobiliario y equipo, marcar con una (X) si el puesto requiere de el manejo de fondos y/o valores, mobiliario y equipo, en caso afirmativo señalar el monto promedio mensual. Especificar el tipo de control que se tiene sobre su manejo, así como la frecuencia con que se aplican estos.

24.- RESPONSABILIDAD POR RELACIONES.

Marcar con una (X) si el entrevistado requiere tener relaciones internas (con personal de la misma empresa ) externas (con personal de otras empresas ) o si atiende al público y -- con que frecuencia.

25.- RESPONSABILIDAD POR LA SEGURIDAD DE OTROS.

Indicar si el entrevistado es responsable por la seguridad de sus subordinados o de público - y marcar con una (X) el tipo de responsabilidad.

26.- RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL.

Marcar con una (X) si para el desempeño del puesto se requiere manejar información confidencial, y la frecuencia con que se maneja la misma.

27.- PRESION DEL TIEMPO.

Marcar con una (X) si para el desempeño de las actividades del puesto, la persona que lo ocupa está sujeta a presión del tiempo. En caso afirmativo especificar cuales pueden ser los resultados en el retraso de las actividades del puesto.

VI.- AMBIENTE Y RIESGOS.

28.- AMBIENTE.

Marcar con una (X) si el medio ambiente donde se desempeña el puesto es favorable o desfavorable y en caso de ser desfavorable indicar por qué.

29.- RIESGOS.

Marcar si para el desempeño de las actividades del puesto se expone al entrevistado a algún -- riesgo profesional y en caso afirmativo indicar que tipo de riesgo es y la gravedad del mismo.

30.- COMENTARIOS.

Anotar si el entrevistador tiene observaciones que hacer sobre algún punto.

31.- VALIDACION.

Anotar el nombre completo y solicitar la firma del analista, del jefe inmediato del entrevistado y la persona responsable de Recursos Humanos, o Departamento de Personal.

[Empty rectangular box]

**NOMBRE DEL PUESTO:**

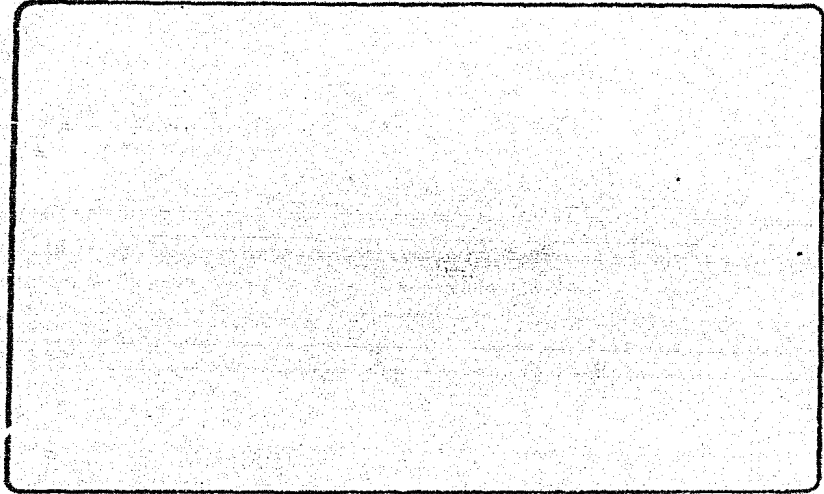
[Empty rectangular box for job name]

**ACTIVIDAD GENERICA:**

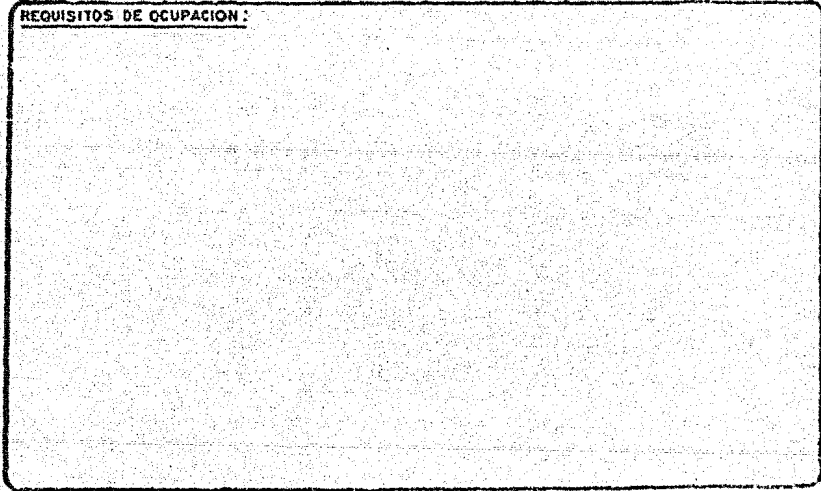
[Empty rectangular box for generic activity]

**ACTIVIDADES ESPECIFICAS:**

[Large empty rectangular box for specific activities]

A large, empty rectangular box with a thick black border, occupying the upper half of the page. It is currently blank.

**REQUISITOS DE OCUPACION :**

A large, empty rectangular box with a thick black border, occupying the lower half of the page. It is currently blank.



## ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS

### ANÁLISIS

PUESTO (Denominación): JEFE DE TALLER MECANICO DE VEHICULOS Y MAQ.

CODIFICACION (Puesto): 508000 N° PROGRESIVO: 141

REQUISITOS (Ocupación): 18, 26, 28, 29.

PROFESIONGRAMA:

ACTIVIDAD GENERAL:

- PROGRAMAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACCIONES -  
TENDIENTES AL MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE -  
LOS VEHICULOS QUE LO REQUIERAN.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

- ESTABLECER CONTACTO CON ESTABLECIMIENTOS DEL RAMO AUTOMOTIZ.

- OPTIMAR SOBRE LAS ADQUISICIONES DE HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO, ASI COMO LA COMRA DE VEHICULOS.

- EXAMINAR Y ORDENAR LAS REPARACIONES DE LAS FALLAS INDICADAS EN LA ORDEN DE TRABAJO DEL PERSONAL AUXILIAR.

- SOLICITAR Y PROPORCIONAR EL MATERIAL REQUERIDO PARA CUMPLIR LAS ORDENES DE TRABAJO.

### VALUACION

FACTORES Y SUBFACTORES

GRADOS  
(DEL I AL 6)

1- CONOCIMIENTOS Y APTITUD

1.1. CONOCIMIENTOS

IV

1.2. CRITERIO E INICIATIVA

III

1.3. EXPERIENCIA

III

2- RESPONSABILIDAD

2.1. POR DEBERES

III

2.2. DIRECCION Y SUPERVISION

II

2.3. ECONOMICA

IV

2.4. POR RELACIONES

II

2.5. POR SEGURIDAD DE OTROS

II

2.6. POR INFORMACION CONFIDENCIAL

I

3- ESFUERZO

3.1. MENTAL

I

3.2. FISICO

II

3.3. PRESSION DE TRABAJO

II

4- AMBIENTE Y RIESGOS

4.1. AMBIENTE Y RIESGOS

II

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE



## ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

### ANALISIS

PUESTO (Denominación): JEFE DE DEPARTAMENTO.

CODIFICACION (Puesto): CF 0000 N° PROGRESIVO: 123

REQUISITOS (Ocupación): 22, 26, 27, 28, 29

**PROFESIOGRAMA:**

**ACTIVIDAD GENERICA:**

- ORGANIZAR, DIRIGIR Y COORDINAR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES BAJO SU RESPONSABILIDAD.

**ACTIVIDADES ESPECIFICAS:**

- ELABORAR EL PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO.
- ORGANIZAR LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS FUNCIONES DE CADA MIEMBRO DEL PERSONAL BAJO SU RESPONSABILIDAD.
- PROPONER LOS ESTUDIOS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES EN EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS.
- SUPERVISAR QUE LA APLICACION DE LAS NORMAS TECNICAS DICTADAS POR LAS AUTORIDADES SE CUMPLAN OPORTUNAMENTE.
- SOLICITAR A LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES, LOS RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES NECESARIOS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD.
- PARTICIPAR EN LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, NORMAS Y RUTINAS.
- SUPERVISAR EL DESEMPEÑO DE LABORES DEL PERSONAL QUE INTEGRA LA UNIDAD.

### VALUACION

**FACTORES Y SUBFACTORES**

**GRADOS**

(DEL I AL 6)

**1- CONOCIMIENTOS Y APTITUD**

- 1.1. CONOCIMIENTOS
- 1.2. CRITERIO DE INICIATIVA
- 1.3. EXPERIENCIA

VII

V

IV

**2- RESPONSABILIDAD**

- 2.1. POR DEBERES
- 2.2. DIRECCION Y SUPERVISION
- 2.3. ECONOMICA
- 2.4. POR RELACIONES
- 2.5. POR SEGURIDAD DE OTROS
- 2.6. POR INFORMACION CONFIDENCIAL

IV

IV

IV

IV

II

II

**3- ESFUERZO**

- 3.1. MENTAL
- 3.2. FISICO
- 3.3. PRESION DE TRABAJO

III

I

II

**4- AMBIENTE Y RIESGOS**

- 4.1. AMBIENTE Y RIESGOS

I

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE

## ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

### ANALISIS

PUESTO (Denominación): CONTADOR.

CODIFICACIÓN (Puesto): CF 01026 N° PROGRESIVO: 72

REQUISITOS (Ocupación): 23, 26, 27, 28, 29.

PROFESIOGRAMA:

**ACTIVIDAD GENERAL:**

- DESARROLLAR LOS SISTEMAS DE CONTROL CONTABLE Y PRESUPUESTAL.

---

**ACTIVIDADES ESPECIFICAS:**

- DETERMINAR OBJETIVOS, POLITICAS Y PLANES GENERALES EN QUE SE INVOLUCRAN LAS ACTIVIDADES CONTABLES Y PRESUPUESTALES.

- SEÑALAR LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLEN, CONFORME A LAS MISMAS.

- SUPERVISAR LAS OPERACIONES Y ESTUDIOS RELATIVOS A LA IMPLANTACION Y MEJORAMIENTO DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS.

- DIRIGIR EL DESARROLLO Y OPERACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE CONTABILIDAD Y CONTROL PRESUPUESTARIO.

- DIRIGIR LAS ACTIVIDADES DE AUDITORIA INTERNA.

- CONTROLAR Y DIRIGIR LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS DE LA UNIDAD.

- PROPORCIONAR LAS MEDIDAS ADMINISTRATIVAS TENDIENTES A LOGRAR UN MEJOR FUNCIONAMIENTO EN LAS OPERACIONES.

### VALUACION

FACTORES Y SUBFACTORES	GRADOS (DEL I AL 6)
<b>1: CONOCIMIENTOS Y APTITUD</b>	
1.1. CONOCIMIENTOS	<u>VII</u>
1.2. CRITERIO E INICIATIVA	<u>V</u>
1.3. EXPERIENCIA	<u>III</u>
<b>2: RESPONSABILIDAD</b>	
2.1. POR DEBERES	<u>IV</u>
2.2. DIRECCION Y SUPERVISION	<u>IV</u>
2.3. ECONOMICA	<u>V</u>
2.4. POR RELACIONES	<u>IV</u>
2.5. POR SEGURIDAD DE OTROS	<u>I</u>
2.6. POR INFORMACION CONFIDENCIAL	<u>II</u>
<b>3: ESFUERZO</b>	
3.1. MENTAL	<u>III</u>
3.2. FISICO	<u>I</u>
3.3. PRESION DE TRABAJO	<u>II</u>
<b>4: AMBIENTE Y RIESGOS</b>	
4.1. AMBIENTE Y RIESGOS	<u>I</u>

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE

3.7 GLOSARIO DE TERMINOS.

## DEFINICIONES

### ALCANCE SALARIAL:

Es una de las varias partes en que se divide la curva salarial y que se encuentra delimitada por un valor mínimo y máximo, expresados en dinero.

### CONOCIMIENTO Y HABILIDAD:

Este factor determina el entrenamiento - previo y/o los conocimientos necesarios - para desempeñar las funciones del puesto. Estos conocimientos pueden ser adquiridos por medio de educación en puestos similares.

### CURVA SALARIAL:

Es la presentación gráfica de la importancia relativa de todos los puestos de una Empresa expresada en términos de sus valores en puntos y en dinero.

### DEPARTAMENTO:

Conjunto de puestos y funciones de una Empresa que se desempeñan bajo la dirección de las personas que reportan directamente a la máxima autoridad dentro de la misma. Pueden reportarse a una persona uno ó varios departamentos.

### DIRECCION:

Normalmente, el nivel en que se encuentran los puestos que se reportan directamente a la máxima autoridad dentro de la Empresa.

DIRECTOR:

Puesto que ocupa la persona responsable de una función principal (manufactura, mercadotecnia, finanzas, etc.), y que se reportan directamente al Gerente ó Director General (máxima autoridad de línea dentro de la Empresa).

ESCALA SALARIAL:

Sirve para conocer en forma clara y objetiva la estructura de los salarios que se pagan en una Empresa; siendo su objeto facilitar directamente la corrección de los salarios, indicando el monto que cada uno debe tener, de acuerdo con el valor relativo de los puestos.

ESTUDIOS COMERCIALES:

Los realizados por un Secretario ó Contador Privado (normalmente de dos a tres años).

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS:

Normalmente cinco años de Universidad y estudios previos ó Preparatoria.

ESTUDIO TENTATIVO:

Sistema propuesto de lenguaje común entre diversas Empresas, con objeto de facilitar el intercambio de información entre ellas para fines de Administración de Sueldos.

VALUACION DE PUESTOS:

Es el método para analizar y determinar las diferencias entre los puestos en términos de sus requisitos relativos y proporciona las bases reales para obtener estas diferencias. El método permite hacer ésto, midiendo cada puesto en términos de sus requisitos mínimos para determinar el grado de conocimiento y habilidad, supervisión, relaciones y resultados en relación a otros puestos de la misma Empresa. El puesto es valuado sin tomar en cuenta la manera como el empleado ejecuta su trabajo.

FACTOR:

Es el nombre técnico que se aplica a los requisitos mínimos generales ó condiciones bajo las cuales se desempeña el puesto.

FILIAL:

Empresa ó División con operaciones especializadas de tal naturaleza que hacen conveniente considerarlos como una parte separada de la Empresa principal, tanto por razones Geográficas, Financieras ó de Administración.

GERENCIA GENERAL:

Normalmente, el nivel en que se encuentran los puestos que tienen jefatura en un departamento y que reportan, bien a una Dirección ó bien a una Gerencia.

GRUPO SALARIAL:

Son las partes en que se divide la curva salarial y que se encuentra delimitado por un valor mínimo y otro máximo.

NIVEL:

Es la medida que permite diferenciar los distintos grados ó intensidades en que un factor puede presentarse en los diferentes puestos.

NIVEL COMPARATIVO:

Nivel en que se toman decisiones que involucran las actividades de una ó varias Empresas, filiales ó subsidiarias.

PROGRESION:

Se obtiene sumando a un número sucesivamente una cantidad (aritmética).

<u>PUNTAJE:</u>	Total de puntos asignados a un puesto.
<u>PUNTO:</u>	Es una unidad que se usa para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos, como medida común para la comparación de las unidades de trabajo.
<u>PUESTO:</u>	Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.
<u>PUESTO TIPO:</u>	Mención ejemplificada de aquellos puestos en los que los factores se presentan típicamente con toda claridad y en forma indiscutible.
<u>PUNTO MINIMO:</u>	Valor mínimo de cada grupo y del alcance salarial, expresado respectivamente en puntos y su dinero.
<u>PUNTO MEDIO:</u>	El valor medio de cada grupo y alcance salarial, expresados respectivamente en puntos y en dinero. Es la mitad entre los valores máximo y mínimo de cada grupo y alcance salarial.
<u>PUNTO MAXIMO:</u>	Valor máximo de cada grupo y alcance salarial, expresado respectivamente en puntos y dinero.

EN TRATO CON:

(Relaciones)

Este factor mide la responsabilidad inherente al puesto para conocer, actuar con otras personas e influir en ellas. Al hacer la valuación, considérese como se hacen los contactos que tan a menudo, si éstos contactos requieren solamente obtener o proporcionar información, o si se trata de ejercer influencia en otras personas.

SUPERVISION:

Nivel jerárquico de los puestos que se reportan directamente a una Gerencia, o un Departamento.

VALOR POR PUNTO:

Es la importancia que se concede a cada punto, expresada en dinero.



3.8 BIBLIOGRAFIA.

- FERNANDO ARIAS GALICIA  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
EDITORIAL TRILLAS  
MEXICO, 1976.
  
- AGUSTIN REYES PONCE  
ANALISIS DE PUESTOS  
EDITORIAL LIMUSA, S.A. EDICION.  
MEXICO, 1974.
  
- SHUDEN Y SHERMAN  
ADMINISTRACION DE PERSONAL  
EDITORIAL CECSA 10a. EDICION  
MEXICO, 1974.
  
- FERNANDO ARIAS GALICIA  
INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DEL COMPORTAMIENTO  
EDITORIAL TRILLAS 3a. EDICION  
MEXICO, 1976.
  
- FELIPE PARDIÑAS  
METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN  
CIENCIAS SOCIALES  
SIGLO VEINTIUNO EDITORES, S.A. 12a. EDICION  
MEXICO, 1974.

- LEY FEDERAL DEL TRABAJO, TEMATIZADA Y SISTEMATIZADA  
BALTAZAR CAVAZOS FLORES  
BALTAZAR CAVAZOS CHENA  
HUMBERTO CAVAZOS CHENA  
EDITORIAL TRILLAS 13a. EDICION  
MEXICO, 1982.
  
- AGUSTIN REYES PORCE  
ADMINISTRACION DE PERSONAL  
SUELDOS Y SALARIOS  
EDITORIAL LIMUSA  
MEXICO, 1978.
  
- LIC. JOSE INES PETRO  
EL ANALISIS DE PUESTOS Y LAS POSIBILIDADES QUE  
OFRECE SU APLICACION.  
INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES  
DE MONTERREY.  
DEPARTAMENTO DE UNIDAD DE EXTENSION D.A.C.S.  
MONTERREY, N.L., MEXICO, 1970.
  
- LIC. JOSE INES PETRO  
VALUACION DE PUESTOS  
INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES  
DE MONTERREY.  
DEPARTAMENTO DE UNIDAD DE EXTENSION D.A.C.S.  
MONTERREY, N.L., MEXICO, 1970.
  
- LIC. ALBERTO CANTARELL  
APUNTES PARA EL CURSO DE ADMINISTRACION DE  
SUELDOS Y SALARIOS  
MEXICO, 1980.

- MARIO H. STEVENEL  
APUNTES PARA EL SEMINARIO DE ADMINISTRACION  
DE SUELDOS.  
STEVENEL Y ASOCIADOS  
MEXICO, 1980.
  
- MANUAL DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS  
SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA  
OFICIALIA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
DIRECCION DE EMPLEO  
MEXICO, 1982.

- MARIO H. STEVENEL  
ADIVINOS PARA EL SEMINARIO DE ADMINISTRACION  
DE SUELDOS.  
STEVENEL Y ASOCIADOS  
MEXICO, 1980.

- MANUAL DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS  
SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA  
OFICIALIA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
DIRECCION DE EMPLEO  
MEXICO, 1982.