



315013
UNIVERSIDAD SALESIANA A.C. 2
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

“Aplicación de un Sistema de Valuación de Puestos por Puntos en una empresa Ensambladora y Distribuidora de Electrodomésticos”.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :

JORGE ALBERTO RODRÍGUEZ GÓMEZ

ASESOR:
LIC. PEDRO ANTONIO MITCHEL ESCUDERO
DÉLGADO

DIRECTOR DE ESCUELA:
LIC. JUAN CARLOS CASTILLO

MÉXICO, D. F.

JUNIO DE 2003

1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco en primera instancia a Dios por darme la oportunidad de terminar esta importante etapa en mi vida.

Le agradezco a mis padres por darme la vida y la ayuda tanto moral como económica para poder estudiar en una institución privada, por haberme dado las bases éticas para poder alcanzar este logro en mi vida.

A Lilia mi futura esposa por todo su apoyo en este proyecto, gracias por el empuje y los ánimos que me brindó.

A mis hermanos por su cariño y apoyo.

A Velia y Alfonso por todos esos consejos que me han brindado y sobre todo por su amistad incondicional.

A Nydia por toda esa orientación en mi desarrollo profesional y su gran amistad.

A todos mis amigos por las enseñanzas que me han dejado en la vida, no sólo profesional sino también espiritual.

A todos ustedes les dedico con todo mi corazón este trabajo y esfuerzo.

Sólo me resta decirles que los quiero y muchas gracias.

Aplicación de un Sistema de Valuación de puestos por Puntos en una empresa Ensambladora y Distribuidora de Electrodomésticos.

ÍNDICE

Introducción	4
Capítulo 1. Metodología	8
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2 Fijación de objetivos	9
1.3 Análisis documental	10
1.3.1 Marco teórico y Conceptual	10
1.4 Investigación de Campo	11
1.4.1 Formulación de Hipótesis	11
1.4.1.1 Definición de Variables	11
1.4.1.2 Unidad de Observación	11
1.4.1.3 Unidad de Enlace	12
1.4.2 Selección de Técnicas de Recolección	12
1.4.3 Diseño de los instrumentos para recopilar información	13
1.4.4 Diseño de Muestra y tipo de Muestreo	14
1.4.5 Realización de la Investigación de Campo	14
1.4.6 Selección de las técnicas de Recopilación y Análisis de la información	14
Capítulo 2. Administración de Sueldos y Compensaciones	15
2.1 Introducción de la Administración de Sueldos y Compensaciones	16
2.2 Antecedentes de la Administración de Sueldos y Compensaciones	18
2.3 Concepto de la Administración de Sueldos y Compensaciones	19
2.4 Objetivos de la Administración de Sueldos y Compensaciones	21
2.5 Bases de la Administración de Sueldos y Compensaciones	23
2.6 Sist. Integral de la Administración Sueldos y de Compensaciones	24
Capítulo 3. Equidad Interna y Competitividad Externa	29
3.1 Concepto de Equidad	30
3.2 Tipos de Equidad	30
3.2.1 Equidad Interna	31
3.2.1.1 Herramientas para el logro de la Equidad Interna	31
3.2.1.1.1 Análisis y Descripción de Puestos	31
3.2.1.1.2 Valuación de Puestos	32
3.2.2 Competitividad Externa	32
3.2.2.1 Herramienta para el logro de la Competitividad Ext.	32
3.2.2.1.1 Encuestas de Compensación	33
3.2.2.1.1.1 Tipos de Encuestas	33
3.2.2.1.1.2 Proceso de la Encuesta de Merc.	34

Capítulo 4. Análisis y Valuación de Puestos	38
4.1 Análisis de Puestos	39
4.1.1 Descripción de Puestos	39
4.1.2 Perfil de Puestos	39
4.1.3 Proceso de Análisis y Descripción de Puestos	40
4.1.4 Elementos que integran el Análisis de Puestos	41
4.2 Valuación de Puestos	48
4.2.1 Concepto de Valuación de Puestos	48
4.2.2 Objetivo de la Valuación de Puestos	49
4.2.3 Diversos sistemas de Valuación de Puestos	50
4.2.3.1 Sistema de Jerarquización	51
4.2.3.2 Sistema de Alineación	51
4.2.3.3 Sistema de Gradación	52
4.2.3.4 Sistema de Comparación de Factores	54
4.2.3.5 Sistema de Valuación por Puntos	56
4.2.3.6 Sistema por Competencias	56
4.2.4 Consideraciones para determinar el método de Valuación de Puestos	56
Capítulo 5. Sistema de Valuación por Puntos	58
5.1 ¿En qué consiste?	59
5.2 Ventajas y Desventajas	59
5.2.1 Ventajas	59
5.2.2 Desventajas	60
5.3 Procedimiento	60
5.4 Aplicación	61
Capítulo 6. Caso Práctico	64
6.1 Antecedentes	65
6.1.1 Misión	65
6.1.2 Visión	65
6.1.3 Historia	65
6.2 Datos generales	67
6.2.1 Dimensiones	67
6.2.2 Mercado Actual	67
6.2.3 Productos	67
6.3 Estructura Organizacional	68
6.4 Entorno Laboral y Económico	69
6.4.1 Entorno Económico	69
6.4.2 Entorno Laboral	70
6.4.2.1 Población	70
6.4.2.2 Ley Federal del Trabajo	70
6.4.2.3 Desempleo	71
6.5 Desarrollo	71
6.5.1 Descripciones de Puesto	72

6.5.2	Valuación de Puestos	88
6.5.3	Diagnóstico de Equidad Interna y Competitividad Externa	95
6.6	Resultados y Recomendaciones	107
6.6.1	Resultados	107
6.6.1.1	Equidad Interna	107
6.6.1.2	Competitividad Externa	107
6.6.2	Recomendaciones	112
Conclusiones		113
Anexos		115
A.1	Cuestionario de Recabación de Información	116
A.2	Sistema de Valuación de Puestos por Puntos	126
A.2.1	Definición de Factores	126
A.2.1.1	Escolaridad	126
A.2.1.2	Experiencia	127
A.2.1.3	Contactos Externos	128
A.2.1.4	Contactos Internos	129
A.2.1.5	Supervisión Impartida	130
A.2.1.6	Supervisión Recibida	131
A.2.1.7	Toma de Decisiones	132
A.2.1.8	Análisis de Problemas	133
A.2.1.9	Condiciones de Trabajo	134
Bibliografía		135

Introducción

En la presente investigación desarrollaré temas relacionados con la Administración de Sueldos. Ahora bien el tema central de esta investigación será la Valuación de Puestos que la definiré como una herramienta para el logro de la Equidad Interna, ya sea en una empresa ensambladora o de cualquier giro, sólo tomando en cuenta ciertas variables o factores que enunciaremos más adelante dentro de esta misma Introducción.

La finalidad de dar a conocer la importancia de la valuación de puestos es para que las personas involucradas en el área de Recursos Humanos ya sea en compensaciones o cualquiera de sus ramas, conozcan un poco más de esta herramienta y que de esta manera pueda ser aplicada. La importancia de este tema para las empresas es grande ya que de esta manera apoyarán a su personal tanto de manera profesional como de remuneración.

Ahora bien haremos mención de las ventajas y desventajas del sistema de valuación propuesto así como también de la aplicación de dicho sistema tratando de demostrar la hipótesis de esta investigación.

Hablando un poco de la Administración de Sueldos, en México está tomando mayor auge todo esto debido a la globalización desarrollada en estos últimos años, ya que la influencia cultural de otros países nos ha invadido y por lo tanto nos hemos visto forzados a tratar o mejor dicho modificar esquemas tradicionales y romper con los paradigmas establecidos, haciendo de esta práctica algo común en las empresas, pero para ello es necesario ir paso a paso y bien uno de ellos es la Valuación de Puestos. Los factores que afectan a la equidad y bien a la organización son:

- Económicos
- Políticos
- Sociales
- Competencia Global

Ahora dichos factores son ajenos al comportamiento de la empresa, por lo que podemos decir que se generan desde y hacia el entorno de la empresa. A continuación explicaremos de manera más detallada los factores antes mencionados:

- Competencia Global. Durante los últimos años, México ha experimentado profundos cambios estructurales, ya que la economía nacional era hasta cierto punto independiente de la economía global, es decir, los fenómenos que ocurrían en otros países no repercutían en el nuestro, es decir su efecto era mínimo. Existían condiciones de relativo monopolio en sus campos respectivos, ahora debe enfrentar la presencia de poderosos corporativos internacionales.

- **Factores Económicos:** las presiones económicas se intensifican y las empresas se ven obligadas a enfrentar los desafíos que conlleva la actividad de sus competidores de todo el planeta. Además deben tener en cuenta indicadores como la oferta y la demanda, la inflación, ya que particularmente para compensación son un factor determinante para el mercado de los sueldos.
- **Factores Políticos - Legales:** el cambiante entorno legal al que se enfrentan las empresas provoca una revisión constante y fundamental en materia laboral.
- **Factores Sociales:** el principal desafío del área nos lleva al mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes y eficaces. Cuando la organización mejora, la sociedad en conjunto obtiene ventajas para ello. La suma de los factores (eficaz y eficiente) nos guía a mejores niveles de productividad. Sin embargo, un factor social que amenaza es el desempleo o explosión demográfica que aumentan la oferta de mano de obra y esto se ve reflejado en los salarios. La correcta administración de compensación toma en cuenta los efectos del mercado para su aplicación constante.

Así pues tendré un sistema que se enfocará al desarrollo de la empresa a través de la Administración de Sueldos tomando en cuenta su entorno.

La Administración de Sueldos es un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza laboral. Los empleados deben recibir una compensación adecuada a las actividades que desempeñan.

¿Qué efectos negativos tiene para la empresa una mala remuneración a los empleados?

- Alta rotación;
- Insatisfacción y por lo tanto desmotivación a los empleados para realizar sus funciones de manera eficiente;
- Gastos excesivos;
- Afectación del clima organizacional;
- Mala imagen de la empresa en cuanto a remuneración y resulta poco atractiva.

La Administración de Sueldos y Compensaciones no significa sólo una atractiva remuneración sino también es lograr una mejor calidad de vida para los empleados ofreciendo mejores paquetes de prestaciones, por lo que la Compensación deberá tener un nivel adecuado con la productividad del empleado, así de esta manera la empresa retendrá a su fuerza de trabajo y conservará su capacidad competitiva.

La Administración de Sueldos y compensaciones está ubicada en el departamento de Recursos Humanos el cual se encargará de tener una relación con el personal mediante un mecanismo de comunicación, llevando a cabo evaluaciones a las funciones de los empleados y así determinar el éxito o fracaso dentro de la empresa, lo que llevará a su seguimiento, corrección y por último y no menos importante la retroalimentación.

Ahora bien esta investigación será llevada a cabo mediante el tipo de investigación documental y de campo por lo que la podemos considerar una investigación Mixta.

En el desarrollo de la tesis encontramos seis capítulos; el primero habla acerca de la metodología de la investigación donde presento planteamiento del problema, los objetivos de esta investigación, que proceso se llevará a cabo, el análisis documental que consta de marco teórico y conceptual, hablo de la Investigación de campo donde defino la hipótesis y desmenuzando esta misma en variables y unidades tanto de observación como de enlace y por último que tipo de técnicas de recopilación de la información utilizaré para el desarrollo de este proyecto, los cuestionarios que manejaré, la muestra que estoy utilizando, donde se llevará a cabo la investigación de campo.

En el capítulo dos desarrollo de manera concreta en que consiste la administración de sueldos y compensaciones, dando una introducción a la misma que conocimientos previos existen al respecto, un concepto de este tema, cual es su objetivo principal y que otros objetivos maneja dicha administración, cuales son las bases para su manejo donde encuentras una explicación de los factores que influyen de manera directa o indirecta la administración de sueldos; Presento en que consiste un sistema integral para la administración de sueldos y compensaciones, se presenta la explicación de estas 5 fases que son Análisis y Valuación de puestos, Evaluación del desempeño, estructuras salariales, Estrategia de Incrementos y Competitividad Externa.

En el capítulo tres comienza ya el adentrarnos a la investigación de forma directa donde ya hablo de equidad interna y competitividad Externa. Manejo conceptos de equidad, que tipos de equidad existen y como les llamaré, y por último las Herramientas para su logro.

Para el capítulo cuatro hago mención del análisis y valuación de puestos, hablo de la utilidad, que necesidad satisface, los objetivos y procedimiento para el análisis de puestos, que elementos la integran y por última refiriendo al análisis de puestos un formato para recabar esta información. Dentro de este mismo capítulo desarrollo la valuación de puestos, cuales son los conceptos que manejan distintos autores, su objetivo, que tipos de sistemas de valuación existen que elementos comunes encontramos en cada uno y la definición de estos dando a conocer ventajas y desventajas de los sistemas; que tipo de consideraciones debemos de tomar en cuenta para la elección del sistema, y la relación directa entre la metodología del análisis de puestos y la Valuación de Puestos.

Por el mismo desarrollo de la tesis vamos de mayor a menor por lo que en el capítulo cinco desarrollo en forma más explícita los que es un sistema de valuación por puntos, y lo hago porque es el sistema que consideramos para esta investigación. Desarrollo en que consiste, ventajas y desventajas, cual es el procedimiento para su realización y por último una pequeña aplicación práctica desarrollado con relojes como base.

Para el capítulo seis ya es el desarrollo práctico de la investigación, mencionando antecedentes de la muestra, cual es la misión, visión e Historia de la compañía datos generales, sus dimensiones, cual es su mercado actual y que productos son los principales de la compañía. Doy a conocer la estructura de la organización (organigrama), Un poco del entorno laboral y económico del país; y después ya el desarrollo de los datos obtenidos en la investigación. Donde muestro las descripciones de los puestos, la valuación obtenida en base al sistema desarrollado y sus descripciones, los diagnósticos de equidad interna y competitividad externa, desarrollo gráfico de los diagnósticos y por último los resultados obtenidos y que recomendación hago al respecto.

Ya por finalizar la investigación doy a conocer las conclusiones que obtuve, además los anexos como son: el cuestionario que utilicé para la recabación de la información de los puestos, los factores que se tomaron en cuenta para la valuación de los puestos, dando una explicación y los valores de cada uno.

Y por último la bibliografía utilizada dentro de la investigación.

CAPÍTULO 1

Metodología

CAPÍTULO 1

Metodología

1.1 Planteamiento del Problema

Debido a la inapropiada aplicación del sistema de Valuación de los Puestos en la empresa se ha dado una desigualdad en la remuneración de los empleados, todo esto, va de la mano con las funciones que cada uno de los trabajadores realiza. Como consecuencia de ello se tienen los siguientes problemas:

- A) Mayor rotación de Personal;
- B) Pérdida del personal clave para el desarrollo de la empresa;
- C) Efectos negativos en el clima organizacional;
- D) Falta de Motivación;
- E) Falta de Productividad.

1.2 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Alcanzar la equidad interna dentro de la empresa ensambladora y distribidora de electrodomésticos a partir del análisis, descripción y por último la valuación de los puestos.

Objetivos Específicos

- Que la empresa cuente con una estructura definida a través de la valuación de los puestos de cada una de las áreas de la empresa.
- Alcanzar los objetivos de la empresa basado en la correcta estructuración de los puestos.
- Definir las estrategias de compensación a seguir a partir de la adecuada valuación de los puestos.

Para dicha investigación utilizaremos el proceso de Fernando Arias el cuál está compuesto por seis etapas y lo define de la siguiente forma:

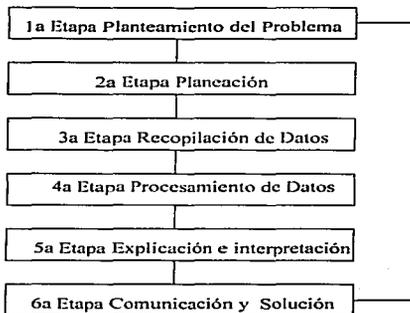


Fig. 1.1 Proceso de Investigación
Fuente: Fernando Arias Galicia

1.3 Análisis Documental

1.3.1 Marco Teórico y Conceptual

¿ Qué es la compensación?

La Compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, la inmensa mayoría de las organizaciones modernas incluyen una amplia gama de prestaciones y beneficios como parte del paquete de compensación.

La Administración de Sueldos: es aquella parte de la Administración de personal que estudia principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia del puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.¹

Puesto: " el conjunto de operaciones, cualidades responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal" (Reyes Ponce).²

El análisis de puestos es el estudio y/o análisis detallado de cada puesto considerando los factores de evaluación.

¹ REYES, Ponce A. *Administración de Sueldos*, México, 1979 pp.40

² MARTIN DEL CAMPO, Rafael. *Valuación y Compensación Objetivas de Sueldos*, México, 1989 pp.15

Descripción de Puestos: Es la Justificación de la existencia de dicho puesto, proporcionando una idea breve y precisa del contenido del puesto.

Perfil del Puesto: Son los elementos característicos que nos permiten identificar un puesto.

Valuación de Puestos: son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto.

Equidad Interna: Es la conceptualización de la gratificación del rendimiento en una empresa.

Empresa Ensambladora: Es aquella entidad administrativa dedicada a la finalización de un producto ¿cuál es la diferencia con otras entidades? Este tipo de empresas reciben las partes por separado por lo que ellas se encargan de unir las piezas de acuerdo a las normas y estándares de calidad de la empresa que solicita el apoyo, además se encarga de regresar el producto al centro de distribución para su venta al público.

1.4 Investigación de Campo

Dentro de la hipótesis encontraremos que el método de valuación será la técnica que utilizaremos como medio de auxilio para el logro de la equidad interna dentro de la empresa ensambladora y distribuidora de electrodomésticos; en la cual desarrollaremos el caso práctico por lo que esta formulación es importante para el curso de nuestra investigación.

1.4.1 Formulación de Hipótesis

De acuerdo al problema de inequidad interna y competitividad externa que se presenta en *XYZ Electrodomésticos* concluyo que: El Sistema de Valuación de Puestos por Puntos, es una Técnica para el logro de la equidad interna en una empresa ensambladora y distribuidora de electrodomésticos.

1.4.1.1 Definición de Variables

Variables Dependiente:
Equidad Interna

Variable Independiente:
Sistema de Valuación de Puestos por Puntos



1.4.1.2 Unidad de Observación

Unidad de Observación:
Empresa Ensambladora y Distribuidora de electrodomésticos

1.4.1.3 Unidad de Enlace

Unidad de Enlace:

Es una técnica para el logro

1.4.2 Selección de Técnicas de Recolección

Para el desarrollo de esta investigación recurriré a dos clases de fuentes de recolección de información, los cuales son:

- Fuentes Primarias.- Dentro de este tipo de fuentes encontraremos las herramientas adecuadas para el desarrollo de la investigación, como por ejemplo: Encuesta que a su vez se divide en Cuestionario y entrevista; y la otra será la observación, dentro de esta última podemos destacar que solo se considerará primaria siempre y cuando sea nuestro propio experimento o práctica.
- Fuentes Secundarias.- Aquí encontraremos agrupados todos los tipos de impresos y documentos.

Dentro de las técnicas que utilizaremos para esta investigación serán: La observación, información documentada en libros y folletos, y por último entrevistas las cuales serán focalizadas.

Para la observación a su vez la clasificaremos en dos clases que es:

La observación de Documentos, que consiste en la guía de fuentes escritas como libros y folletos, dando un sentido a esta investigación.

Y la segunda clase será, La observación de conductas la cual "se realiza a través de la observación participante y no participante, la observación participante requiere tácticas especiales, para que podamos incluirnos dentro de un grupo sin que éste conozca nuestra identidad..."³ ahora en cuanto a la observación no participante es la que realizaremos en aquellos casos que no se desea inhibir la conducta de los observados para el desarrollo correcto en sus labores.

¿Por qué mencionamos este tipo de observación? La justificación a está interrogante será el hecho que para el desarrollo de la técnica de valuación de puestos en este caso la Valuación por Puntos se requiere de la utilización de está herramienta para el llenado de las descripciones de puestos la cual necesito de la observación de las labores cotidianas de los puestos.

Dentro de las fuentes primarias hice mención de las entrevistas, esta se llevará a cabo de forma focalizada esto significa que se realizará " en torno a un suceso del

³ OLEA FRANCO, Pedro: Manual de técnicas de investigación documental para la enseñanza media; ed. Esfinge; México 1992 pp. 42

cual el entrevistador ya tiene un juicio establecido, pero desea precisarlo con la opinión de personas que participaron en el hecho investigado"⁴

Este tipo de entrevista que llevaré a cabo reforzará a la observación participante ya que la entrevista se realizará con el observado y a su vez con su superior para reafirmar la descripción de puestos.

1.4.3 Diseño de los instrumentos para recopilar información

Ahora bien para esta investigación requiero de algún instrumento base que sirva como guía para la entrevista o bien como cuestionario, todo esto se debe a que las preguntas que realizaremos serán de acuerdo a la posición o bien al puesto que valoremos por lo que considero que la entrevista la manejaremos en forma abierta, pero aún así se tendrán preguntas claves tales como:

Cuestionario Guía

1.- ¿Qué importancia tiene el puesto dentro de la empresa y del área?

2.- ¿ Para la toma de decisiones depende de la autorización de algún superior?

3.- ¿ Este puesto le reporta a algún superior en algún otro país?

4.- ¿ Las labores que realiza dentro de la empresa requieren una especialización?

5.- ¿ Maneja los recursos económicos del área y con que presupuesto cuenta?

6.- ¿ Que tipo de personal tiene a su cargo?

7.- ¿ Tiene un nivel de responsabilidad comparable con la de otro puesto de su mismo nivel?

⁴ OLEA FRANCO, Pedro; Manual de técnicas de investigación documental para la enseñanza media: Ed. Estíngie; México 1992 pp. 47

8.- ¿ Tiene a su cargo labores que son comparables con otra área?

Fuente Jorge Alberto Rodríguez Gómez

1.4.4 Diseño de Muestra y tipo de Muestreo

Para el diseño de la muestra únicamente analizaré una sola empresa todo esto se debe a que en ella existe el problema de inequidad y además por utilizar información confidencial sólo ella autorizó el uso de esta misma, siempre y cuando se manejara su seudónimo.

1.4.5 Realización de la Investigación de Campo

Esta compañía la cuál investigaré está ubicada en el parque industrial Cerrillo II, que se encuentra en Av. Nemesio Diez. Por motivos de confidencialidad para este estudio le llamaremos Empresa XY/Z ELECTRODOMÉSTICOS tomándola como muestra única, y como departamento principal el Departamento de Factor Humano, donde centraremos las bases para su estudio ya que ahí concentraremos la mayor parte de la información, pero en si los puestos de la empresa serán valuados por completo.

1.4.6 Selección de las técnicas de Recopilación y Análisis de la información

Como lo había comentado con anterioridad requiero de un cuestionario guía el cual mostramos en el punto 1.4.3 de este capítulo, ahora para la concentración de esta información se llevará acabo la unión de formatos de las descripciones de puestos con el cuestionario guía, todo esto se debe a la naturaleza de los puestos ya que sus funciones son distintas uno de otros, por lo que serán tratadas de manera individual, y lo concentraremos para su análisis en la parte de los Anexos al final de esta investigación.

CAPÍTULO 2
Administración de Sueldos y Compensaciones

CAPÍTULO 2

Administración de Sueldos y Compensaciones

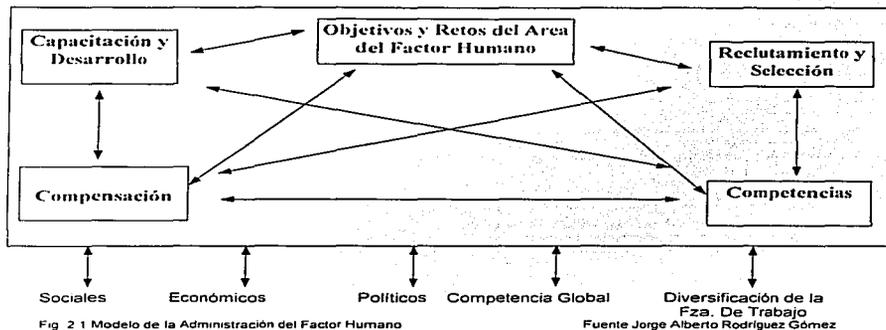
2.1 Introducción a la Administración de Sueldos y Compensaciones

El departamento del Factor Humano tiene como uno de sus objetivos, el auxiliar en el desarrollo de los objetivos organizacionales y personales. Al realizar dicha labor el área encargada de la administración del Factor Humano se enfrenta numerosas demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad.

A causa de la diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización la administración del Factor Humano enfrenta nuevos retos incluyendo los cambiantes entornos legales en los que se desenvuelve. Por lo anterior el departamento de Capital Humano debe contribuir al mejoramiento de las organizaciones en las que participamos, haciéndolas cada vez más eficaces y eficientes.

Para hacer esto posible la administración del Factor Humano involucra a diferentes estructuras entre las cuales se encuentra la compensación por medio de ella hace posible que el factor humano preste sus servicios y lleve a cabo sus funciones.

La siguiente figura nos muestra el modelo de la Administración del Factor Humano y sus subsistemas, en donde encontramos el área de Compensación, misma que contribuye al cumplimiento de los objetivos generales.



De acuerdo a la figura 2.1 mostrada anteriormente los objetivos de la administración del Capital Humano (corporativos, funcionales, personales y sociales) se satisfacen realizando eficientemente las actividades mencionadas, las cuales mantienen una relación entre sí. Cada subsistema es influido por objetivos y normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que la organización opera.

Hablando acerca de la figura 2.1 antes presentada cada una de las variables interactúan con la organización de la siguiente forma:

Factor Social: Debido a las exigencias y comportamientos del ser humano se requieren de diversas estrategias para satisfacer sus necesidades como pueden ser capacitación especializada, pago de maestrías o estudios especializados o bien en caso de ser una empresa trasnacional ser enviados al extranjero y bien esto nos remite a otra variable;

Competencia Global: De acuerdo al mercado dinámico en el cuál se desarrolla nuestra economía en donde nos vemos afectados o influidos por decisiones a nivel mundial estas intervienen en el desarrollo de empresas que tienen representación en diversos países.

Factor Económico: Este factor es uno de los principales pues va ligado al factor político, ya que indicadores como son la Inflación, Tipo de cambio o bien tasas de interés afectan en el desarrollo de la organización, todo esto se debe a que no será la misma estrategia para otorgar incrementos en un ambiente de inflación alta que con baja inflación o bien el hecho de que una entidad adquiera una deuda en dólares y venga consigo una devaluación, podrá afectar al trabajador y a la empresa debido a que una de las estrategias a seguir puede ser el cierre de una planta o bien el recorte de personal.

Factor Político: Debido a decisiones en el ámbito político como son la política cambiaria, tratados de libre comercio o bien cambio en las leyes nuestro entorno se puede ver afectado.

Y por último la diversificación de la fuerza de trabajo: Este factor se refiere a la tecnología o bien aspectos que se estén tomando en cuenta para el desarrollo en las labores del trabajador ya sea para facilitarlo o bien eliminar posiciones que se puedan sustituir con máquinas o incluir funciones en otro puesto.

El departamento de Factor Humanos es un sistema abierto, que participa en un suprasistema administrativo con el cuál tiene una interacción importante por lo que muchos elementos sociales influyen en él. Los subsistemas que lo forman son los siguientes:

1. **Objetivos y Retos de la Administración del Factor Humano.** En su relación con el personal la administración del Factor Humano enfrenta numerosos desafíos, el principal es el mejoramiento eficaz y eficiente de la organización. Otros

desafíos son: incremento de la competencia entre diversas corporaciones y presiones de determinados sectores oficiales.

- 2 **Reclutamiento y Selección.** El departamento necesita de un sistema de información adecuado, que incluya puestos, personal de la empresa, así como la información adecuada de sus necesidades presentes y futuras, de tal forma que esta área tome una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección del personal que se requiere. Se relaciona principalmente con el área de Compensación porque, el área de Reclutamiento y Selección debe contar con la correcta información para atraer al personal idóneo atraído por una buena retribución.
- 3 **Capacitación.** Una vez contratados los nuevos empleados, se orientan mediante el conocimiento de las políticas y procedimientos de la compañía, ocupan sus puestos de trabajo y reciben la capacitación necesaria para ser productivos.
- 4 **Competencias.** Para evaluar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas las cuales tienen como característica especial que se conforman de acuerdo a las personas y necesidades de la empresa y además del puesto desempeñado.
- 5 **Compensación.** Dicha área será conceptualizada en el punto 2.3 que se encuentra en este mismo capítulo.

2.2 Antecedentes de la Administración de Sueldos y Compensaciones

La compensación tiene como antecedente, el intercambio de mercancías por trabajo o servicios, mediante el cual se satisfacían necesidades tanto por la persona que prestaba sus servicios ya que recibía su pago en especie como el que hacía uso de los mismos. Aludiendo al hecho histórico del pago realizado con sal, se deriva el nombre de salario a tal retribución. A su vez la palabra sueldo, proviene de "sólidus" que significa moneda de oro de peso cabal. Su diferencia radica en que el salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El sueldo se paga de manera mensual o quincenal. Su verdadera diferencia es de índole sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales. El sueldo a trabajos intelectuales, administrativos, supervisión u oficina.

Es aplicable tanto el sueldo como el salario y pueden definirse como " toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo"⁵

En general el salario es indispensable para las personas que trabajan ya que satisface las necesidades básicas. Ahora bien la Administración de la Compensación ha ido evolucionando conforme a su contenido, ya no solamente

⁵ REYES, Ponce A. Administración de Personal, México, 1979, p.p.35

se administran sueldos sino un conjunto de prestaciones y beneficios sociales que trae consigo. Además que es muy importante su estudio para su adecuada administración.

En los años setenta, frente al incremento de precios de productos y servicios, se aumentaban los sueldos en porcentajes similares a los del incremento del costo de vida.

En la década de los noventa, la administración de compensaciones enfrenta la inflación; los sueldos del personal se comportan como los precios de las mercancías; suben ante la escasez y disminuyen frente a la abundancia. La oferta y la demanda son un factor determinante en el mercado de los sueldos. Además que en la actualidad no sólo el mercado determina los salarios, sino también los factores económicos de la empresa, la localidad y el país.

Con el modelo de neoliberalismo económico que se sigue, se están manejando incrementos inferiores a la inflación en algunos casos, con el consecuente deterioro de la economía familiar, a lo cual podemos añadirle el cierre de empresas no competitivas como consecuencia de la apertura comercial, el problema se complica pues crecen tasas del desempleo y al ser inferior la oferta de fuentes de trabajo provocan que bajen los salarios.

Salvo en épocas de mejora económica, el nivel de incrementos salariales no alcanzan al de la inflación ya que los sueldos reaccionan con mayor lentitud que el proceso inflacionario. En la época de altos índices de inflación se da la carrera precios - salarios, lo cual origina incrementos en salarios mínimos y por lo tanto repercute en los demás.

La administración de Sueldos y Compensaciones colabora reaccionando ante estos efectos económicos, y llevan a cabo estrategias como el análisis de mercado para observar los efectos que se tienen en general, ya sea a nivel mercado, abajo o arriba de lo determinado, lo que nos permite tomar decisiones y satisfacer a nuestro personal para retenerlo.

2.3 Concepto de la Administración de Sueldos y Compensaciones

La Compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, la inmensa mayoría de las organizaciones modernas incluyen una amplia gama de prestaciones y beneficios como parte del paquete de compensación.

La administración de compensaciones ha sido definida de distintas formas, a continuación se presentan algunas:

"Administración de Sueldos y Salarios es aquella parte de la Administración de personal que estudia principios y técnicas para lograr que la remuneración global

que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia del puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa"⁶

"Es el proceso de la administración de personal que, mediante la jerarquización de los puestos de la organización en cuanto a su importancia relativa (al compararlos entre sí), permite remunerar con equidad a sus ocupantes, en lo que se refiere a la organización interna, y que mediante correlación de dicha jerarquización con el estudio del mercado de trabajo, posibilita hacerlo competitivamente en relación con lo externo"⁷

"La administración de la Compensación es un área en la cual los intereses creados en influencias de la administración, empleados, público, sindicatos y fuerzas económicas con frecuencia están en conflicto, y por tanto, deben ser delicadamente equilibrados"⁸

"Conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a: 1. Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios y 2. Los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca el equilibrio externo de los salario"⁹

"La Administración de Compensación garantiza a través del departamento de personal la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva".¹⁰

Por lo tanto la Administración de Compensación, es un sistema de remuneración global que recibe el trabajador, de acuerdo a la importancia del puesto, a la eficiencia del personal, a las posibilidades de la empresa y que provoca una actitud positiva en el personal así como estimula la relación costo - beneficio, con el objetivo principal de atraer y retener al personal idóneo.

La definición anterior contiene varios elementos que se analizarán a continuación:

- Es un sistema de remuneración global.- es un sistema porque es un conjunto de normas y procedimientos que se conectan entre sí para obtener una remuneración global que involucre sueldo, prestaciones, y beneficios al personal.

⁶ REYES, Ponce A. Administración de personal, México, 1979, pp.40

⁷ VADILLO, Sergio. Administración de Remuneraciones México, 1999, pp. 12.

⁸ HENEMAN, Herbert.

⁹ CHAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Colombia, 1999, pp. 407

¹⁰ WERTHER, William. Administración de Personal y Recursos Humanos México, 1996, pp. 330

- **Adecuado a la importancia de su puesto.-** el personal recibirá su pago de acuerdo al puesto en el que se ubique, tomando en cuenta las funciones, actividades, responsabilidades, e importancia del mismo.
- **Eficacia del Personal.-** dependiendo de la evaluación del desempeño que se realice se detectará la eficiencia que tenga la persona que ocupa el puesto.
- **Posibilidades de la empresa.-** las dos características- anteriores dependerán de las posibilidades de la empresa para dar sus pagos así como de las decisiones de la misma, para pagar ya sea a nivel mercado, arriba o abajo de dicho nivel.
- **Actitud positiva y estímulo en la relación costo - beneficio.-** el sueldo satisface necesidades primarias, creando una actitud positiva al realizar las funciones por lo que se determina como factor de motivación si los empleados quieren mayor cantidad de remuneración económica, en donde el empleado creará que un mejor desempeño les permitirá ganar más. El personal al realizar las funciones que les corresponden contribuye al logro de los objetivos organizacionales lo que origina a la empresa poder observar mayor productividad y darle más importancia al costo - beneficio.

2.4 Objetivos de la Administración de Sueldos y Compensaciones

El objetivo general de la administración de Sueldos y Compensaciones es lograr un sistema de pago sano que permita equidad interna y competitividad externa. Con la equidad interna nos referimos a que los sueldos correspondan a la importancia de los puestos en la organización, es decir, que en función a la valuación de puestos (valor relativo de los puestos al compararlos entre sí) se realice una jerarquización de los sueldos. En cuanto a la competitividad externa se refiere a que los sueldos tienen que ser comparables con los del mercado de trabajo al que pertenezca la organización.

Los objetivos específicos que tiene la administración de Sueldos y compensaciones son los siguientes:

1. **Atraer y Retener personal.** La administración de la Compensación moderna, reconoce la necesidad de pagar sueldos equitativos y competitivos al personal que la empresa requiere, y así lograr sus objetivos de productividad y eficacia. Por lo que a través de un sistema de pago que sea sano podremos establecer las bases para atraer y retener al personal que la empresa requiere para el logro de sus objetivos, a un costo razonable. En las empresas existen aspectos que generan interés entre el mercado de trabajo para ingresar y quedarse en la organización, como por ejemplo:

- El prestigio de la empresa;
- La ubicación de las instalaciones y sus condiciones generales;
- El estilo de administración;
- La remuneración que se ofrece.

Este último punto se refiere a que al presentarse un mercado con algún grado de escasez del tipo de personal que requiere la empresa, ésta deberá establecer las bases para definir una remuneración que resulte atractiva para los candidatos potenciales a ocupar los puestos vacantes. Obviamente la empresa deberá asegurarse a su vez, de que los trabajadores que hayan ingresado a ella y que contribuyan al logro de los resultados, continúen prestando sus servicios.

2. Establecer las bases para remunerar justa y equitativamente al personal de la empresa que favorezca la moral del personal y estimule su mejor desempeño, de acuerdo a los siguientes principios este objetivo se puede fundamentar de la siguiente manera:

- Un empleado que ocupa un puesto de mayor responsabilidad debe percibir un mayor ingreso que un empleado que ocupa un puesto de menor responsabilidad, de acuerdo al mismo nivel de eficiencia al que deben de pertenecer ambos.
- Todos los empleados que reúnan los requisitos para ocupar puestos superiores deberán tener la oportunidad de ser considerados para éstos cuando haya vacantes.
- Dos empleados que ocupan puestos con el mismo nivel de responsabilidad y que lo desempeñan con la misma eficiencia deberán tener un sueldo igual.
- De los empleados que ocupan puestos con el mismo nivel de responsabilidad, aquellos que los desempeñan con mayor eficiencia deberán percibir un ingreso superior.

De acuerdo con estos principios, que son garantía de igualdad, se puede concluir que la remuneración será mayor para quien produce y se esfuerza más, teniendo todos los empleados las mismas oportunidades de lograr mayores ingresos si se empeñan en alcanzar mayor nivel de capacidad.

3. Provocar una actitud positiva en el personal.

Si una persona se encuentra contenta en su trabajo, es decir, existe un ambiente de trabajo agradable se le reconoce su esfuerzo y se tiene una buena relación entre estos reconocimientos y la compensación, encontraremos a una persona con disposición favorable hacia su trabajo, en su relación con sus compañeros de trabajo y sobretodo hacia su satisfacción personal. Las recompensas económicas tienen valor económico y social, por lo tanto será un motivador si los empleados pretenden elevar su desempeño y con esto su remuneración.

4. Optimizar la relación costo-beneficio (Control de Costos)

De acuerdo a cómo pague la empresa se tendrá un nivel conforme a pagos en el mercado, si la empresa paga por encima del mercado, tendrá una muy buena posición competitiva para atraer y retener personal, pero estará muy mal

en materia de costos. Para lograr mantenerse en una excelente posición competitiva de sueldos deberá desempeñarse adecuadamente para mantener la misma posición en todos los niveles.

5. Cumplir con las Disposiciones Legales.

La administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico, un sistema adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir con las disposiciones legales vigentes.

2.5 Bases de la administración de Sueldos y Compensaciones

El trabajo que se realiza en la mayoría de las organizaciones se remunera con base en las horas trabajadas. Esto se conoce como trabajo por horas y también existe el pago a destajo que es según la cantidad de unidades que producen. Sin embargo, el trabajo por horas predomina sobre el trabajo a destajo como base para la compensación de los empleados.

Los factores determinantes en la Administración de sueldos son aquellos que influyen en la determinación de los sueldos, ya sea directa o indirectamente, para los diferentes puestos y son:

Factores internos:

- Capacidad de pago: condiciones económico – financieras de la empresa para mantener y administrar su estructura de sueldos;
- Valor del puesto: la valuación de puestos determina el nivel que deba tener el puesto estableciendo así su sueldo, ayudando a mantener cierto grado de control sobre su estructura de compensaciones;
- Además de otros factores importantes, la evaluación del desempeño, la política de compensación de la empresa.

Factores externos:

- Condición del mercado laboral: oferta y demanda de trabajadores;
- Compensación en el mercado: información de sueldos y prestaciones pagadas en otras empresas por puestos comparables a los de la organización, normalmente recabados a través de encuestas;
- Costo de vida: ajustes de sueldos por pérdida de poder de compra ocasionada por la inflación;
- Competencia Global. Podemos comentar que estos últimos años se ha modificado la forma de la administración empresarial todo esto se debe a

la globalización, esto es el hecho de que grandes corporativos lleguen a nuestro país con otra cultura organizacional;

- **Factores Económicos:** Son indicadores económicos que afectan al comportamiento de las empresas, tales como la inflación, tasas líderes de interés, tipo de cambio.
- **Factores Políticos - Legales:** Son aquellas disposiciones y reglamentos que deberá seguir la empresa al llevar a cabo sus operaciones. Y podríamos mencionar, Los impuestos, Elecciones, cambio de poderes.
- **Factores Sociales:** Son los componentes que afectan directamente al clima y cultura organizacional, en este caso podemos mencionar una fusión en este caso se verán afectadas las organizaciones involucradas y los individuos que la conforman, todo esto se debe al cambio en políticas y estructuras organizacionales.

Sin embargo, un factor social que amenaza es el desempleo o explosión demográfica que aumentan la oferta de mano de obra y esto se ve reflejado en los salarios. La correcta administración de compensación toma en cuenta los efectos del mercado para su aplicación constante.

2.6 Sistema Integral para la Administración de Sueldos y Compensaciones

Existen técnicas que ayudan al administrador de sueldos y compensaciones a proporcionar la guía, normas y políticas de la dirección de la empresa para asegurar que los sueldos sean administrados de manera eficaz y productiva.

Las técnicas que a continuación se presentan, aseguran la equidad, competitividad y reconocimiento al logro personal. Estas técnicas son:

- **Análisis y Valuación de puestos;**
- **Evaluación del Desempeño;**
- **Estructuras Salariales;**
- **Estrategia de Incrementos**
- **Competencia Externa.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

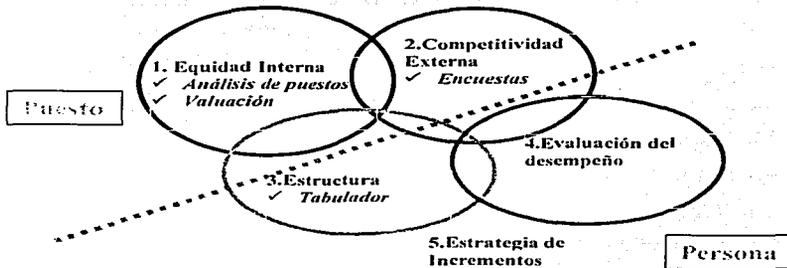


Fig. 2.2 Sistema Integral de la Administración de Compensaciones
Fuente Jorge Alberto Rodríguez Gómez

Dentro de la fig. 2.2 mostramos un sistema integral para la administración de Sueldos y Compensaciones, ahora cada círculo representa una de las fases por las cuales está conformado y se ve como interactúan cada una de ellas, y bien la línea que se muestra entre las fases 2 y 3 se refiere a que la administración de sueldos se divide en dos partes la primera parte son los puntos 1 y 2 donde tomamos en cuenta los puestos, y las fases 3, 4 y 5 se refieren directamente a la persona ya que se toma en cuenta el desempeño del trabajador; a continuación mostramos más a detalle que significa cada una de estas fases.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Equidad Interna

Descripciones y Análisis de puestos

En esta primera etapa, el objetivo será conocer cual es la función de cada puesto, así como los requerimientos básicos para el desarrollo de la misma; en otras palabras el perfil del ocupante.

La descripción y análisis de puestos es una herramienta básica en actividades tales como:

- ◆ Reclutamiento
- ◆ Selección de Personal
- ◆ Establecimiento de objetivos al personal de nuevo ingreso (inducción)
- ◆ Determinación de la remuneración
- ◆ Inserción en una estructura de Sueldos (Equidad interna)
- ◆ Evaluación del Desempeño
- ◆ Planes individuales de Capacitación
- ◆ Líneas Promocionales (Plan de vida y carrera)
- ◆ Planes de Reemplazo

2. Valuación de Puestos

Se procede a valorar los puestos utilizando algún sistema de valuación en este caso la Valuación por Puntos con la cual llegará a determinar una estructura de niveles para la empresa X/Y/Z ELECTRODOMÉSTICOS, aquí nos apoyaremos en las descripciones que tendremos de los puestos.

El resultado será una alineación interna de los puestos que considere la importancia relativa de los mismos.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

2. Competitividad Externa

Encuestas de Compensación

Para conocer la información de mercado y poder hacer los estudios básicos para determinar las políticas del Sistema de Compensación y el Tabulador de Sueldos, Diagnóstico.

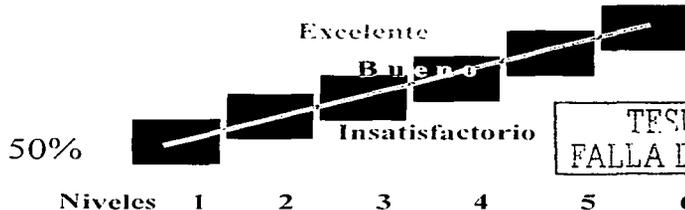
El resultado final será un Diagnóstico comparativo versus mercado.

3. Estructura

Tabulador de Sueldos

Con el proceso anteriormente descrito (valuación de puestos e información de mercado), estoy en posibilidad de desarrollar un **Tabulador de Sueldos** que sea una guía de como administrar el valor del puesto en su nivel asignado, así como el desempeño del individuo.

Sugiero que contenga rangos Mínimos, Punto Medios y Máximos de aplicación, expresado en Sueldo Base pero que sea competitivo.



4. Evaluación del Desempeño

Todo sistema integral y objetivo de Compensación requiere de una herramienta consistente que permita diferenciar el desempeño de los individuos, que a su vez soporte actividades como:

- ⇨ Plan de Carrera
- ⇨ Establecimiento y medición de objetivos
- ⇨ Promociones
- ⇨ Aumentos de sueldo
- ⇨ Administración de bonos
- ⇨ Capacitación
- ⇨ y principalmente rentabilidad del negocio

5. Estrategia de Incrementos

Con el valor del puesto de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, es decir su nivel; y la evaluación obtenida por el ocupante del puesto (desempeño), estaremos en posibilidad de plantear una matriz para que se pueda programar una estrategia individualizada de incrementos.

La matriz asignará incrementos de acuerdo a las siguientes variables:

1. Nivel de Tabulador del puesto
2. Posición en el rango del Tabulador (índice salarial)
3. Evaluación del Desempeño
4. Fecha de último incremento
5. Presupuesto asignado

CAPÍTULO 3
El logro de la Equidad Interna y la Competitividad
Externa

CAPÍTULO 3

El logro de la Equidad Interna y la Competitividad Externa

3.1 Concepto de Equidad

Para Milton L. Rock el define a la equidad como la conceptualización de la gratificación del rendimiento, o sea el pago proporcional a los logros.¹¹

Iidalberto Chiavenato en su libro de "Administración de Recursos Humanos" hace mención que se da una situación de equidad cuando dos miembros de la siguiente ecuación son equivalentes:

$$\frac{\text{Mis Recompensas}}{\text{Mis Contribuciones}} = \frac{\text{Recompensas de los demás}}{\text{Contribuciones de los demás}}$$

En base a lo anterior podemos deducir que al lograr la equidad las personas tendrán un sentimiento de satisfacción.

La equidad es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo o servicio prestado por un individuo el cual estará conforme con la percepción recibida en este caso la remuneración y esto lo tendremos resumido en un principio legal que es: a Trabajo igual Salario igual.

3.2 Tipos de Equidad

Algunos autores han clasificado a la equidad de acuerdo a los elementos que la conforman y además la rodean, es decir si son miembros de la organización la llamaré "Equidad Interna" y si la comparación se realiza con el mercado laboral la llamo "Competitividad Externa".

Para Milton L. Rock existen dos enfoques para determinar la equidad los cuales serán:

1. Derivar los valores y precios de mediciones externas a la organización: *Enfoque del Valor Mercado;*
2. Desarrollar niveles internos de comparación y medir los valores relativos de los puestos dentro de la organización: *Enfoque de valuación de puestos.*¹²

¹¹ ROCK, M. Manual de Administración de sueldos y salarios, Tomo 1, 2ª ed. Ed. Mc Graw Hill, México 1988, pp. 96

¹² ROCK, M. Manual de Administración de sueldos y salarios, Tomo 1, 2ª ed. Ed. Mc Graw Hill, México 1988, pp. 98

3.2.1 Equidad Interna

La equidad interna es la forma adecuada de remunerar el trabajo o bien el esfuerzo de las personas basado en las funciones del puesto dentro de una misma organización.

Ahora bien para el logro de la equidad interna nos valdremos de algunas herramientas las cuales son el Análisis y descripción de puestos, y la Valuación de Puestos las cuales serán explicadas más adelante dentro de este mismo capítulo.

3.2.1.1 Herramientas para el logro de la Equidad Interna

La equidad interna se logra siguiendo un enfoque sistemático, que permita definir el valor relativo de los puestos entre sí. Para lograrlo, la mayoría de las empresas utilizan programas de análisis y valuación de puestos.

3.2.1.1.1 Análisis y Descripción de Puestos

El análisis de puestos tiene varias aplicaciones, pero la más importante, para efectos de esta investigación es su aplicación para la valuación de puestos ya que nos proporciona los datos suficientes para saber lo que lo que un trabajador debe hacer en un determinado puesto, así como las aptitudes que debe poseer para desempeñarlo bien.

Podemos entender por análisis la descomposición de un todo en sus elementos constitutivos, y por puesto " el conjunto de operaciones, cualidades responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal" (Reyes Ponce)¹³. El análisis de puestos es la técnica que permite describir las actividades y deberes que se realizan en una en una posición organizacional, y las cualidades mínimas que deberá tener cualquier persona que aspire a desempeñar ese cargo.

El análisis de puestos es el estudio y/o análisis detallado de cada puesto considerando los factores de evaluación.

El análisis de puestos se integra con dos apartados: la descripción y la especificación del puesto.

- Descripción de puestos: contiene los siguientes puntos:
 - Encabezado: contiene los datos que identifican al puesto;
 - Descripción genérica: explicación breve de la actividad o actividades principales del puesto.

¹³ MARTÍN DEL CAMPO, Rafael, Valuación y Compensación Objetivas de Sueldos, México, 1989, pp. 15



- Descripción específica: explicación detallada de la forma, periodicidad y finalidad de las actividades realizadas en el puesto.
- Especificación del puesto: se refiere a la consignación de los requisitos mínimos para que el puesto sea bien desempeñado, como por ejemplo: escolaridad, experiencia, habilidades para comunicarse, toma de decisiones.

3.2.1.1.2 Valuación de Puestos

Gracias a la información obtenida de cada puesto, el departamento de recursos humanos establece un sistema de información disponible para la organización, el personal especialista en compensación cuenta con la suficiente información para desarrollar la Valuación de Puestos.

Para organizar una empresa es necesario establecer una jerarquía dentro de la misma, cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde con respecto a los demás. La jerarquización de los puestos requiere, la determinación de la importancia de cada trabajo en relación con los demás. Por lo tanto deberemos determinar la importancia relativa de los puestos entre sí.

"La Valuación de Puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto".

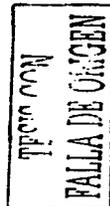
3.2.2 Competencia Externa

Toda organización debe competir por los mejores empleados ya sea directa o indirectamente con otras organizaciones. Para poder competir, debe, primero identificar a sus competidores y luego, determinar su naturaleza y capacidad. Los principales fines de la administración de las políticas de sueldos son lograr la competitividad externa y la equidad interna. La herramienta que usan con mayor frecuencia para determinar la competitividad son las encuestas de compensación que permiten averiguar lo que se paga en otras empresas a los diferentes puestos.

3.2.2.1 Herramienta para el logro de la Competencia Externa

Los objetivos básicos de la administración de sueldos son dos:

Por una parte, la equidad interna que busca lograr por medio de la valuación de puesto y la evaluación del desempeño y, por la otra la competitividad con el mercado de compensaciones que habrá de alcanzarse por medio de la correlación de la valuación de los puestos y la investigación del mercado de trabajo.



3.2.2.1.1 Encuestas de Compensación

La palabra Encuesta significa, aquel documento que contiene la información relacionada a un hecho, o tema predeterminados, y se realizará mediante un cuestionario que me permitirá conocer dicha información.

Una Encuesta de Compensación de Mercado se define como un formulario cuyas respuestas nos permitirán conocer aspectos relativos a sueldos y salarios, y/o prestaciones y/o beneficios o prácticas de compensación de una muestra determinada, en los puestos elegidos a analizar.

La importancia de las encuestas de compensación radica en que complementan el plan integral de compensación, como una herramienta indispensable del ambiente exterior que en un momento dado puede afectar los intereses de la empresa, como lo es el conocer el pago de sueldos en otras empresas, ya sean de la competencia o de su ramo de actividad, de la región o tipo de empresa en cuanto a sus políticas de administración de sueldos.

Las encuestas de sueldos y prestaciones desempeñan un papel central en la asignación de valores a los puestos, y por lo tanto un gran número de empresas las realizan ya sea por cuenta propia o por servicios externos.

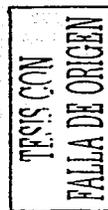
Un elemento indispensable, en el análisis de mercado, es la determinación de una política de competitividad, para la cual deberán considerarse los siguientes puntos:

- Definir la muestra de mercado de comparación;
- Decidir si se pagará abajo, igual que, o arriba del mercado de comparación;
- Determinar el concepto de compensación a seguir, es decir, si vamos a competir a nivel sueldo, compensación garantizada, compensación total, ingreso neto, o ingreso neto ajustado. La mayoría de las empresas compiten a nivel de compensación total; el concepto de compensación garantizada es usado por empresas que no desean relacionar el PTU con resultados de la compañía y reflejarlo en el sueldo;
- Las proyecciones para el crecimiento de sueldo, dependen de la decisión de la empresa de ir siguiendo o liderando al mercado.

3.2.2.1.1.1 Tipos de Encuestas

Los Encuestas de mercado para sueldos y salarios, pueden ser de los siguientes tipos:

- **Generales:** se caracterizan son encuestas periódicas, con información que aplica a toda la empresa y que implica procesos formales de recabación de datos.



- **Especiales:** surgen como respuesta a descubrir una necesidad específica de información, normalmente son esporádicas y estas pueden ser formales o informales en su proceso de recabación;
- **Abiertas:** son aquéllas en las cuales los datos son abiertos para todos los participantes, identificándose la empresa a la cual pertenece la información. Comúnmente se realizan bajo acuerdo de las empresas participantes;
- **Cerradas:** son las encuestas en donde no se pueden identificar los datos, se manejan como confidenciales principalmente por el hecho de resguardar los datos frente a la competencia.¹⁴

Las encuestas pueden ser combinadas, es decir, pueden ser generales y cerradas, o especiales y abiertas.

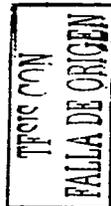
El tipo de encuesta dependerá de las necesidades específicas de información que tenga la empresa que planea su desarrollo.

3.2.2.1.1.2 Proceso de la Encuesta de Mercado

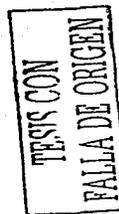
El desarrollo de una encuesta de mercado en materia de sueldos y salarios, involucra distintas etapas, con el objeto de programar tiempos y actividades coordinadas, la metodología para desarrollarla es la siguiente:

- 1) **Seleccionar muestra,** se deberán elegir las empresas participantes en la encuesta, tomando las siguientes consideraciones:
 - ❑ Pueden ser empresas que de la competencia que producen lo mismo, aunque su proceso de producción sea diferente;
 - ❑ Empresas que utilizan mano de obra similar en tipo que la de la empresa en estudio, aunque no necesariamente los puestos deberán ser iguales;
 - ❑ La capacidad económica deberá ser bastante aproximada a la capacidad de la empresa del estudio, ya que pueden verse afectados los resultados del mismo;
 - ❑ El tamaño de la empresa debe aproximarse al de la empresa en estudio;
 - ❑ La región geográfica deberá ser tomada en cuenta, ya que dependiendo de la región de que se trate dependerán los sueldos de la misma, así como condiciones como el costo de vida. En nuestro país deberán considerarse las distintas áreas geográficas que marcan nuestros salarios, por ejemplo, en el norte de la República, existe amplia demanda de empleo, debido a su cercanía con los Estados Unidos;

¹⁴ Aon-Intergamma, Taller de técnicas para la administración de la compensación, Modulo II Análisis de mercado, Págs. 6



- Sector económico de la compañía, ya que de un sector a otro difiere la capacidad de pago.
- 2) Seleccionar los puestos a encuestar, los cuales serán determinados de acuerdo a las necesidades de información y que tal vez representan las actividades que realiza la empresa, es el caso de una encuesta especial. Al tratarse de una encuesta de compensación general, serán aquellos que sean fácilmente identificables en el mercado, representan el mercado de trabajo así como la estructura de sueldos de una empresa, a estos se les conoce como puestos tipo.
- 3) Periodicidad con la que se realizará la encuesta de compensaciones, esto dependerá del tipo de encuesta de que se trate, una encuesta general de compensación se realiza por lo menos 1 vez al año, sin embargo, en un ambiente de inestabilidad económica, como lo es México, es muy posible que se incrementen dos veces al año los sueldos con el fin de contrarrestar el efecto de la inflación y con esto las empresas la estén utilizando cada semestre. En caso de los demás tipos de encuestas, dependerá de las necesidades de información que se tengan, de las políticas de compensaciones que se manejen, de la planeación estratégica que se tenga para el área, en cuanto a la implementación de nuevos sistemas que beneficien a la organización o como indicador económico para enfrentar a la inflación.
- 4) Seleccionar la información relativa a prestaciones, las encuestas de mercado, además de contener información salarial, manejan datos acerca de las prestaciones y beneficios que en el mercado se ofrecen, como por ejemplo es el caso del fondo de ahorro, como prestación y de planes de gastos médicos mayores o de seguro de vida, en el caso de beneficios.
- 5) Diseñar el cuestionario, además de utilizar este método de recabación, pueden utilizarse las llamadas telefónicas, la observación, reuniones con especialistas en sueldos y salarios. El cuestionario deberá contener datos tanto de la empresa, como ventas, número de personal, porcentajes de ausentismo y rotación diaria, como por supuesto los puestos con sus sueldos, prestaciones y beneficios respectivos, conforme a información que se requiera.
- 6) Definir la fecha de efectividad de la encuesta, esta corresponderá a la vigencia de los resultados presentados, siendo esta la base sobre la cual se piden los todos los datos de los puestos encuestados.
- 7) Asignar responsabilidades y actividades conjuntas: Esto consiste en otorgar funciones dentro de la encuesta, esto se realiza con la finalidad de dar a conocer a cada uno de los responsables sus actividades y se tenga un trabajo en equipo bien coordinado.
- 8) Invitar a los participantes: Esta es una de las responsabilidades asignadas a los realizadores de la encuesta, y consistirá en invitar a los participantes al



proceso de recabación y entrega de resultados, para lo cuál el responsable de dicha actividad da a conocer las características de la encuesta, y el participante da su consentimiento para proporcionar la información.

- 9) Recabación de la información: Para dicha encuesta, este proceso es fundamental, ya que en el se recaba toda la información concerniente a la empresa y esto servirá para realizar comparativos de información dentro de los participantes, todo esto se realiza dentro del marco de una cita con cada uno de los participantes y en esos instantes se obtiene la información necesaria.
- 10) Valorar los puestos: Para que la información se homogénea se requiere de una valoración de puestos, ya que se debe de comparar distintas posiciones en diferentes empresas todo esto con el fin de que la comparación sea válida y consistente.
- 11) Análisis y proceso de la información: El análisis y proceso de la información consistirá en interpretar cada una de la información obtenida dentro de las entrevistas o bien en los cuestionarios recabados.
- 12) Tabulación de datos: Clasificas los datos de tal manera que la interpretación de los mismos sea, ágil y sencilla, dando forma a toda la información para obtener resultados veraces y oportunos.
- 13) Emisión de reportes: Una vez clasificados los datos y además después de haberlos interpretado, requerirás de reportes, los cuales tienen como función principal, dar a conocer los resultados de todo el proceso de la encuesta.
- 14) Análisis de reportes: Luego de haber emitido los reportes correspondientes es necesario que los analices todo esto con el fin de detectar posibles errores en el proceso y de esta manera, corregirlos a su debido tiempo, así como también el estudio de estos reportes es necesario para darle la adecuada interpretación de los resultados a los clientes participantes, otorgando un buen servicio de consultoría dando a conocer las fallas dentro de la estructura organizacional y sus posibles soluciones a estos problemas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROCESO TÍPICO PARA DESARROLLAR UNA ENCUESTA DE COMPENSACIÓN

El siguiente diagrama de flujo representa el proceso típico para desarrollar una encuesta de compensación, independientemente del tipo de encuesta de que se trate.

Diagrama del proceso: Encuesta de Compensación

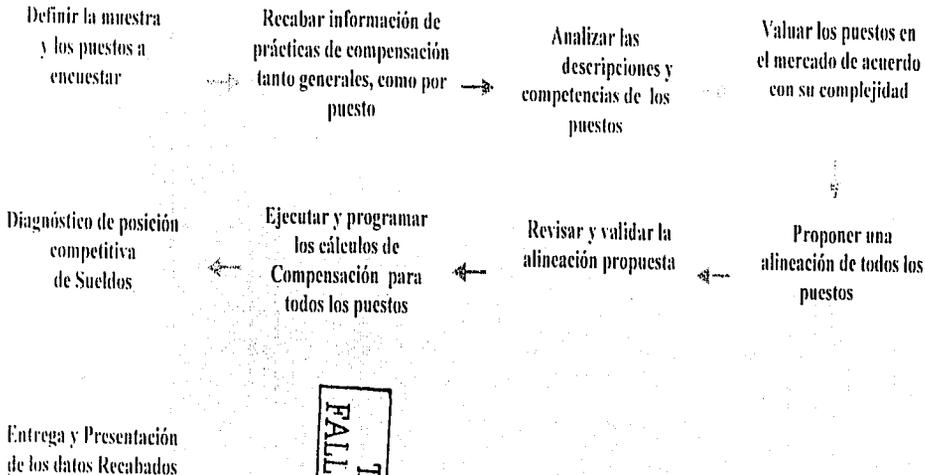


Fig. 3.1 Diagrama de Proceso de Encuesta
Fuente Jorge Alberto Rodríguez Gómez

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4
Análisis y Valuación de Puestos

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO 4

Análisis y Valuación de Puestos

4.1 Análisis de Puestos

Como hice mención en el capítulo anterior el análisis de puestos nos proporciona información concerniente a las funciones del puesto, así como también las características que debe poseer el trabajador para desempeñar dicha función.

4.1.1 Necesidad del Análisis del Puesto

Esta técnica responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

El análisis de puestos es el estudio y/o análisis detallado de cada puesto considerando los factores de evaluación.

4.1.2 Objetivos del Análisis de Puestos

El objetivo del análisis de puestos es establecer los componentes de un trabajo determinado que permita una clara comprensión de los diferentes puestos o funciones que se dan en una organización.

El análisis de puestos estudia los deberes, responsabilidades y condiciones de un trabajo determinado. El análisis y descripción de puestos se refieren al puesto y nunca al ocupante, a esto se le llama impersonalidad del puesto.

Esto tiene objetivos fundamentales:

- 1) Dar a conocer a los integrantes de la empresa las funciones y características que requiere el puesto;
- 2) Informar a los superiores de las labores que deberán vigilar, para lo cual requieren un instrumento que explique con precisión las funciones y perfil del individuo que ocupara la posición;
- 3) Ayuda a los altos funcionarios para tener una visión más conjunta de lo que realizan los grupos de trabajadores;

En caso de carecer de la explicación de las labores podrá originar distintos problemas los cuales enunciaré a continuación:

- Ocasiona en el trabajador desconocimiento en las labores que deberá desempeñar;

- Produce el desconocimiento de las características y obligaciones del puesto;
- Para los superiores, les hace difícil la supervisión de las labores que contiene el puesto;
- La selección del personal idóneo se realiza en base a experiencia;
- Ayuda a que evadan los trabajadores sus deberes y obligaciones.

4.1.3 Procedimiento para la realización del Análisis de Puestos

El procedimiento para elaborar el análisis de puestos se determina en los siguientes pasos:

1. Tener la información general sobre la organización y las funciones del área donde se encuentra el puesto a analizarse;
2. Recabar los datos necesarios para el análisis;
3. Ordenar de manera lógica y coherente la información obtenida;
4. Redactar el análisis con claridad, concisión, precisión y objetividad;
5. Revisar con el emisor de los datos su redacción, para verificar su corrección;
6. Revisar con el supervisor inmediato del puesto analizado, el análisis terminado, para su aprobación definitiva.

La persona encargada de realizar la obtención y redacción de estos datos recibe el nombre de analista, misma que deberá ser poseedora de una mente analítica y de una gran capacidad de observación.

Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto pueden resumirse en los siguientes:

- Entrevistas: Constituyen una forma efectiva para obtener información sobre el puesto, ya que el contacto directo con entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que de otra manera no estarían claro. Tanto las personas que desempeñan el puesto, como los supervisores se incluyen en la entrevista. El proceso demanda tiempo y costo para llevarse a cabo.
- Grupos de expertos: el método consiste en recabar opiniones de un grupo de expertos reunidos especialmente para analizar un puesto; permite llegar a resultados de alta confiabilidad, aunque también es costoso y de lenta ejecución. Por lo general el grupo está integrado por trabajadores con experiencia en el puesto y los supervisores inmediatos.

- **Cuestionarios** : consiste en la distribución de cuestionarios que permitan el análisis adecuado de un puesto. Con esta técnica es posible estudiar varios puestos al mismo tiempo a un costo más bajo. Los inconvenientes consisten en que muchas veces, queda incompleta la información, puede ser mal interpretada, o se retrasa la recepción de la información.
- **Bitácora de empleados**: se obtiene la información a través de dar instrucciones dadas a los empleados para que lleven un diario o bitácora de sus actividades cotidianas. El estudio y verificación de las bitácoras pueden significar un método bastante lento y costoso.
- **Observación**: la observación directa es lenta, costosa y potencialmente menos precisa y confiable. Es poco precisa debido a que el observador puede dejar de notar actividades que sean poco frecuentes, sin embargo es una técnica idónea para aquellas actividades manuales y repetitivas.
- **Combinaciones**: el utilizar dos o más técnicas de manera simultánea puede beneficiar nuestra tarea al analizar puestos, pues minimizamos las desventajas que puedan tener en particular y nos benefician sus ventajas.

4.1.4 Elementos que integran el análisis de puestos

Como mencioné con anterioridad el análisis de puestos se integra con dos apartados: la descripción y la especificación del puesto.

- **Descripción de puestos**: contiene los siguientes puntos:
 - **Encabezado**: contiene los datos que identifican al puesto;
 - **Descripción genérica**: explicación breve de la actividad o actividades principales del puesto;
 - **Descripción específica**: explicación detallada de la forma, periodicidad y finalidad de las actividades realizadas en el puesto;
 - **Especificación del puesto**: se refiere a la consignación de los requisitos mínimos para que el puesto sea bien desempeñado, como por ejemplo: escolaridad, experiencia, habilidades para comunicarse, toma de decisiones.

A continuación se presenta el formato de un cuestionario para recabar datos para el análisis de Puestos:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

EMPRESA _____

FECHA _____

I. ENCABEZADO

Título del puesto _____
División _____
Departamento _____
Ocupantes Actuales _____

Ubicación organizacional del puesto

El puesto reporta a:

Secretaria: Si ___ No ___

El puesto supervisa a:

Título:

--	--	--	--	--

No. Ocupantes

No. total
de subordinados

De acuerdo con la carta de organización anterior el puesto supervisa formal y permanentemente las siguientes cifras de personal:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Supervisores Directamente	Supervisores Indirectamente	Total	No. de niveles de supervisión
No. de Emp. _____	_____	_____	_____	_____

Este Título:

El que tenía el puesto desde antes de esta descripción

Sustituye al título anterior que era:

Contactos Permanentes (Internos):

Con: _____ Para: _____

Contactos Permanentes (Externos):

Con: _____ Para: _____

Jornada normal de trabajo: De: _____ A: _____

Jornada especial de sábados: De: _____ A: _____

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo; qué función llena, qué fin tiene)

Describa brevemente

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

A. Actividades diarias y constantes (qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)

Hrs. Diarias aprox.

B. Actividades periódicas (repetidas a intervalos regulares aunque no diarias)

Aprox. Cada:

Hrs. aprox.

C. Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares)

D. Otras obligaciones o responsabilidades

E. Observaciones generales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV. ESPECÍFICACIONES DEL PUESTO

Conocimientos necesarios:

A. Los conocimientos teóricos de mayor nivel que aplica el ocupante del puesto en sus funciones son:

B. Estos conocimientos se aplican específicamente en las siguientes funciones:

C. Estos conocimientos se adquieren normalmente cursando estudios:

D. Los conocimientos teóricos de mayor nivel que aplica el ocupante del puesto en sus funciones son:

E. Estos conocimientos se aplican específicamente en las siguientes funciones:

F. Los conocimientos prácticos antes indicados se adquieren, normalmente desempeñando los siguientes puestos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

G. Los problemas o situaciones más complejas a que se enfrenta el ocupante del puesto son, por ejemplo:

H. La forma en la que reporta el ocupante del puesto a su jefe inmediato es:

I. Las bases o apoyos con que cuenta el ocupante del puesto para tomar decisiones como son:

J. Los errores involuntarios en que puede incurrir el ocupante del puesto son, por ejemplo:

K. El efecto más grave que normalmente producirán estos errores son:

Experiencia

A. Experiencia fuera de la empresa (en qué puestos y por qué tiempo):

B. Experiencia en la empresa (en qué puestos y por qué tiempo):

Naturaleza de las Labores:

De acuerdo con el perfil antes indicado se trata de un puesto que en lo general puede ser considerado como:

De naturaleza sencilla, debiendo realizar funciones repetitivas de las que el empleado no puede apartarse si su supervisor inmediato no se lo indica.

De naturaleza especializada, debiendo realizar ciclos de trabajo que implican una secuencia o proceso que el empleado no debe interrumpir salvo que aparezcan señales obvias que hagan necesario el apoyo de su supervisor inmediato.

De naturaleza semicompleja, debiendo realizar ciclos prolongados de trabajo que, aunque tienen una secuencia lógica, normalmente frecuentes desviaciones que el empleado debe realizar sin el apoyo de un supervisor inmediato.

De naturaleza compleja, lo que implica que el empleado decida la secuencia y prioridad de las distintas funciones que debe realizar para cumplir con responsabilidades que se describen en términos de proyectos y no en términos de ciclos de trabajo.

Responsable del análisis:

ANALISTA:

Nombre

Firma

Fecha

GERENTE:

Nombre

Firma

Fecha

FUENTE.- Jorge Alberto Rodríguez Gómez

Para que el análisis pueda ser de utilidad, debe ser entendido por todos los lectores interesados en él, por tanto es indispensable que se respeten los requisitos de estilo que a continuación se presentan: claridad, precisión, objetividad, concisión, funcionalidad.

La redacción de un puesto ejecutivo es esencialmente similar a la de un puesto operativo, ambos están conformados por la misma estructura del formato, sin embargo existen algunas variantes como:

- La descripción genérica se sustituye por el de función básica;
- La descripción específica, toma el nombre de responsabilidades y utiliza como guía los elementos del proceso administrativo por ser comunes a cualquier puesto ejecutivo (previsión, planeación, organización, integración dirección y control);

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- La redacción del análisis utiliza verbos en infinitivo al inicio de cada párrafo, pues lo importante es describir las funciones de las cuales es responsable.

La utilidad de el análisis de puestos se logrará manteniéndolo actualizado para lo cual es necesario que se entregue a cada supervisor responsable de dicho puesto, una vez aprobado, para que si se realiza un cambio, se comunique al área de administración de sueldos para que se realicen las notas necesarias. Si los cambios fueran relevantes, se revisa la valuación correspondiente a fin de ajustarla a la evolución experimentada de la posición.

El análisis de puestos es base para la aplicación de las técnicas de la administración de sueldos, ya que una vez analizado un puesto se debe realizar la valuación del mismo para así diseñar una estructura de sueldos adecuada a nuestro entorno empresarial.

4.2 Valuación de Puestos

Gracias a la información obtenida de cada puesto, el departamento de recursos humanos establece un sistema de información disponible para la organización, el personal especialista en compensación cuenta con la suficiente información para desarrollar la Valuación de Puestos.

Para organizar una empresa es necesario establecer una jerarquía dentro de la misma, cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde con respecto a los demás. La jerarquización de los puestos requiere, la determinación de la importancia de cada trabajo en relación con los demás. Por lo tanto deberemos determinar la importancia relativa de los puestos entre sí.

4.2.1 Concepto de Valuación de Puestos

Para Agustín Reyes Ponce la Valuación de puestos se define como: "Es 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"¹⁵

En el caso de Vadillo lo define como: "Un método sistemático de la administración de remuneraciones que permite jerarquizar puestos de acuerdo con la importancia relativa que guardan entre sí, para una organización determinada."¹⁶

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹⁵ REYES, Ponce Agustín; Administración de Personal; Segunda Parte; México, 1975 Quinta reimpresión p.40

¹⁶ VADILLO, Sergio; Administración de remuneraciones; México, 1999, Ed. Iera, Ed. Limusa, P.53

Para lo cual puedo decir que:

"La Valuación de Puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto".

4.2.2 Objetivo de la Valuación de Puestos

El objetivo de la valuación de puestos es determinar el nivel de sueldos que corresponde a cada uno y de manera específica tenemos los siguientes:

- La jerarquización apropiada de los puestos;
- La jerarquización de los sueldos: la valuación de los puestos, por sí sola, no determina en términos absolutos cuánto debe pagarse a un trabajador, sino que indica lo que se le paga, en estrecha relación con lo que le pagan a los demás. Una técnica complementaria a la valuación de puestos, son las Encuestas de Compensación que ayuda a corregir la injusticia de los sueldos absolutos, acercándose a los promedios que pagan las empresas similares;
- La estructura de salarios y el establecimiento de políticas: Se permite conocer en por la línea de salarios (resultado de la valuación) si estos ascienden con rapidez o si el aumento es casi imperceptible al aumentar de categoría;
- La posición de un trabajo nuevo: Al crearse un puesto nuevo, ayuda a determinar la posición y el sueldo a que tiene lugar dentro de la empresa;
- Base para la fijación de sueldos absolutos y de sueldos incentivos: proporciona elementos para fijar el sueldo con mayor justicia, como la habilidad que exige, las condiciones en que se realiza, elementos que se estiman y ponderan dentro de esta técnica;
- Ajuste permanente de sueldos: un sistema de valuación de puestos bien administrado, permite hacer ajustes de aquellos cada vez que se requiera, evitando que se acumulen injusticias y descontentos.

Para una correcta valuación de puestos deben tomarse en cuenta los siguientes:

- Responsabilidades, Habilidades, Esfuerzos y Condiciones de trabajo.
- Se debe considerar el puesto tal y como existe actualmente. No es válido considerar funciones o responsabilidades que tuvo en el pasado o que tendrá en un futuro;

- Para valorar el puesto deben considerarse los requisitos que debe satisfacer cualquier persona que aspire a ocuparlo y no las características personales de uno o de varios de sus actuales ocupantes. Puede haber personas que, no cumplan o bien que excedan los requisitos y que pudieran desorientar a quién valúa;
- Sólo se justifica la re-valoración de un puesto que fue valorado, cuando cambian las funciones del puesto, de tal forma que hacen cambiar los requisitos o responsabilidades de quien pudieran ocuparlo;
- Aunque la valoración de puestos no es una ciencia exacta, requiere ser aplicada con consistencia o uniformidad, para lo cual el análisis de puesto es una herramienta indispensable. En consecuencia, para poder valorar un puesto, debe haberse hecho un análisis del mismo y debe haberse aprobado por el Gerente respectivo.

4.2.3 Diversos Sistemas de Valuación de Puestos

Los sistemas de Valuación de puestos son los siguientes:

1. Jerarquización
2. Alineación
3. Comparación de Factores
4. Gradación
5. Puntos

Elementos Comunes en todos los sistemas de Valuación:

- Todos los sistemas de Valuación persiguen el mismo objetivo, es decir, acomodar los puestos en orden de importancia (jerarquizar);
- Tomar como base los factores de valuación. Los factores de valuación son parámetros a considerar en la valuación de puestos para determinar el grado de importancia y responsabilidad de cada puesto, asignándole un valor relativo;
- Se debe conocer el puesto para poder evaluarlo;
- El sistema de valuación que se utilice debe ser el que dé mejor resultado en la empresa;
- Generalmente los puestos de valores similares se agrupan en niveles, grados, puntos, bandas, rangos o categorías;
- La valuación requiere aplicarse con uniformidad y consistencia, para lo cual el análisis y la descripción del puesto es una herramienta indispensable.

A continuación enunciaré con más detalle cada uno de los sistemas más comunes de la Valuación de Puestos.

4.2.3.1 Sistema de Jerarquización

El sistema de jerarquización es el método más sencillo y menos preciso. Consiste en verificar la información procedente del análisis de puestos. A continuación cada uno de los puestos se integra en una escala subjetiva de acuerdo a su importancia relativa en comparación con los otros; se toma en cuenta la responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva cada función. Al aplicar este sistema es muy probable que se dejen escapar aspectos vitales y se consideren otros pocos relevantes. Las escalas de compensación que se basan en estas jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero por su falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser sumamente distorsionados.

4.2.3.2 Sistema de Alineación

Este sistema considera los puestos como a un todo. Se acomodan los puestos en función a la importancia que se le dan a otros puestos, normalmente utilizando puestos tipo. Se consideran factores ya sea en forma implícita o explícita, pero no se descomponen en "grados".

Etapas principales:

1. Integración de un comité. Permite recoger puntos de vista distintos, a la vez pueden corregirse y reducirse muchos errores, además que permite la participación directa de los trabajadores.
2. Fijación de puestos tipo. Escoger un número representativo de los puestos que tiene la empresa, se designan "puestos tipo". Estos puestos deberán ordenarse para tener base firme, plenamente aceptada, que servirá de apoyo para ordenar los demás puestos.
3. Formación de series de orden. Se ordenarán los puestos tipo determinando su importancia, de acuerdo al análisis de puestos, encontrándose el de más alto, según el criterio del que deba pagarse el más alto salario; el último, puesto de menor categoría, que se considere acreedor a la mínima remuneración. Es recomendable comenzar por la determinación de los puestos primero y último, ya que en estos casi nunca existe discrepancia, y sirven como base para ordenar los demás de la serie: segundo y penúltimo; tercero y antepenúltimo, y así sucesivamente.

Alternativamente se pueden realizar actividades como el arreglo de los salarios fuera de orden, conforme al lugar que ocupa en la valuación terminada para proponerle en un nuevo lugar y buscar la equidad conforme a los demás puestos.

Ventajas:

- Sencillo de diseñar
- Se le invierte poco tiempo
- Resultados rápidos
- Económico
- Proporciona resultados validos

Desventajas:

- No quedan oficialmente registradas las consideraciones hechas para la valuación
- Se requiere mucha experiencia para reducir el margen de error a un límite razonable en puestos semejantes
- Resulta difícil justificar las valuaciones ante terceros

Aplicaciones prácticas:

- En empresas con funciones poco variadas
- En programas en los que se requieren resultados muy rápidos.

EJEMPLO:

Los puestos a valuar son:

- Ingeniero de Servicio Jr.
- Ingeniero de Servicio Trainee
- Ingeniero de Servicio Sr.
- Gerente de Servicio

La valuación se llevaría a cabo como se indica a continuación:

1. Ingeniero de Servicio Trainee
2. Ingeniero de Servicio Jr.
3. Ingeniero de Servicio Sr.
4. Gerente de Servicio

Esta valuación se lleva a cabo con base en la importancia del puesto dentro de la organización, tomando en cuenta la experiencia, educación y responsabilidad del puesto.

4.2.3.3 Sistema de Gradación

Considera a los puestos como un todo. Establece parámetros para clasificar a aquellos puestos en los que sea aplicable un grupo de características determinadas.

TFCIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se consideran factores directamente, pero son tomados en conjunto en la determinación de los "grados". Se considera un híbrido entre alineación pura y puntos.

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

El método de gradación tiene las siguientes etapas:

1. Fijación previa de los grados del trabajo: de acuerdo con las características de las actividades que se desarrollan en la empresa, se determinan niveles o grados de trabajo (cinco a ocho), en los que puedan quedar todos los puestos de la empresa. Como por ejemplo: en una empresa pequeña pueden fijarse los grados de puestos no calificados, calificados y funcionarios.
2. Clasificación de los puestos dentro de los grados: se hace la comparación de los datos que nos arroja, el análisis de puestos, con cada uno de los grados, para determinar en cual de estos debe quedar catalogado el puesto en cuestión.

Ventajas:

- Sencillo de aplicar
- Consistente
- Fácilmente comprendido por los trabajadores
- Proporciona resultados rápidos y válidos en carreras o familias de puestos
- Económico
- Resulta fácil identificar la valuación ante terceros

Desventajas:

- Sólo puede considerar pocos factores;
- Es difícil que se pueda contemplar el gran número de combinaciones que se puedan dar en el grado en que se presentan los distintos factores;
- Difícil de diseñar;
- No establece jerarquía entre los puestos clasificados en el mismo grado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Aplicaciones:

Este sistema se aplica en puestos en los que desea tomar en cuenta pocos factores y que forman de una o varias carreras o familias. Además se presta para empresas cuyo personal forma grupos claramente definidos.

4.2.3.4 Sistema de Comparación de factores

Considera cada uno de los principales factores que afectan la importancia relativa de los puestos. Se clasifica cada puesto en orden de importancia en cada uno de los factores. En base a la comparación de las clasificaciones de cada factor se determina el orden relativo de los puestos.

Principales etapas de este método:

1. Determinación de puestos tipo, este método puede considerarse como el perfeccionamiento de el método de alineación, y por lo tanto al igual que este deberá comenzarse por seleccionar los puestos tipo que serán inicialmente valuados.
2. Selección de factores: los factores son aquellos parámetros para valuar el puesto y determinar el grado de importancia y responsabilidad de cada puesto asignándole un valor relativo, como por ejemplo: habilidad, esfuerzo físico y mental, responsabilidad y condiciones de trabajo, mismos que pueden descomponerse en muchos más. El número aconsejable de factores es de 6 sin rebasar esta cantidad.
3. Distribución de salario entre los factores. Establecidos los puestos tipo y los factores que se usarán, se determina ante todo, el salario que corresponde a cada uno de los puestos tipo. De tal manera que se distribuya el salario que corresponde al trabajador por su habilidad, cuál por requisitos físicos y mentales, hasta terminar con cada uno de los factores elegidos.
4. Promedio de salarios por factor. Después se promedian las cantidades que cada uno de los miembros asignó a los puestos dentro de cada factor. Dichos promedios se asignan a cada puesto y de acuerdo al factor al que pertenecen, posteriormente se les da un número que indica el orden en que quedan los puestos, observamos por lo tanto una escala de salarios.
5. Formulación de series en función de cada factor. Una vez determinado el lugar que ocupa cada factor se realizará un promedio entre cada uno de las series que reunió cada miembro del comité, elaborándose una resumen general de las series finales formadas respecto a cada factor. De tal forma que podamos obtener la siguiente serie para final, para los siguientes puestos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Título del puesto	Conocimientos	Demanda Física	Toma de decisiones	Responsabilidad	Experiencia
Secretaria	2	4	2	2	2
Contador	4	2	4	4	4
Mensajero	1	5	1	2	1
Aux. Contable	3	3	3	3	3
Contralor	5	2	5	5	5

De esta manera se calculará de acuerdo a la suma de los valores dado, el lugar que ocupa para dar una valuación final. A continuación se presenta el cuadro con la valuación final propuesta.

TÍTULO DEL PUESTO	NIVEL
Mensajero	1
Secretaria	2
Aux. Contable	3
Contador	4
Contralor	5

Ventajas:

- Exige un análisis más profundo de los puestos;
- Permite detectar diferencias en puestos muy semejantes;
- Relativamente fácil de diseñar.

Desventajas:

- No permite una distinción clara del impacto de las diferencias en la importancia relativa de los factores al no utilizar grados bien definidos;
- Requiere de mucha experiencia para su manejo y exige mucho tiempo de valuación;
- Resulta difícil justificar las valuaciones ante terceros;
- Difícil aplicación.

Aplicaciones:

- ▶ Puestos de ejecutivos, donde las funciones y responsabilidades son muy complejas y variadas y existen pocos puestos;
- ▶ No se recomienda para grupos de más de 50 puestos distintos;

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- ▶ No permite una distinción clara del impacto de las diferencias en la importancia relativa de los factores;
- ▶ Requiere de experiencia para su manejo y exige mucho tiempo de valuación;
- ▶ Al valuarse muchos puestos es fácil confundirse.

4.2.3.5 Sistema de Puntos

Dicho método será explicado con más detalle en el capítulo número 5, todo esto se debe a que mencionado sistema será el utilizado para la elaboración del caso práctico.

4.2.3.6 Sistema por Competencias

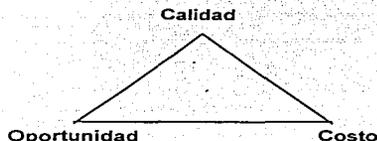
A principios de los noventas, varias empresas a nivel mundial empezaron a utilizar competencias como un enfoque novedoso en la administración de Recursos Humanos.

Esto obligó a muchos a cambiar el enfoque de valuación de puestos a una valuación por roles.

El objetivo específico de este sistema es valorar las actividades específicas de los individuos. Otorgando el valor adecuado a las labores del sujeto.

4.2.4 Consideraciones para determinar el Método de Valuación de Puestos:

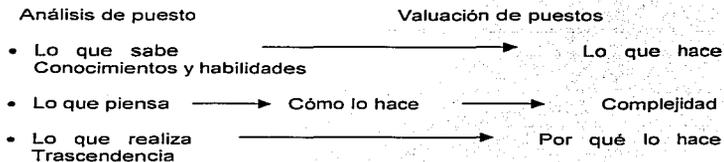
El método deberá elegirse dependiendo de las características de la empresa, como su tamaño, cantidad de puestos que se tienen, tiempo para su diseño y aplicación, dinero disponible, en resumen deberán tomarse en cuenta las siguientes alternativas:



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Lo ideal es cumplir con las tres alternativas aunque en la realidad, sólo es posible cumplir hasta dos de estas alternativas, debido a la administración que se tiene en la mayoría de las empresas mexicanas. Con esto quiero decir que no hay un método que sea el mejor, ya que depende de las necesidades que tenga la empresa para adaptarlo y aplicarlo a su conveniencia.

Relación directa entre la metodología del análisis de puestos y la Valuación de puestos:



Fuente.- Jorge Alberto Rodríguez Gómez

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 5
Sistema de Valuación por Puntos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 5

Sistema de Valuación por Puntos

5.1 ¿En que consiste?

Hablando un poco de historia de este sistema podré decir que este es un sistema que viene de los años 40's, utilizado en la posguerra para operaciones fabriles.

Ya entrando un poco en que consiste el sistema encontramos algunos autores que lo definen de la siguiente manera:

Para Gordon Mcbeath este sistema "tiende a definir e identificar una serie de factores que son relevantes , para establecer la relación de valores, dentro de un grupo de labores bajo estudio"¹⁷

Sergio Vadillo menciona "Consiste en preseleccionar un grupo de factores adecuados para la organización de que se trata, dando un valor a cada uno de ellos expresado en puntos, mismo que será la base para dar valor a los grados y así, finalmente, asignar un valor en puntos a los puestos con el fin de ordenarlos de acuerdo con su importancia frente a los demás"¹⁸

Y por último y no menos importante Sikula¹⁹ opina " Consta de varios factores o características los cuales comunmente usa 4 factores que son : habilidad, esfuerzo, responsabilidad, y condiciones de trabajo, a su vez estos factores podran dividirse en numerosos subconjuntos."

Puedo decir que el sistema de valuación por puntos, considera cada uno de los factores que afectan la importancia relativa de los puestos. Asignandoles un importancia a cada factor (peso), donde los factores se dividen en grados que permiten la diferenciación de la medida en que se presenta el factor en cada puesto, se asigna un valor en puntos a cada grado del factor y se suman los puntos obtenidos por cada puesto, el resultado de esta suma será la valuación.

5.2 Ventajas y Desventajas

5.2.1 Ventajas

- Facilidad de sus aplicación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹⁷ McBeath, Gordon "Organización y planeación de Recursos Humanos", México, 1981 2da Edición pp.241

Ed. Logos Consorcio Editorial

¹⁸ Vadillo, Sergio "Administración de Remuneraciones", México, 1999, pp59 Ed. Limusa

¹⁹ Sikula, Andrew F. "Administración de Recursos Humanos en Empresas", México, 1979, Primera Edición, Ed. Limusa

- Requiere de un análisis profundo
- Permite detectar claramente diferencias en puestos semejantes
- Permite distinguir y justificar el impacto de las diferencias en la importancia relativa de los factores considerados
- Dirige el análisis de las discrepancias de opinión a puntos
- Reduce el tiempo de valuación
- Facilita la justificación de las valuaciones ante terceros
- Funciona para valorar grandes familias de puestos

5.2.2 Desventajas

- Requiere mucho tiempo de análisis
- Tarda en arrojar resultados
- Complejo en diseño e implantación
- No funciona muy bien a niveles ejecutivos por ser muy rígido
- Puede ser manipulado

5.3 Procedimiento

El procedimiento para la realización del sistema de valuación de puestos consta de 6 pasos, los cuales menciono a continuación:

- Paso 1: determinación de los factores esenciales. Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.
- Paso 2: determinación de los niveles de los factores. Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.
- Paso 3: adjudicación de puntos a cada subfactor. Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.

- Paso 4: adjudicación de puntos a los niveles. Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.
- Paso 5: desarrollo del manual de evaluación. El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera, en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.
- Paso 6: aplicación del sistema de puntuación. Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

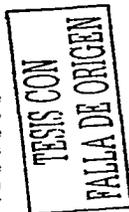
5.4 Aplicación Práctica

Su aplicación se da en sistemas técnicos más o menos sofisticados de compensación, donde las actividades generales de los puestos a valorar pueden ser muy variadas, y se cuenta con el tiempo y los recursos necesarios.

Ejemplo:

Para un mejor entendimiento de este sistema presentaré un ejemplo el cual pueda ser entendido por cualquier persona sin necesidad de estar involucrado en esto.

La metodología de este sistema es encontrar los factores a evaluar lo cual en este ejercicio utilizaremos, en lugar de puesto unos relojes, para que su entendimiento sea sencillo y en lugar de puestos que desconocemos su descripción, se proporcionará la información de las características del reloj. Los factores escogidos fueron tomados en base a lo que un cliente busca para adquirir este producto, para este ejercicio se multiplica el valor del factor por el valor de la característica y al final obtendremos una suma que nos dará el valor más alto y una alineación de los relojes.



Factores**Marca:**

Alto prestigio—6
 Comercial—3
 Sin prestigio—1

Material:

Oro—6
 Acero—3
 Plástico—1

Funciones:

Cronómetro, alarma—6
 Hora y Fechador—3
 Solo da la hora—1

País de Origen:

Suiza—6
 Japón—3
 China—1

Diseño:

Muy bonito—6
 Normal—3
 Desagradable—1

Tomaremos unicamente 4 relojes de características distintas y muy marcadas diferencias.

Para este ejercicio la máxima puntuación que podemos lograr será de 30

Como primer punto a evaluar tomaremos la categoría de la marca:

Marca	Categoría	Puntuación
Timex	Comercial	3
Rolex	Alto prestigio	6
Casio	Comercial	3
Tag-Huer	Alto prestigio	6

Continuando con el ejercicio la siguiente característica o factor será el material:

Marca	Material	Puntuación
Timex	Plástico	1
Rolex	Oro	6
Casio	Plástico	1
Tag-Huer	Acero	3

La siguiente característica será la función:

Marca	Funciones	Puntuación
Timex	Segundero y da la hora	1
Rolex	Segundero, fechador y da la hora	3
Casio	Cronómetro y Alarma	6
Tag-Huer	Segundero, fechador y da la hora	3

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

El siguiente factor a evaluar será el país de origen:

Marca	País	Puntuación
Timex	China	1
Rolex	Suiza	6
Casio	Japón	3
Tag-Huer	Suiza	6

Y por último factor a evaluar será el diseño:

Marca	Diseño	Puntuación
Timex	Normal	3
Rolex	Muy Bonito	6
Casio	Normal	3
Tag-Huer	Muy Bonito	6

Después de haber valuado cada factor sumaré cada una de las puntuaciones obtenidas por las características evaluadas.

Marca	Categoría	Material	Funciones	País de Origen	Diseño	Total
Timex	3	1	1	1	3	9
Rolex	6	6	3	6	6	27
Casio	3	1	6	3	3	16
Tag-Huer	6	3	3	6	6	24

Después de haber obtenido las sumas de los factores los alinearemos de acuerdo a resultados de la valuación y obtendremos el orden en base a las características deseadas.

Marca	Puntuación Total
Rolex	27
Tag- Huer	24
Casio	16
Timex	9

De esta manera obtuve la alineación de los relojes y será un paso en el logro de la equidad interna, todo esto se debe a que le otorgué un valor a cada uno de ellos en base a sus características.

Como última anotación puedo mencionar que este sistema fue patentado por un despacho de consultoría llamado "Hay group" el cual incluye características distintas otorgando un plus a este sistema, ahora debido a estas diferencias se puede seguir utilizando el sistema sin necesidad de pagar regalías a dicho despacho.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO 6
Caso Práctico

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO 6

Caso Práctico

6.1 ANTECEDENTES

X/Y/Z ELECTRODOMÉSTICOS es una empresa líder en ensamble y distribución de electrodomésticos.

Mediante el presente estudio se permitirá a la empresa tener información que le permita desarrollar una estrategia a Recursos Humanos para una óptima administración de la Compensación.

6.1.1 Misión

X/Y/Z ELECTRODOMÉSTICOS, es un proveedor competitivo a nivel mundial de ensamble y distribución de estufas y electrodomésticos.

La misión es la siguiente:

"Ofrecer artículos electrodomésticos de alta calidad, diseño y rendimiento superiores en todo el mundo".

6.1.2 Visión

El objetivo de **X/Y/Z Electrodomésticos** es:

"Queremos ser la empresa más competitiva del sector"

6.1.3 Historia

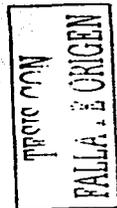
El 27 de septiembre de 1926, nace en Brasil una pequeña fundidora fabricante de válvulas, tinas y fregaderos fundada por Giuseppe Gialone.

Después de la Segunda Guerra Mundial, en 1954, Alfonso y Francisco Gialone deciden incursionar en la fabricación de estufas de gas, canalizando y descubriendo así el giro definitivo de la empresa.

En 1969, introduce al mercado la línea JRG, cuyos perfeccionamientos técnicos y elegante diseño provocan profundas modificaciones en el mercado tradicional de estufas.

El gran desarrollo tecnológico de los últimos años ha permitido aumentar la productividad y reducir los costos, partiendo de una mejor administración de recursos materiales y humanos.

Esto es una muestra clara de la importancia de JRG, en el mercado internacional, ya que encontramos estufas de la marca JRG en 42 países de los 5 continentes.



hoy por hoy cada uno de nuestros productos satisfacen las necesidades de todos los mercados con calidad, belleza y diseño, esto aunado a una gran funcionalidad.

En México inicia sus operaciones en el año de 1989, con su razón social llamada Grupo Internacional, S.A. De C.V. con participación de capital mexicano del 51% y un 49% de capital Brasileño. Las operaciones de Grupo JRG solo consistían en importar estufas armadas listas para el mercado.

En 1990 se comenzó a ensamblar estufas de piso de la marca JRG en México, con un promedio de 80 personas, lográndose los objetivos marcados.

En 1994, el Grupo XYZ, la segunda compañía más grande de Europa en ventas de aparatos electrodomésticos, adquiere el control accionario del Grupo Internacional de Brasil, y los planes de expansión de este consorcio, tienen como base una estrategia de globalización del Grupo en el mercado latinoamericano y como consecuencia se adquieren las acciones de Grupo Internacional que pertenecían al Grupo JRG.

En el año de 1997 se comienzan a ensamblar estufas de gas. Importadas de la marca JASH y se introduce al mercado Mexicano enseres mayores como: lavadoras de ropa, campanas purificadoras, hornos eléctricos y parrillas eléctricas y a gas; a finales del año de 1999 se comienzan a importar y comercializar 11 enseres menores de la propia marca JASH.

En el año del 2001 se cambia la razón social de Grupo Internacional, S.A. De C.V. A XYZ ELECTRODOMÉSTICOS, S.A. de C.V. y es ahora la empresa que representa en México a la marca JASH y JRG, ensamblando novedosa línea de estufas de las dos marcas, además de comercializar una creciente gama de electrodomésticos, desde lavadoras, hasta pequeños enseres.

Actualmente contamos con un turno en las líneas de ensamble de estufas, con mas de 150 empleados que laboran en la planta y un promedio de 350 estufas ensambladas por día.

Grupo Internacional cuenta con la un estructura de ventas y distribución a nivel Nacional. Además cuenta con una red de centros de servicio técnico, superior a los 104, que están distribuidos en forma estratégica para cubrir todo el territorio Nacional y centro América y garantizar que nuestros clientes tengan asistencia técnica a su alcance.

Convencidos en XYZ ELECTRODOMÉSTICOS que el crecimiento y la calidad de nuestras acciones no se dan por si solos y que esto se logra mediante el trabajo constante de cada integrante, hemos establecido el compromiso de realizar lo mejor posible la tarea que a cada uno nos corresponde para asegurar el éxito de nuestra empresa, es por ello que en el año 2002 establecen como prioridad el establecer un sistema de calidad llamado Six Sigma, el cual se base en la disminución de errores en cualquier proceso de la empresa.

TRACON
NUEVO
FALLA A ORIGEN

Debido a ello se desarrolla la presente investigación para lo cuál el principal objetivo será la correcta administración de sueldos y compensaciones dentro de la compañía.

6.2 DATOS GENERALES

X/Y/Z ELECTRODOMÉSTICOS Es una empresa interesada en implantar políticas de Recursos Humanos que le permitan administrar objetivamente la compensación de sus empleados acorde a las necesidades y filosofía de la empresa, por lo que con tal objetivo se aplicará un sistema de valuación de puestos por puntos que le permita tener las bases suficientes para realizar el análisis adecuado de equidad interna y competencia externa en la que se encuentra la compañía.

6.2.1 Dimensiones

Ventas Anuales 2002: \$261'557,000.00

Población: 177 (Personal Sindicalizado y Administrativo)

6.2.2 Mercado Actual

Ensamblador de uno de los principales productores de Electrodomésticos representando un 30% de la producción en México, y encontrándose dentro de los 5 mejores productores de línea blanca del país.

Cuenta con varias plantas a nivel mundial, y refiriéndome en específico en el país tienen una sola, siendo también su principal distribuidor para puntos de venta. Dentro de su competencia principal está Easy, Mabe, Whirlpool, Ge, Samsung, Applica.

6.2.3 Productos

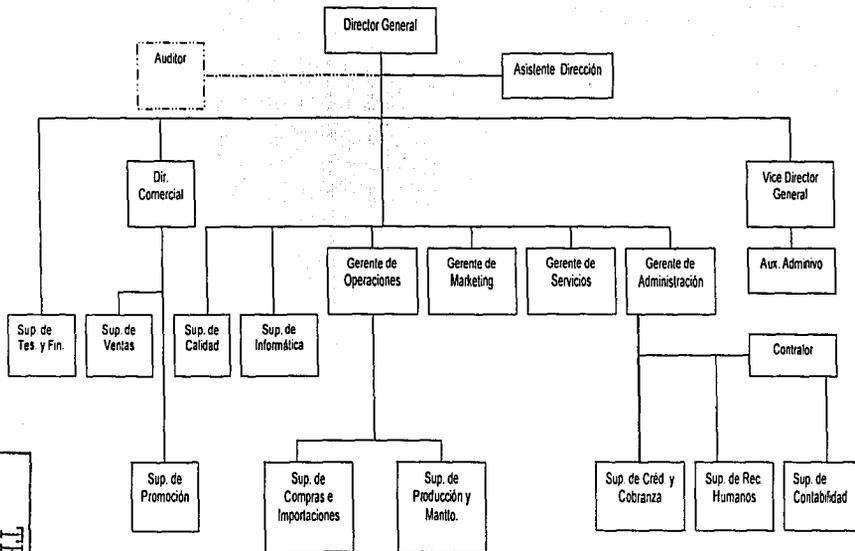
Sus principales productos son:

Ensamble: Estufas

Distribución: Lavadoras, Secadoras, Cafeteras, Secadoras para el cabello, planchas, Estufas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



TESTIS CON FALLA DE ORIGEN

"ORGANIGRAMA GENERAL"	XYZ Electrodomésticos, S.A. de C.V.	Fecha de aplicación: FEBRERO, 2003.
Elaboró: SUPERVISOR DE R. HUMANOS	Revisó: SUPERVISOR DE CALIDAD	Autorizó: DIRECTOR GENERAL

6.4 ENTORNO LABORAL Y ECONÓMICO

6.4.1 Entorno Económico

Los siguientes cuadros contienen información estadística relativa al estado de la economía en México.

Inflación

AÑO	% DE INFLACIÓN
1998	18.61
1999	12.32
2000	8.96
2001	4.40
2002	5.70
2003	4.5-5.0 *

Fuente: Banco de México

*Pronóstico proporcionado por Aon-Intergamma

Crecimientos Salariales

AÑO	% SINDICALIZADOS	% EMPLEADOS	% EJECUTIVOS
1998	18.6	19.9	20.7
1999	18.4	18.9	19.0
2000	14.8	15.7	16.1
2001	10.2	10.5	10.8
2002	6.3	5.8	6.0
2003	5.3 - 6.5 *	4.8 - 5.3 *	5.1 - 5.6 *

Fuente: Aon-Intergamma

*Pronóstico proporcionado por Aon-Intergamma

Salario Mínimo (Zona "A")

AÑO	\$ DE SALARIO MÍNIMO DIARIOS
1998	\$30.2
1999	\$34.5
2000	\$37.9
2001	\$40.4
2002	\$42.2
2003	\$43.7

Fuente: INEGI

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tipo de Cambio

CIERRE ANUAL	Pesos por Dolar
1998	\$9.95
1999	\$9.50
2000	\$9.57
2001	\$9.14
2002	\$10.24
2003	\$11.49 *

Fuente: Aon-Intergamma

*Pronóstico proporcionado por Aon-Intergamma

Tasa de Interés

AÑO	% DE TASA DE INTERÉS
1998	24.4
1999	21.4
2000	15.4
2001	11.2
2002	7.1
2003	8.7 *

Fuente: Aon-Intergamma

*Pronóstico proporcionado por Aon-Intergamma

6.4.2 Entorno Laboral

6.4.2.1 Población

La población en la Cd. de México es cercana a los 9 millones de habitantes. En cuanto a la población económicamente activa del país representa un 40%, de los cuales, cerca de 8 millones trabajan para los diferentes ramos del gobierno, y cerca de 20 millones trabajan para empresas privadas, el resto tiene sus propios negocios o son desempleados.

6.4.2.2 Ley del Trabajo

La Ley Laboral Mexicana es muy extensa y cubre contratos de trabajo, condiciones de trabajo, jornadas laborales, salarios mínimos, días festivos de ley, vacaciones, sindicatos, huelgas, repartos de utilidades, varios pagos legales, indemnizaciones, beneficios y prestaciones de ley; así como otros muchos derechos del trabajador y patrón.

Ahora bien el principal fundamento laboral constitucional de la Ley Federal del Trabajo se encuentra comprendido en el artículo 123 de la constitución, por lo que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

todos sus puntos incluyendo indemnización legal y prestaciones sociales están diseñados para proteger a los trabajadores. El papel de las juntas de Conciliación es también el de proteger a los trabajadores contra la explotación del patrón. Por otra parte, la ley laboral solo protege a los trabajadores, por lo que la discriminación en las prácticas de contratación no está cubierta por la ley del trabajo.

En caso de un conflicto laboral, la carga de prueba es puesta en el patrón. La mayoría de las compañías contrata abogados especialista en el área laboral anticipadamente para manejar un gran número de pleitos laborales que se inician anualmente. Los abogados laborales recomiendan los contratos individuales para clarificar los derechos del trabajador y patrón; y cuando sea necesario transferir la carga de prueba al trabajador. Por otra parte demandas de este tipo son muy raras y en el peor de los casos el patrón está obligado a pagar la indemnización legal y salarios caídos (salarios durante el periodo que el conflicto tenga lugar) al trabajador cuando el patrón pierde el pleito.

6.4.2.3 Desempleo

Las cifras oficiales de desempleo están basadas en encuestas, donde un individuo que trabajó al menos una hora en un empleo pagado, no es considerado desempleado. Las cifras son naturalmente muy bajas, como por ejemplo, mientras el gobierno no hace mención de que el desempleo es del 3% la realidad nos dice que es del 10%.

El porcentaje oficial de desempleo durante el año 2002 fue de 32.6%. Dato obtenido de la página oficial del INEGI.

A través de un sistema de valuación de puestos por puntos se pretende desarrollar una sana administración de compensación y sueldos, cuidando que se logre la equidad interna y competencia externa de la empresa. Y con esto la atracción y retención del personal.

6.5 DESARROLLO

A través de un sistema de valuación de puestos por puntos determinaremos la posición competitiva interna y externa de la empresa con el fin de establecer estrategias que nos permitan lograr una equidad de la compañía y de esta frente al mercado laboral.

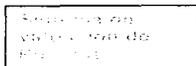


fig 6.1 Proceso del caso práctico
Fuente: Jorge Alberto Rodríguez Gómez

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para el presente estudio se tomó una muestra de 15 puestos típicos de la empresa. De los cuales realizaremos una valuación en base al desarrollo de la herramienta antes mencionada.

6.5.1 DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Se desarrollaron las 15 descripciones de los puestos típicos de la compañía **X/Y/Z Electrodomésticos**. El método de recabación de la información para realizar dichas descripciones fueron talleres para personal No ejecutivo y entrevistas para personal Ejecutivo. En los anexos presento el formato utilizado para la recabación de información durante los talleres en que participó el personal no ejecutivo. Se llevaron a cabo 5 entrevistas y 2 talleres simultáneos de 5 personas cada uno.

A continuación se presentan las 15 descripciones de los puestos reportados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: VICE DIRECTOR GENERAL
ÁREA: VENTAS **DEPTO:** VENTAS
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR GENERAL

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

BRINDAR UNA ADECUADA ASesorIA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL A LA DIRECCIÓN GENERAL

FUNCIONES PRINCIPALES

- * ATENDER PERSONALMENTE CLIENTES ESPECIALES A NIVEL GERENCIA
- * NEGOCIACIONES ESPECIALES
- * REPRESENTAR ADMINISTRATIVAMENTE A LA EMPRESA
- * MANTENER RELACIONES PÚBLICAS CON CÁMARAS Y ASOCIACIONES
- * APOYAR LA APERTURA DE NUEVOS MERCADOS
- * ASESORAR A LA DIRECCIÓN GENERAL COMERCIAL Y DE MARKETING
- * PARTICIPAR EN EL SISTEMA DE CALIDAD Y EN CONSECUENCIA EN SU MEJORA
- CONTINUA

PERIODICIDAD

- CONSTANTE

CONTACTOS INTERPERSONALES

INTERNOS: DIRECCIÓN GENERAL COMERCIAL, MARKETING, VENTAS Y TESORERÍA
EXTERNOS: CLIENTES ESPECIALES, CÁMARAS Y ASOCIACIONES

PERSONAL SUPERVISADO

ECTOS: 1
DIRECTAMENTE: 0

PERFIL DE PUESTO DESEABLE

ESCOLARIDAD: LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA O CARRERA AFÍN
EXPERIENCIA: 10 AÑOS ESPECIFICAMENTE EN EL ÁREA DE VENTAS DE LINEA BLANCA Y/O ELECTRODOMÉSTICOS
CURSOS REQUERIDOS:
ESPECIALIDAD EN MERCADOTECNIA
CURSO EN ISO 9000
HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:
 ANALÍTICO
 NEGOCIADOR
 HABILIDAD PARA RELACIONARSE
MANEJO DE PC: SI
IDIOMA (S): INGLÉS **PORCENTAJE: %** 95%
EDAD: 35 AÑOS EN ADELANTE
SEXO: INDISTINTO **ESTADO CIVIL:** INDISTINTO

JEFE INMEDIATO	GERENTE DE ÁREA	RECURSOS HUMANOS
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS	
ÁREA: VENTAS	DEPTO: VENTAS
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR COMERCIAL	

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

COORDINAR LOS PLANEOS Y VENTAS CON LOS CLIENTES Y DISTRIBUIDORES, ASÍ COMO REALIZAR LOS REPORTES DE VENTAS.

FUNCIONES PRINCIPALES

- * ELABORACIÓN JUNTO CON EL DIRECTOR COMERCIAL DE LOS PRESUPUESTOS DE VENTAS
- * LLEVA A CABO EL SEGUIMIENTO DEL SURTIMIENTO DE MERCANCIA A LOS CLIENTES
- * REVISIÓN DEL BACK ORDER POR GERENTE POR PRODUCTO Y POR CLIENTE
- * REVISIÓN DE INVENTARIOS PARA LA ENTREGA A CADA UNO DE LOS GERENTES DE ACUERDO A SU ZONA
- * EN COORDINACIÓN CON LA DIRECCIÓN COMERCIAL, ELABORACIÓN DE ESTUDIOS ESPECIALES A LA DIRECCIÓN GENERAL
- * AUTORIZACIÓN DE PEDIDOS, BACK ORDER Y DEVOLUCIONES
- * ATENCIÓN A CLIENTES ESPECIALES, PROPORCIONANDO INFORMACIÓN SOBRE CARACTERÍSTICAS, EXISTENCIAS, PRECIOS DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA COMPAÑÍA
- * SEGUIMIENTO DE FACTURACIÓN Y ENTREGAS A CLIENTE ESPECIALES
- * APOYO A COMISIONISTAS TANTO LOCALES COMO FORANEAS SOBRE INFORMACIÓN DE PRECIOS, DESCUENTOS QUE EXISTAN, EMBARQUES
- * REVISAR LOS PEDIDOS QUE LEVANTAN LOS COMISIONISTAS PARA VER SI ESTÁN CORRECTAMENTE REQUISITADOS (RAZÓN SOCIAL, DIRECCIÓN DE EMBARQUE, CÓDIGOS DE PRODUCTOS, COLOR, PRECIOS, CONDICIONES DE PAGO, ETC.)

PERIODICIDAD

- ANUAL
- DIARIO
- DIARIO
- DIARIO
- MENSUAL
- DIARIO
- DIARIO
- DIARIO
- DIARIO
- DIARIO

CONTACTOS INTERPERSONALES

INTERNOS: PRODUCCIÓN, EMBARQUES, MERCADOTECNIA, DIRECCIÓN GENERAL, COMPRAS

EXTERNOS: CLIENTES

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTOS: 2

INDIRECTAMENTE: 0

DETALLE DE PUESTO DESPACHABLE

ESCOLARIDAD: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN O CARRERA AFÍN

EXPERIENCIA: 2 AÑOS EN EL ÁREA DE VENTAS

CURSOS REQUERIDOS:

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE LÍNEA BLANCA

TRATO CON LOS CLIENTES

FACILIDAD DE PALABRA

MANEJO DE PC: SI

IDIOMA (S): NO NECESARIO

EDAD: 28 AÑOS EN ADELANTE

SEXO: INDISTINTO ESTADO CIVIL: INDISTINTO

PORCENTAJE: %

JEFE INMEDIATO	GERENTE DE ÁREA	RECURSOS HUMANOS
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: AUDITOR	
ÁREA: ADMINISTRACIÓN	DEPTO: DIRECCIÓN GENERAL
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

ENCONTRAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD, DENTRO DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA PARA LA MEJORA CONTINUA, RECOMENDANDO CONTROLES CORRECTIVOS

FUNCIONES PRINCIPALES

- * EVALUAR LAS ACTIVIDADES Y REGLAS DE LAS MISMAS EN BASE A LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
- * ANALIZAR AUDITORIAS, CONTABLES INTERNAS Y SU SEGUIMIENTO
- * PROPORCIONAR ACCIONES CORRECTIVAS DE ACUERDO A LAS FALLAS UBICADAS
- * LLEVAR LA RESPONSABILIDAD DE SEGURIDAD, VIGILANCIA Y CUSTODIA
- * IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE SEGURIDAD

PERIODICIDAD

CONTINUO
CONTINUO
CONTINUO
DIARIO
CONTINUO

CONTACTOS INTERPERSONALES

INTERNOS: CON TODAS LAS ÁREAS SUPERIORES A NIVEL SUPERVISIÓN
EXTERNOS: DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES, ASESORES, INSTITUTOS

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTOS: 0
INDIRECTAMENTE: 0

PERFIL DE PUESTO DESEABLE

ESCOLARIDAD: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA O CARRERA AFIN
EXPERIENCIA: 2 AÑOS EN PUESTO SIMILAR
CURSOS REQUERIDOS:
ACTUALIZACIÓN CONSTANTES EN IMPUESTOS
ACTUALIZACIÓN EN PROCESOS OPERATIVOS (ISO 9000)
HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:
CONOCIMIENTO EN SISTEMAS INTEGRALES
CONTROL INTERNO ORGANIZADO
IMPARCIAL
OBJETIVO
FACILIDAD EN RELACIONES INTERPERSONALES
MANEJO DE PC: SI
IDIOMA (S): INGLÉS PORCENTAJE: 60%
EDAD: 25 AÑOS EN ADELANTE
SEXO: INDISTINTO ESTADO CIVIL: INDISTINTO

JEFE INMEDIATO	GERENTE DE ÁREA	RECURSOS HUMANOS
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE COMPRAS E IMPORTACIONES
 FA.011ACIONES DEPTO. COMPRAS E IMPORTACIONES
 PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE DE OPERACIONES

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

LA ADQUISICION DE LOS INSUMOS NECESARIOS NACIONALES Y DE IMPORTACION PARA EL ENSAMBLE, QUE REUNAN LAS CARACTERISTICAS DE CALIDAD, CANTIDAD Y PRECIO, ASI COMO EL CONTROL DEL TRAFICO DE LOS PRODUCTOS DE IMPORTACION, NEGOCIACIONES CON PROVEEDORES NACIONALES Y EXTRANJEROS, APLICACION Y CONTROL DE LAS POLITICAS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA.

FUNCIONES PRINCIPALES

FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
* DETERMINACION Y ELABORACION DE PROGRAMAS PARA LA COMPRA DE INSUMOS NACIONALES Y EXTRANJEROS DE ACUERDO A LA PRODUCCION	CONTINUO
* CONTROL Y MONITORIO DE LAS PARTES PARA ENSAMBLE Y LOS PRODUCTOS TERMINADOS DE IMPORTACION	CONTINUO
* ELABORACION, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE ORDENES DE COMPRA NACIONALES Y DE IMPORTACION	CONTINUO
* NEGOCIACIONES CON PROVEEDORES A TODOS LOS NIVELES Y ESTABLECER ACUERDOS DE NEGOCIO Y CALIDAD CON LOS MISMOS, ASI MISMO ESTABLECER NEGOCIACIONES Y ADQUISICION DE PRODUCTOS INDIRECTOS	CONTINUO
* MONITOREO DE PROVEEDORES EN CUANTO A TIEMPOS DE ENTREGAS, REQUISITOS DE CALIDAD, CANTIDAD Y PRECIO	CONTINUO
* COORDINACION CON AGENTE ADUANAL, LA ADECUADA APLICACION DE LAS LEYES DE IMPORTACION	CONTINUO
* NEGOCIACION Y COMPRA DE PRODUCTOS NO PRODUCTIVOS	CONTINUO
* EMISION DE REPORTES DE IMPORTACION Y FLUJOS DE PAGO	CONTINUO
* CONTROL DE STOCKS DE MATERIA PRIMA	CONTINUO

CONTACTOS INTERPERSONALES

INTERNOS: DESARROLLO PROVEEDORES, PLANEACION Y ALMACEN DE MATERIA PRIMA, CONTROL DE CALIDAD, INGENIERIA Y PROCESOS, EMBARQUES, PRODUCCION, VENTAS, CONTABILIDAD Y FINANZAS, MANTENIMIENTO Y DIRECCION GRAL, ASI COMO CUALQUIER AREA INTERNA QUE TENGA ALGUN REQUERIMIENTO.

EXTERNOS: PROVEEDORES NACIONALES, PROVEEDORES EXTRANJEROS Y AGENTES ADUANALES

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTOS: 2
 INDIRECTAMENTE: 1

PERFIL DE PUESTO DESEABLE

ESCOLARIDAD: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION O CARRERA AFIN
 EXPERIENCIA: 2 AÑOS MINIMO EN EL AREA
 CURSOS REQUERIDOS:
 ACTUALIZACION CONSTANTE SOBRE LEYES ADUANERAS
 APLICACION DE MOVIMIENTOS DE EXPORTACION E IMPORTACION
 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS, PLANEACION Y CONTROL,
 ESTRATEGIAS DE CONTROL DE STOCKS

HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:

ORGANIZADO
 FACILIDAD DE NEGOCIACION
 MANEJO DE PERSONAL
 ISO 9000
 LIDERAZGO
 ACTIVO
 ACTUACION DE SERVICIO

MANEJO DE PC: SI
 IDIOMA (S): INGLES PORCENTAJE: % 60%
 EDAD: 30 AÑOS EN ADELANTE
 SEXO: INDISTINTO ESTADO CIVIL: INDISTINTO

JEFE INMEDIATO	GERENTE DE AREA	RECURSOS HUMANOS
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

X/1/2 ELECTRODOMÉSTICOS

Jorge Alberto Rodríguez Gómez

Página 76

Junio, 2003

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

XIYZ ELECTRODOMÉSTICOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO
ÁREA: OPERACIONES **DEPARTAMENTO:** PRODUCCIÓN
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE DE OPERACIONES

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

ADMINISTRAR LA MANO DE OBRA Y DARLES LOS RECURSOS NECESARIOS PARA PRODUCIR DE ACUERDO AL PLAN DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD ESTABLECIDOS ASÍ COMO GARANTIZAR LA ENTREGA DE PRODUCTOS A NUESTROS CLIENTES

FUNCIONES PRINCIPALES

FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
SUPERVISAR LA CANTIDAD DE PRODUCTOS TERMINADOS	CONTINUO
MONITOREAR LOS INDICADORES DE CALIDAD	CONTINUO
SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE PRODUCCIÓN	CONTINUO
SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD	CONTINUO
SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS ESTABLECIDOS	CONTINUO
SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO	CONTINUO
ADMINISTRAR AL PERSONAL OPERATIVO	CONTINUO
SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LA ENTREGA DE PRODUCTOS A CLIENTES	CONTINUO
EVALUAR, SELECCIONAR Y REEVALUAR A PROVEEDORES DE TRANSPORTE	CONTINUO
SUPERVISAR EL MANEJO Y ALMACENAMIENTO ADECUADO DEL PRODUCTO TERMINADO	CONTINUO
DETERMINAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS DE LAS ÁREAS SU CARGO	CONTINUO
SUPERVISAR LA ENTREGA DE INFORMACIÓN DE LAS ÁREAS ASIGNADAS	CONTINUO
PARTICIPAR EN EL SISTEMA DE CALIDAD ASÍ COMO EN SU MEJORA CONTINUA	CONTINUO

CONTACTOS INTERPERSONALES

ÁREAS: COMPRAS E IMPORTACIONES, ALMACEN Y PCP, CALIDAD, VENTAS, ADMINISTRACIÓN, INGENIERÍA Y PROCESOS, RECURSOS HUMANOS, OPERACIONES
TÉRMINOS: PROVEEDORES DE MAQUINARIA, EQUIPOS Y TRANSPORTISTAS

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTOS: 2
INDIRECTAMENTE: 24

PERFIL DE PUESTO DESEABLE

EDUCACIÓN: INGENIERÍA INDUSTRIAL O CARRERA AFÍN
EXPERIENCIA: 2 AÑOS MÍNIMO EN PUESTO SIMILAR

REQUISITOS REQUERIDOS:

1.9000

EXPERIENCIA INTERNA

HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

MANEJO

CAPACIDAD DE DECISIÓN

LANCERO DE LINEAS

CONOCIMIENTO EN TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

MANEJO DE PC:

SI

QMA (S):

INGLES

PORCENTAJE: %

50%

EDAD:

25 AÑOS EN ADELANTE

ESTADO CIVIL:

INDISTINTO

ESTADO CIVIL:

INDISTINTO

JEFE INMEDIATO	GERENTE DE ÁREA	RECURSOS HUMANOS
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

XIYZ ELECTRODOMESTICOS

Jorge Alberto Rodríguez Gómez

Página 77

Junio, 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

XVIZ ELECTRODOMÉSTICOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE CREDITO Y COBRANZA	
AREA: ADMINISTRACION	DEPTO: CREDITO Y COBRANZA
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

MANTENER LA CARTERA SANA, MEDIANTE LA RECOLECCIÓN Y SUPERVISIÓN DE LA COBRANZA ASÍ COMO LA AUTORIZACIÓN DEL CRÉDITO

FUNCIONES PRINCIPALES

FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
* ASIGNACIÓN DE LINEAS DE CRÉDITO DE PERDIDOS DE COBRANZAS	DIARIA
* RECOLECCIÓN DE CARTERA	DIARIA
* REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO	DIARIA
* CIERRE MENSUAL Y QUE CUADRE CON EL AHEA CONTABLE	SEMANAL
* PROVISIÓN DE LA ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CADA UNO DE LOS CLIENTES	MENSUAL
* REPORTE DE LOS CLIENTES CON RETRASO DE ACUERDO AL PLZ ESTABLECIDO, MISMO QUE SE ENVÍA A LA MATRIZ EN VIRASIL	MENSUAL
* SEGUIMIENTO DE LA COBRANZA DE DISTRITO FEDERAL, SERVICIOS, GUADALAJARA, SALTILLO, TORREÓN, LEÓN Y CLIENTES EN EL EXTRANJERO	MENSUAL
* COBRANZA JUDICIAL - CONTACTO CON ABOGADOS	DIARIA
* ELABORACIÓN Y CONTROL DE EXPEDIENTES	CONTINUA
* INVESTIGACIÓN DE LOS CLIENTES DE NUEVO INGRESO	DIARIA
* SUPERVISIÓN DE TODAS LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO Y RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	DIARIA

CONTACTOS INTERPERSONALES

INTERNOS: VENTAS, EMBARQUES, CONTABILIDAD, MERCADOTECNIA, DIRECCIÓN GENERAL, DIRECCIÓN COMERCIAL, SISTEMAS, SERVICIOS Y TERCEERÍA
EXTERNOS: CLIENTES NACIONALES Y EXTRANJEROS, ABOGADOS, COMITES, AGENCIAS DE INVESTIGACIÓN, DESPERDICIO INDUSTRIAL Y MIGRANTISTAS

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTOS:	2
INDIRECTAMENTE:	0

PERFIL DE PUESTO DESEABLE

ESCOLARIDAD:	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN O CARRERA AFÍN		
EXPERIENCIA:	2 AÑOS MÍNIMO EN EL ÁREA O PUESTO SIMILAR		
CURSOS REQUERIDOS:	ANÁLISIS FINANCIERO		
ASPECTOS LEGALES DE COBRANZA	ACTUALIZACIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA		
HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	EXPERIENCIA EN EL ÁREA DE CRÉDITO		
ACTITUD DE SERVICIO	CAPACIDAD DE DECISIÓN		
CAPACIDAD DE NEGOCIADORA	CONVINCENTE		
CAPACIDAD DE ANÁLISIS	FACILIDAD DE PALABRA		
MANEJO DE PC:	SÍ	PORCENTAJE:	60%
IDIOMA (S):	INGLÉS	EDAD:	25 AÑOS EN ADELANTE
SEXO:	INDISTINTO	ESTADO CIVIL:	INDISTINTO

JEFE INMEDIATO	GERENTE DE ÁREA	RECURSOS HUMANOS
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE RECURSOS HUMANOS

REA: ADMINISTRACIÓN

DEPTO: RECURSOS HUMANOS

ESTADO DEL JEFE INMEDIATO: JEFE EN JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS MANTENIENDO ADECUADAS RELACIONES LABORALES

FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> * COORDINAR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO (ADMINISTRACION DE RELACIONES, RECLUTAMIENTO, SELECCION, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL, SERVICIO MEDICO ASI COMO COMUNICACION INTERNA) * IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE EVALUACION Y DESCRIPCION DE PUESTOS * COORDINAR LA ELABORACION DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DE TODO EL PERSONAL * ELABORAR PROGRAMA DE CAPACITACION * DAR EL SEGUIMIENTO ADECUADO A LA CAPACITACION PROGRAMADA DE ACUERDO A PRESUPUESTOS ASIGNADOS * PROPONER ACCIONES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS * ADMINISTRAR LA CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO CON BASE EN LA NORMA ISO-9001 * PARTICIPAR EN LOS COMITES DE SEGURIDAD E HIGIENE Y COMUNICACION * ADMINISTRAR LOS RECURSOS ASIGNADOS A PREVISION SOCIAL (DESAYUNO A EMPLEADOS, EVENTOS ESPECIALES, ETC.) * ACTUALIZAR E IMPLEMENTAR LAS POLITICAS DEL AREA * COORDINAR LAS ENCUESTAS DE SUELDOS Y SALARIOS * ASESORAR Y AUXILIAR A QUIENES DIRIGEN EL TRABAJO DE OTROS, A SER MEJORES ADMINISTRADORES DE PERSONAL * INFORMAR ADECUADAMENTE AL PERSONAL DE TODO LO QUE AFECTE LAS RELACIONES LABORALES * ORIENTAR LAS TECNICAS DE COMUNICACION INTERNA * COORDINAR EVENTOS SOCIALES, CULTURALES Y DEPORTIVOS * PARTICIPAR EN EL SISTEMA DE CALIDAD Y EN CONSECUENCIA, EN SU MEJORA CONTINUA * CONTROLAR Y ACTUALIZAR LA INFORMACION SOBRE EL PLAN GLOBAL DE LA EMPRESA * VIGILAR, CON LA AYUDA DE LOS GERENTES Y SUPERVISORES DE AREA QUE LAS POLITICAS Y NORMAS DE LA COMPANIA EN MATERIA DE PERSONAL SE LLEVEN A CABO 	<p>CONSTANTE SEGUN PROCEDIMIENTO</p> <p>SEGUN PROCEDIMIENTO SEGUN PROCEDIMIENTO</p> <p>SEGUN SE NECESITE SEGUN EVENTOS</p> <p>CONTINUO MENSUAL</p> <p>CONTINUO SEGUN SE NECESITE</p> <p>CONSTANTE</p> <p>CONSTANTE</p> <p>SEGUN PROGRAMA CONSTANTE</p> <p>CONSTANTE MENSUAL</p> <p>CONSTANTE</p>

CONTACTOS INTERPERSONALES

INTERIORS: TODO EL PERSONAL

EXTERIORS: PROVEEDORES VARIOS, DEMANDENCIAS GUBERNAMENTALES

PERSONAL SUPERVISADO	
DIRECTOS:	3
INDIRECTAMENTE:	0

PERFIL DE PUESTO DESEABLE

ESCOLARIDAD:	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION, COMUNICACION O PSICOLOGIA		
EXPERIENCIA:	2 AÑOS MINIMO EN EL AREA O PUESTO SIMILAR		
CURSOS REQUERIDOS:	COMPORTAMIENTO HUMANO ISO 9000		
LIDERAZGO Y COMUNICACION	RELACIONES LABORALES		
HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:	ADMINISTRACION DE SALARIOS LEY FEDERAL DE TRABAJO INTERPRETACION DE PRUEBAS PSICOMETRICAS MANEJO DE GRUPOS RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL FACILIDAD DE COMUNICACION ORGANIZACION		
ACTIVIDAD DE LIDERAZGO	CAPACIDAD DE ANALISIS		
MANEJO DE PC:	SI		
IDIOMA (S):	INGLES	PORCENTAJE:	70%
EDAD	75 AÑOS EN ADLANTE		
SEXO:	INDISTINTO	ESTADO CIVIL:	INDISTINTO

JEFE INMEDIATO	GERENTE DE AREA	RECURSOS HUMANOS
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

X/Y/Z ELECTRODOMÉSTICOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

X/Y/Z ELECTRODOMÉSTICOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: SUPERVISOR DE CONTABILIDAD
ÁREA: ADMINISTRACIÓN **DEPTO:** CONTRALORIA
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: CONTRALOR

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

REGISTRAR, REVISAR Y ANALIZAR LAS OPERACIONES CONTABLES PARA GENERACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.

FUNCIONES PRINCIPALES

FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
REVISAR Y ANALIZAR LAS CUENTAS DE GASTOS	DIARIO
ANALIZAR, INTEGRAR, REGISTRAR Y DEPURAR LAS CUENTAS CONTABLES	MENSUAL
DETERMINAR EL COMPONENTE RELACIONARIO	MENSUAL
DETERMINAR LOS COSTOS FISCALES POR ACTIVO FIJO	MENSUAL
ELABORAR POLIZAS DE EGRESOS	DIARIO

CONTACTOS INTERPERSONALES

INTERNO: ÁREA ADMINISTRATIVA, SERVICIOS OPERACIONES, MARKETING Y COMERCIAL
EXTERNO: SECRETARÍAS GOBIERNAMENTALES Y AUDITORES EXTERNOS

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTOS:	0
INDIRECTAMENTE:	0

PERFIL DE PUESTO DESEABLE

ESCOLARIDAD: LICENCIATURA EN CONTADURÍA O CARRERA AFÍN
EXPERIENCIA: 2 AÑOS EN CONTABILIDAD GENERAL
CURSOS REQUERIDOS:
 TUALIZACIÓN FISCAL
 HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:
 CAPACIDAD DE ANÁLISIS
 OBJETIVO
 CONOCIMIENTO EN CONTABILIDAD GENERAL, FISCAL
 MANEJO DE FACULTERÍA CONTABLE
 RESPONSABLE
 ORGANIZADO
 DINAMICO
MANEJO DE PC: SI
IDIOMA (S): INGLÉS **PORCENTAJE:** 60%
EDAD: 27 AÑOS EN ADELANTE
SEXO: INDISTINTO **ESTADO CIVIL:** INDISTINTO

JEFE INMEDIATO	GERENTE DE ÁREA	RECURSOS HUMANOS
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

X/Y/Z ELECTRODOMÉSTICOS

Jorge Alberto Rodríguez Gómez

Página XII

Junio, 2003

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: CONTRALOR
 ÁREA: ADMINISTRACIÓN DEPTO: CONTABILIDAD
 PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

ASEGURAR EL ADECUADO REGISTRO CONTABLE Y FISCAL DE LAS OPERACIONES INHERENTES A LA EMPRESA, ASÍ COMO IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE CONTROL CONTABLE Y FISCAL.

FUNCIONES PRINCIPALES

- * CONTROLAR ACTIVOS FINOS Y CIRCULANTE, ASÍ COMO IMPUESTOS, PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y AUDITORÍAS EXTERNAS
- * PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS
- * LLEVAR A CABO LA DECLARACIÓN DE IMPUESTOS ISR IVA NOMINAS
- * SUPERVISAR EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
- * INTEGRAR CONTABLEMENTE LOS MOVIMIENTOS DE COMPRAS E IMPORTACIONES ASÍ COMO LOS MOVIMIENTOS DE TRASLADOS
- * SUPERVISAR LOS PROCESOS PARA DETERMINAR EL COSTO DE LA PRODUCCIÓN COMO EL COSTO DE LO VENDIDO
- * CONTROLAR ADQUISICIONES, BAJAS, DEPRECIACIONES Y ACTIVO FIJO
- * VERIFICAR LO REFERENTE AL CÁLCULO DE IMPUESTOS
- * CONTROL DE INVENTARIOS MENSUALES Y SEMESTRALES
- * ELABORAR REPORTES GENERALES PARA BRASIL
- * ATENDER VISITAS DE SHCP, ASÍ COMO DAR SEGUIMIENTO A LOS REQUERIMIENTOS DE NOTIFICACIONES
- * CONTROLAR PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS Y SU RESPECTIVO SEGUIMIENTO
- * PARTICIPAR EN EL SISTEMA DE CALIDAD Y EN CONSECUENCIA EN SU MEJORA CONTINUA

PERIODICIDAD

- MENSUAL
- MENSUAL
- CONTINUO
- CONTINUO
- CONTINUO
- CONTINUO
- CONTINUO
- MENSUAL
- MENSUAL
- SEGÚN REQUERIMIENTOS
- CONTINUO
- CONTINUO

CONTACTOS INTERPERSONALES

INTERNOS: ÁREA ADMINISTRATIVA, SERVICIOS OPERACIONES, MARKETING Y COMERCIAL
 EXTERNOS: AUDITORES EXTERNOS, ABOGADOS, PROVEEDORES Y COMISIONISTAS

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTOS: 2
 INDIRECTAMENTE: 0

PERFIL DE PUESTO DESEABLE

ESCOLARIDAD: LICENCIATURA EN CONTADURÍA O CARRERA AFÍN
 EXPERIENCIA: 3 AÑOS EN CONTABILIDAD GENERAL MÍNIMO
 CURSOS REQUERIDOS:
 ACTUALIZACIÓN FISCAL
 APLICACIÓN DE BOLETÍN B-10
 HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:
 CAPACIDAD DE ANÁLISIS
 CAPACIDAD DE LIDERAZGO
 CONCORDAMIENTO EN CONTABILIDAD FISCAL, FINANZAS
 MANEJO DE PAQUETERÍA CONTABLE
 RESPONSABLE:
 ORGANIZADO
 DINÁMICO
 MANEJO DE PC: SI
 IDIOMA (S): INGLÉS PORCENTAJE: % 70%
 EDAD: 30 AÑOS EN ADELANTE
 SEXO: INDISTINTO ESTADO CIVIL: INDISTINTO

JEFE INMEDIATO	GERENTE DE ÁREA	RECURSOS HUMANOS
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

X/Y/Z ELECTRODOMÉSTICOS

Jorge Alberto Rodríguez Gómez

Página #1

Junio, 2003

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

X/Y/Z ELECTRODOMÉSTICOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: SUPERVISOR DE TESORERÍA Y FINANZAS
ÁREA: ADMINISTRACIÓN **DEPTO.:** TESORERÍA
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR GENERAL

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

LA ADMINISTRACIÓN Y ADECUADA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA, ASÍ COMO LA OBTENCIÓN DE LOS MAYORES RENDIMIENTOS POSIBLES EN LAS OPERACIONES FINANCIERAS.

FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
* ELABORAR EL FLUJO DE CAJA REAL	MENSUAL
* INVERTIR EN DIVERSAS CUENTAS BANCARIAS	CONTINUO
* CONTROLAR LOS PAGOS A PROVEEDORES EXTRANJEROS	SEMANAL
* CONTROLAR LAS CUENTAS BANCARIAS Y DE INVERSIÓN	CONTINUO
* CONTROLAR LAS INVERSIONES Y CRÉDITOS CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	MENSUAL
* BUSCAR MEJORES OPCIONES DE INVERSIÓN	SEMANAL
* ELABORAR REPORTES FINANCIEROS PARA EL GRUPO CORPORATIVO	MENSUAL
* ANALIZAR LOS INDICADORES FINANCIEROS	MENSUAL
* PARTICIPAR EN EL SISTEMA DE CALIDAD Y EN CONSECUENCIA EN SU MEJORA CONTINUA	CONTINUO
* CONTROLAR LAS CARTAS DE CRÉDITO QUE SEAN SOLICITADAS POR EL ÁREA DE IMPORTACIONES	MENSUAL
* AUTORIZACIÓN DE LOS PAGOS A PROVEEDORES NACIONALES, REVISANDO QUE LA DOCUMENTACIÓN SOPORTE ESTE COMPLETA Y CORRECTA	SEMANAL
* OPERACIONES FINANCIERAS CON LAS INSTITUCIONES BANCARIAS, COMO SON COMPRA DE DOLARES E INVERSIONES	CONTINUO
* ELABORAR EL FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES Y SOLICITUDES DE LAS DEMÁS ÁREAS DE LA EMPRESA.	MENSUAL

CONTACTOS INTERPERSONALES

INTERNO: ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN, SERVICIOS, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
EXTERNO: INSTITUCIONES FINANCIERAS, PROVEEDORES

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTOS:	2
INDIRECTAMENTE:	0

PERFIL DE PUESTO DESEABLE

ESCOLARIDAD: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS O CARRERA AFIN
EXPERIENCIA: 2 AÑOS MÍNIMO EN EL ÁREA O PUESTO SIMILAR
CURSOS REQUERIDOS:
 EVALUACIÓN DE RIESGO DE INVERSIÓN
 OPTIMIZACIÓN DE FLUJO DE CAJA
 CONTRATOS FUTUROS
HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:
 MANEJO DE FLUJO DE CAJA
 MANEJO DE INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN
 FINANZAS
ACTITUD NEGOCIADORA
CAPACIDAD DE ANÁLISIS:
MANEJO DE PC: SI
IDIOMA (S): INGLÉS PORCENTAJE: % 60%
EDAD: 25 AÑOS EN ADELANTE
SEXO: INDISTINTO **ESTADO CIVIL:** INDISTINTO

JEFE INMEDIATO	GERENTE DE ÁREA	RECURSOS HUMANOS
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

XVIZ ELECTRODOMÉSTICOS

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE INFORMÁTICA

DEPTO. SISTEMAS

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR GENERAL

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

PROPONE, EVALUA Y DESARROLLA NUEVOS SISTEMAS Y APLICACIONES PARA LA SISTEMATIZACION DE LOS PROCESOS QUE MEJOREN LAS TAREAS Y FUNCIONES DE TODA LA EMPRESA, SIGUIENDO LAS POLITICAS Y REGLAS DEL NEGOCIO, BUSCANDO LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y LA MEJORA CONTINUA HUMANA Y TECNOLÓGICA.

FUNCIONES PRINCIPALES

- * SUPERVISION Y SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS
- * ADMINISTRAR TODOS LOS RECURSOS COMPUTACIONALES DE LA COMPAÑIA
- * COORDINAR LAS POLITICAS, PLANES, TECNOLOGIA Y RECURSOS
- * EVALUAR ALTERNATIVAS DE SOLUCION EN TECNOLOGIA INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES
- * APOYAR EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISION Y OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA MEDIANTE LA APLICACION RACIONAL Y OPORTUNA DE SISTEMAS DE INFORMACION Y SOLUCIONES TECNOLÓGICAS
- * ASEGURAR LA CALIDAD, SEGURIDAD Y OPORTUNIDAD DE LA INFORMACION PARA UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES
- * ADMINISTRAR LAS TELECOMUNICACIONES DE LA COMPAÑIA: TELEFONIA, ENLACES, INTERNET, INTRANE T, ETC
- * ASEGURAR LA INTEGRIDAD DE LA INFORMACION MEDIANTE LA CORRECTA APLICACION DE LAS POLITICAS DE SEGURIDAD Y CONTINGENCIAS
- * COORDINAR Y MONITOREAR LOS MANTENIMIENTOS DEL HARDWARE
- * ADMINISTRAR EL SOFTWARE Y LICENCIAS
- * EVALUAR Y ADQUIRIR EL SOFTWARE Y HARDWARE
- * ADMINISTRAR Y CONTROLAR LOS CONSUMIBLES
- * COORDINAR Y DIRIGIR AL PERSONAL A CARGO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EN BASE A PRIORIDADES
- * ADMINISTRAR Y ORDENAR LA TECNOLOGIA NECESARIA EN BENEFICIO DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.
- * CAPACITAR Y ADIESTRAR A LOS USUARIOS

PERIODICIDAD

DIARIO
DIARIO
DIARIO
DIARIO
CUANDO ES NECESARIO
CONSTANTE
DIARIO
DIARIO
DIARIO
DIARIO
CUANDO ES REQUERIDO
DIARIO
MENSUAL
CONSTANTE
CONSTANTE

CONTACTOS INTERPERSONALES

INTERNO: TODAS LAS AREAS

EXTERNO: PROVEEDORES

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTOS: 3
INDIRECTAMENTE: 0

PERFIL DE PUESTO DESEABLE

ESCOLARIDAD: LICENCIATURA EN INFORMÁTICA O INGENIERIA EN SISTEMAS O CARRERA AFIN
EXPERIENCIA: 1 AÑOS MÍNIMO EN EL ÁREA O PUESTO SIMILAR
CURSOS REQUERIDOS:
REDES
SOFTWARE:
COMUNICACIONES
HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:
CONOCIMIENTO EN SOFTWARE, HARDWARE, COMUNICACION Y REDES
SOCIALE
SABER TRABAJAR BAJO PRESION
ACTIVO
CAPACIDAD DE LIDERAZGO
MANEJO DE PC: SI
IDOMIA (S): INGLÉS PORCENTAJE: % 70%
EDAD: 25 AÑOS EN ADELANTE
SEXO: INDISTINTO ESTADO CIVIL: INDISTINTO

JEFEC INMEDIATO	GERENTE DE ÁREA	RECURSOS HUMANOS
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

XVIZ ELECTRODOMÉSTICOS

Imge Alberto Rodríguez Gómez

Página 83

Junio, 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE SERVICIOS
ÁREA: SERVICIOS
DEPTO.: SERVICIOS
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR GENERAL

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

ESTABLECER LOS REQUERIMIENTOS PARA ASEGURAR LA ATENCIÓN Y ASISTENCIA AL CLIENTE Y USUARIO DE NUESTROS PRODUCTOS, EN LO QUE REFLEJA A LAS ACTIVIDADES DE SERVICIO.

FUNCIONES PRINCIPALES

- * COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE PERSONAL DE SERVICIOS PARA ASEGURAR LA ATENCIÓN A NUESTROS CONSUMIDORES
- * ASEGURAR EL ABASTECIMIENTO OPORTUNO PARA LOS STA'S
- * EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS PROMOTORES MEDIANTE LAS AUDITORIAS REALIZADAS A LOS STA'S
- * ANALIZAR E INTERPRETAR LOS DATOS ESTADÍSTICOS GENERADOS POR LAS DISTINTAS ÁREAS DE SERVICIO PARA CANALIZARLOS A LOS DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS
- * ADMINISTRAR Y PROGRAMAR LOS RECURSOS PARA EL ÁREA DE SERVICIOS (PROGRAMA DE PAGOS STA'S)
- * COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES DE CALIDAD (ISO 9000)
- * ATENDER DIRECTAMENTE LOS REQUERIMIENTOS DE PROFECO (PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR)

PERIODICIDAD

DIARIO
DIARIO
DE ACUERDO A LA PROGRAMACIÓN
MENSUAL
MENSUAL
MENSUAL
CUANDO SE PRESENTE

CONTACTOS INTERPERSONALES

INTERNO: COMERCIAL Y CONTROL DE CALIDAD
EXTERNO: CLIENTES, CONSUMIDORES, DISTRIBUIDORES Y STA'S

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTOS:	8
INDIRECTAMENTE:	2

PERFIL DE PUESTO DESEABLE

ESCOLARIDAD: INGENIERIA MECANICA O CARRERA AFIN
EXPERIENCIA: 3 AÑOS EN SERVICIO DE LINEA BLANCA
CURSOS REQUERIDOS:
 TRATO A CLIENTE
 ISO-9001 VIGENTE
 HERRAMIENTAS ESTADISTICAS
 AUDITORIA LIDER
 HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:
 LIDERAZGO
 CAPACIDAD EN TOMA DE DECISIONES
 ALTO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD
 ACTITUD NEGOCIADORA
 CAPACIDAD DE ANALISIS
 CAPACIDAD DE TOLERANCIA A LA PRESION
 DINAMICO
MANEJO DE PC: SI
IDIOMA (S): INGLES PORCENTAJE: % 80%
EDAD: 28 AÑOS EN ADELANTE
SEXO: INDISTINTO **ESTADO CIVIL:** INDISTINTO

JEFE INMEDIATO	GERENTE DE ÁREA	RECURSOS HUMANOS
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE OPERACIONES
ÁREA: OPERACIONES **DEPTO:** OPERACIONES
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR GENERAL

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

ADMINISTRAR LAS AREAS DE PRODUCCION, MANTENIMIENTO, PROCESOS, ALMACEN DE MATERIA PRIMA, PRODUCTO TERMINADO, COMPRAS, IMPORTACIONES Y DESARROLLO DE PROVEEDORES.

FUNCIONES PRINCIPALES

PERIODICIDAD

* COORDINAR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DE LAS AREAS DE PRODUCCION, MANTENIMIENTO, PROCESOS, ALMACEN DE MATERIA PRIMA, PRODUCTO TERMINADO, COMPRAS, IMPORTACIONES Y DESARROLLO DE PROVEEDORES.	CONTINUO
* ESTABLECER Y DEFINIR INDICADORES DE CADA UNA DE LAS AREAS A SU CARGO DE ACUERDO A LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA.	CONTINUO
* RESPONSABLE DE LA GENERACION DE RECURSOS PARA LAS AREAS.	CONTINUO
* RESPONSABLE DEL PLANAMIENTO Y CONTROL DE INVERSIONES DE LAS AREAS.	CONTINUO
* RESPONSABLE DEL PLANAMIENTO Y CONTROL DE GASTOS.	CONTINUO
* RESPONSABLE DE LOS PLANES DE PRODUCCION Y PEDIDOS DE LAS PARTES IMPORTADAS DE ESTUFIAS.	CONTINUO
* ESTABLECER, IMPLANTAR Y MEJORAR LAS POLITICAS Y/O PROCEDIMIENTOS VISANDO LA OPTIMIZACION DE LAS AREAS A SU CARGO.	CONTINUO
* RESPONSABLE EN ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA DE CALIDAD EN LAS AREAS A SU CARGO.	CONTINUO
* RESPONSABLE DE LAS NEGOCIACIONES FINALES DE PRECIOS.	CONTINUO

CONTACTOS INTERPERSONALES

INTERIORS: CALIDAD, VENTAS, ADMINISTRACION, MARKETING, RECURSOS HUMANOS, COSTOS Y DIRECCION GENERAL
EXTERNOS: PROVEEDORES, CLIENTES Y EMPRESAS DE TRANSPORTE.

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTOS: 6
INDIRECTAMENTE: 6

PERFIL DE PUESTO DESEABLE

ESCOLARIDAD: INGENIERIA
EXPERIENCIA: 4 AÑOS A NIVEL JEFATURA
CURSOS REQUERIDOS:
 TRATO A CLIENTE
 ISO-9001 VIGENTE
 AUDITOR INTERNO
HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:
 LIDERAZGO
 CAPACIDAD EN TOMA DE DECISIONES
 ALTO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD
 ACTITUD NEGOCIADORA
 FACILIDAD DE PALABRA Y DE INTERACCION CON LAS PERSONAS
 ISO-9001
 COSTOS
 PROCESOS INDUSTRIALES
 LOGISTICA
MANEJO DE PC: SI
IDIOMA (S): INGLES **PORCENTAJE: %** 90%
EDAD: 35 AÑOS EN ADELANTE
SEXO: INDISTINTO **ESTADO CIVIL:** INDISTINTO

JEFE INMEDIATO	GERENTE DE AREA	RECURSOS HUMANOS
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE MARKETING
ÁREA: MARKETING **DEPTO:** MARKETING
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR GENERAL

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO
 DESARROLLAR, DISTRIBUIR, PROMOCION Y VENTAS DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA

FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
* REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO	MENSUAL
* ELABORAR CATALOGOS MATERIAL P O P EXHIBIDORES	CONTINUO
* PRECUPUESTAR LAS VENTAS DE PRODUCTOS	ANUAL
* DESARROLLAR PRODUCTOS (GVAN)	CONTINUO
* COMPARAR PRECIOS Y CARACTERISTICAS CON LA COMPETENCIA	SEMANAL
* REALIZAR PROMOCIONES, PUBLICIDAD COMPARTIDA	SEMANAL
* FACILITAR A VENDEDORES MATERIAL PROMOCIONAL, CATALOGOS Y P O P	CONTINUO
* EXAMINAR CARACTERISTICAS DE LA COMPETENCIA CON AYUDA DE DEMOSTRADORAS	QUINCENAL
* COORDINAR EVNTOS	CONTINUO
* PARTICIPAR EN LA COMPRA DE PRODUCTO TERMINADO	MENSUAL

CONTACTOS INTERPERSONALES
INTERNOS: VENTAS, IMPORTACIONES, CALIDAD, DESARROLLO DE PROVEEDORES
EXTERNOS: HOTELES, RESTAURANTES, ASOCIACIONES DE MERCADOTECNIA, CLIENTES Y PROVEEDORES

PERSONAL SUPERVISADO	
DIRECTOS:	0
INDIRECTAMENTE:	0

PERFIL DE PUESTO DESEABLE	
ESCOLARIDAD:	LIC. EN MERCADOTECNIA O EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EXPERIENCIA:	2 AÑOS EN EL ÁREA DE MARKETING
CURSOS REQUERIDOS:	NEUROMARKETING
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	
PUBLICIDAD	
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS	
HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	
ESTUDIOS DE MERCADO Y CRUCES	
CONOCIMIENTOS EN LINEA BLANCA	
MANEJO DE PC:	SI
IDIOMA (S):	INGLES PORCENTAJE: % 60%
EDAD:	24 AÑOS EN ADELANTE
SEXO:	INDISTINTO ESTADO CIVIL: INDISTINTO

JEFE INMEDIATO	GERENTE DE ÁREA	RECURSOS HUMANOS
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO, DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN	
REAL ADMINISTRACIÓN	DEPTO. ADMINISTRACIÓN
ESTO DEL JEFE INMEDIATO, DIRECCIÓN GENERAL	

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO
DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA A TRAVÉS DEL PERFECCIONAMIENTO DE SISTEMAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE FAVOREZCAN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA COMPAÑIA

FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • COORDINAR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DE LAS ÁREAS A SU CARGO (CONTABLE, FISCAL, CREDITO Y COTIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS) PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA ASÍ COMO LOS PROPIOS DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS • ESTABLECER Y DEFINIR OBJETIVOS DE CADA UNA DE LAS ÁREAS A SU CARGO DE ACUERDO A LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA • RESPONSABILIDAD DE LAS RELACIONES Y NEGOCIACIONES LABORALES • DEFINIR POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y COMPENSACIONES • ESTABLECER, IMPLEMENTAR Y MEJORAR LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL OPTIMO DESARROLLO DE LAS ÁREAS A SU CARGO • SUPERVISAR LA ELABORACIÓN DE REPORTES DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA SU ADECUADA CONSULTACIÓN EN X Y Z BRASIL 	CONTINUO
<ul style="list-style-type: none"> • CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS CREDITOS Y DE LA COTIZACIÓN 	CONTINUO
<ul style="list-style-type: none"> • COORDINAR EN CONJUNTO CON CONTABILIDAD EL ADECUADO MANEJO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA EN TÉRMINOS CONTABLES, FISCALES Y FINANCIEROS • RESPONSABILIDAD DEL AREA LEGAL DE LA EMPRESA TANTO LOCALMENTE COMO EN EL EXTRANJERO (MARCAS) 	CONTINUO
<ul style="list-style-type: none"> • PARTICIPAR EN EL SISTEMA DE CALIDAD BASADO EN ISO-9001, TANTO EN SU DESARROLLO COMO EN LA MEJORA CONTINUA 	CONTINUO

CONTACTOS INTERPERSONALES
TRABAJA CON TODAS LAS ÁREAS
LABORANDO CON CLIENTES, PROVEEDORES, COOPERATIVOS EN BRASIL, DESPACHOS JURIDICOS

PERSONAL SUPERVISADO	
DIRECTOS:	5
INDIRECTAMENTE:	10

PERFIL DE PUESTO DESEABLE	
ESCOLARIDAD:	LIC. EN ADMINISTRACIÓN O CARRERA AFÍN
EXPERIENCIA:	3 AÑOS DE EXPERIENCIA EN PUESTO SIMILAR
CURSOS REQUERIDOS:	DE DESARROLLO INTEGRAL DEL INDIVIDUO
TECNICAS DE TRABAJO:	MÉTODOS DE DIVISIÓN E INSTRUMENTOS DERIVADOS
EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN:	ANÁLISIS FINANCIEROS PARA DECISIONES CREDITICIAS
HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	CAPACIDAD DE ANÁLISIS
	AL TO SENTIDO DE TRASCENDENCIA
	CAPACIDAD NEGOCIADORA
	CAPACIDAD DE TRABAJO
	GRUPO Y PROPIETARIO
	COMPORTAMIENTO DE SER HUMANO
	CONSTITUCIÓN ADMINISTRATIVA
	INTEGRACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS
	ISO 9000
MANEJO DE PC:	50
IDIOMA (S)	INGLÉS
EDAD	30 AÑOS EN ADELANTE
SEXO:	INDISTINTO
	ESTADO CIVIL: INDISTINTO
	PORCENTAJE: % 80%

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

JEFE INMEDIATO	GERENTE DE ÁREA	RECURSOS HUMANOS
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

6.5.2 VALUACIÓN DE PUESTOS

Para una correcta valuación de puestos es necesario un análisis detallado del puesto, cuyo resultado se ve plasmado en las descripciones anteriormente expuestas. Además es necesario considerar las condiciones en que el puesto es desarrollado al momento del análisis, es decir, no es válido considerar condiciones pasadas ni futuras o responsabilidades que le serán asignadas en el futuro.

Se diseñó un Sistema de Valuación por Puntos para valuar puestos ocupados por personal no sindicalizado en **X/Y/Z Electrodomésticos**, por lo que no ofrece necesariamente resultados en otras organizaciones.

El sistema de análisis y valuación de puestos por puntos considera las condiciones especiales de la empresa, contemplando los siguientes factores:

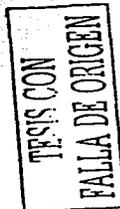
- ▶ Escolaridad
- ▶ Experiencia
- ▶ Contactos externos
- ▶ Contactos Internos
- ▶ Supervisión impartida
- ▶ Supervisión recibida
- ▶ Análisis de problemas
- ▶ Condiciones de trabajo

Cada factor ha sido definido por escrito y ha sido separado por grados (el grado es una indicación de qué tanto afecta cada uno de estos factores a los puestos que serán valuados). Estas definiciones se encuentran en el anexo.

A continuación se presenta el desglose por puesto de la valuación de cada uno de ellos.

VICEDIRECTOR GENERAL

FACTOR	GRADO	SOPORTE	PUNTOS
1 Escolaridad	6	E	80
2 Experiencia	7	3	90
3 Contactos Externos	6	X	50
4 Contactos Internos	6	C	60
5 Supervisión Impartida	5	A	16
6 Supervisión Recibida	6	E	40
7 Toma de decisiones	4	D	100
8 Análisis de Problemas	5	C	90
9 Condiciones de Trabajo	1	X	8
	RESULTADO		534



CONTRALOR

	FACTOR	GRADO	SOPORTE	PUNTOS
1	Escolaridad	5	D	41
2	Experiencia	4	3	40
3	Contactos Externos	4	X	15
4	Contactos Internos	4	C	31
5	Supervisión Impartida	2	A	5
6	Supervisión Recibida	3	C	6
7	Toma de decisiones	3	B	31
8	Análisis de Problemas	3	B	23
9	Condiciones de Trabajo	1	X	8
RESULTADO				200

GERENTE DE OPERACIONES

	FACTOR	GRADO	SOPORTE	PUNTOS
1	Escolaridad	5	E	48
2	Experiencia	4	3	40
3	Contactos Externos	6	X	50
4	Contactos Internos	6	C	60
5	Supervisión Impartida	4	D	19
6	Supervisión Recibida	6	E	40
7	Toma de decisiones	4	D	100
8	Análisis de Problemas	5	C	90
9	Condiciones de Trabajo	3	X	10
RESULTADO				457

GERENTE DE MARKETING

	FACTOR	GRADO	SOPORTE	PUNTOS
1	Escolaridad	5	D	41
2	Experiencia	3	3	25
3	Contactos Externos	4	X	15
4	Contactos Internos	4	B	25
5	Supervisión Impartida	1	A	0
6	Supervisión Recibida	3	E	8
7	Toma de decisiones	3	D	57
8	Análisis de Problemas	5	C	90
9	Condiciones de Trabajo	2	X	9
RESULTADO				270

TFC con
 FALLA DE ORIGEN

GERENTE DE ADMINISTRACION

FACTOR		GRADO	SOPORTE	PUNTOS
1	Escolaridad	5	D	41
2	Experiencia	5	3	55
3	Contactos Externos	5	X	20
4	Contactos Internos	6	C	60
5	Supervisión Impartida	5	D	26
6	Supervisión Recibida	6	E	40
7	Toma de decisiones	4	D	100
8	Análisis de Problemas	5	C	90
9	Condiciones de Trabajo	2	X	9
RESULTADO				441

GERENTE DE SERVICIOS

FACTOR		GRADO	SOPORTE	PUNTOS
1	Escolaridad	5	D	41
2	Experiencia	4	3	40
3	Contactos Externos	5	X	20
4	Contactos Internos	3	C	14
5	Supervisión Impartida	3	B	9
6	Supervisión Recibida	5	E	15
7	Toma de decisiones	3	C	42
8	Análisis de Problemas	3	C	28
9	Condiciones de Trabajo	1	X	8
RESULTADO				217

SUPERVISOR DE TESORERIA Y FINANZAS

FACTOR		GRADO	SOPORTE	PUNTOS
1	Escolaridad	4	C	18
2	Experiencia	2	2	13
3	Contactos Externos	3	X	8
4	Contactos Internos	2	B	9
5	Supervisión Impartida	2	A	5
6	Supervisión Recibida	2	D	5
7	Toma de decisiones	2	C	20
8	Análisis de Problemas	3	B	23
9	Condiciones de Trabajo	1	X	8
RESULTADO				109

TRECIO CON
 FALLA DE ORIGEN

SUPERVISOR DE INFORMÁTICA

	FACTOR	GRADO	SOPORTE	PUNTOS
1	Escolaridad	4	D	21
2	Experiencia	2	2	13
3	Contactos Externos	2	X	5
4	Contactos Internos	2	C	11
5	Supervisión Impartida	3	A	7
6	Supervisión Recibida	2	D	5
7	Toma de decisiones	2	B	16
8	Análisis de Problemas	3	B	23
9	Condiciones de Trabajo	1	X	8
		RESULTADO		109

SUPERVISOR DE VENTAS

	FACTOR	GRADO	SOPORTE	PUNTOS
1	Escolaridad	4	A	13
2	Experiencia	2	2	13
3	Contactos Externos	4	X	15
4	Contactos Internos	3	C	14
5	Supervisión Impartida	3	A	7
6	Supervisión Recibida	4	D	10
7	Toma de decisiones	2	C	20
8	Análisis de Problemas	3	C	28
9	Condiciones de Trabajo	2	X	9
		RESULTADO		129

SUPERVISOR DE COMPRAS E IMPORTACIONES

	FACTOR	GRADO	SOPORTE	PUNTOS
1	Escolaridad	4	D	21
2	Experiencia	2	2	13
3	Contactos Externos	4	X	15
4	Contactos Internos	3	C	14
5	Supervisión Impartida	2	A	5
6	Supervisión Recibida	2	D	5
7	Toma de decisiones	2	C	20
8	Análisis de Problemas	3	B	23
9	Condiciones de Trabajo	2	X	9
		RESULTADO		125



SUPERVISOR DE PRODUCCION Y MANTENIMIENTO

	FACTOR	GRADO	SOPORTE	PUNTOS
1	Escolaridad	4	C	18
2	Experiencia	2	2	13
3	Contactos Externos	3	X	8
4	Contactos Internos	3	B	11
5	Supervisión Impartida	3	A	7
6	Supervisión Recibida	3	D	7
7	Toma de decisiones	2	C	20
8	Análisis de Problemas	3	B	23
9	Condiciones de Trabajo	4	X	11
		RESULTADO		118

SUPERVISOR DE CREDITO Y COBRANZA

	FACTOR	GRADO	SOPORTE	PUNTOS
1	Escolaridad	4	C	18
2	Experiencia	2	2	13
3	Contactos Externos	4	X	15
4	Contactos Internos	3	B	11
5	Supervisión Impartida	2	A	5
6	Supervisión Recibida	3	D	7
7	Toma de decisiones	2	D	0
8	Análisis de Problemas	3	B	23
9	Condiciones de Trabajo	1	X	8
		RESULTADO		100

SUPERVISOR DE RECURSOS HUMANOS

	FACTOR	GRADO	SOPORTE	PUNTOS
1	Escolaridad	4	D	21
2	Experiencia	2	2	13
3	Contactos Externos	3	X	8
4	Contactos Internos	3	C	14
5	Supervisión Impartida	3	A	7
6	Supervisión Recibida	4	D	10
7	Toma de decisiones	2	B	16
8	Análisis de Problemas	3	A	18
9	Condiciones de Trabajo	1	X	8
		RESULTADO		115

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SUPERVISOR DE CONTABILIDAD

	FACTOR	GRADO	SOPORTE	PUNTOS
1	Escolaridad	4	C	18
2	Experiencia	2	2	13
3	Contactos Externos	3	X	8
4	Contactos Internos	2	B	9
5	Supervisión Impartida	1	A	0
6	Supervisión Recibida	2	C	4
7	Toma de decisiones	2	D	16
8	Análisis de Problemas	2	B	15
9	Condiciones de Trabajo	1	X	8
			RESULTADO	91

AUDITOR

	FACTOR	GRADO	SOPORTE	PUNTOS
1	Escolaridad	4	C	18
2	Experiencia	2	2	13
3	Contactos Externos	3	X	8
4	Contactos Internos	3	C	14
5	Supervisión Impartida	1	A	0
6	Supervisión Recibida	2	D	5
7	Toma de decisiones	2	B	16
8	Análisis de Problemas	4	B	39
9	Condiciones de Trabajo	1	X	8
			RESULTADO	121

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SUMARIO DE VALUACION DE PUESTOS

FACTORES

TITULO DEL PUESTO	1		2		3		4		5		6		7		8		9		PUNTAJACION	TOTAL
	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P		
VICEDIRECTOR GENERAL	6-E	80	7-3	90	6	50	6-C	60	5-A	16	6-E	40	4-D	100	5-C	90	1	8	534	
CONTRALOR	5-D	41	4-3	40	4	15	4-C	31	2-A	5	3-C	6	3-B	31	3-B	23	1	8	200	
GERENTE DE OPERACIONES	5-E	48	4-3	40	6	50	6-C	60	4-D	19	6-E	40	4-D	100	5-C	90	3	10	457	
GERENTE DE MARKETING	5-D	41	3-3	25	4	15	4-B	25	1-A	0	3-E	8	3-D	57	5-C	90	2	9	270	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN	5-D	41	5-3	55	5	20	6-C	60	5-D	26	6-E	40	4-D	100	5-C	90	2	9	441	
GERENTE DE SERVICIOS	5-D	41	4-3	40	5	20	3-C	14	3-B	9	5-E	15	3-C	42	3-C	28	1	8	217	
SUPERVISOR DE TESORERÍA	4-C	18	2-2	13	3	8	2-B	9	2-A	5	2-D	5	2-C	20	3-B	23	1	8	109	
SUPERVISOR DE INFORMÁTICA	4-D	21	2-2	13	2	5	2-C	11	3-A	7	2-D	5	2-B	16	3-B	23	1	8	109	
SUPERVISOR DE VENTAS	4-A	13	2-2	13	4	15	3-C	14	3-A	7	4-D	10	2-C	20	3-C	28	2	9	129	
SUPERVISOR DE COMPRAS E IMP.	4-D	21	2-2	13	4	15	3-C	14	2-A	5	2-D	5	2-C	20	3-B	23	2	9	125	
SUPERVISOR DE PRODUCCION	4-C	18	2-2	13	3	8	3-B	11	3-A	7	3-D	7	2-C	20	3-B	23	4	11	118	
SUPERVISOR DE CRÉDITO Y COB.	4-C	18	2-2	13	4	15	3-B	11	2-A	5	3-D	7	2-D	0	3-B	23	1	8	100	
SUPERVISOR DE REC. HUMANOS	4-D	21	2-2	13	3	8	3-C	14	3-A	7	4-D	10	2-B	16	3-A	18	1	8	115	
SUPERVISOR DE CONTABILIDAD	4-C	18	2-2	13	3	8	2-B	9	1-A	0	2-C	4	2-B	16	2-B	15	1	8	91	
AUDITOR	4-C	18	2-2	13	3	8	3-C	14	1-A	0	2-D	5	2-B	16	4-B	39	1	8	121	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

6.5.3 DIAGNÓSTICO DE EQUIDAD INTERNA Y COMPETITIVIDAD EXTERNA.

El análisis se desarrolla dentro de la presente investigación para la equidad interna, se deberá observar como se está comportando la forma de remuneración para sus empleados de acuerdo a las funciones del puesto, por lo que me puedo referir al siguiente principio laboral: "A trabajo igual, salario igual".

La valuación que presenté con anterioridad tiene como función el servir de herramienta de apoyo para mantener la equidad interna y un parametro de comparación para la competitividad externa.

De acuerdo con la valuación, se desarrolla un comparativo del esquema de pago de **X/Y/Z ELECTRODOMÉSTICOS** contra el mercado. Dichos datos se obtuvieron de la última Encuesta publicada por Aon-Intergamma con vigencia al 30 de septiembre de 2002 proyectando la información al mes de Febrero del 2003. El mercado está formado por alrededor de 650 puestos tipo, agrupados por título de puesto, referenciados por el área al que pertenece y nivel.

Se comparó bajo las siguientes líneas.

- Promedios Mercado; Se tomaron promedios ponderados por nivel.
- Primer Cuartil, es la línea debajo de la cual están el 25% de los participantes.

Bajo las siguientes estructuras:

1. Sueldo Base: Sueldo mensual en efectivo.
2. Compensación Garantizada: Dicho rubro contiene el sueldo base más todas las prestaciones que por el simple hecho de pertenecer a la empresa se haga acreedor a ellas.
3. Compensación Total: Este apartado incluye la compensación garantizada más todas aquellas prestaciones relacionadas con resultados de la compañía o del empleado que por lo tanto se consideren variables.

A continuación se presenta el análisis realizado para determinar la equidad interna y competitividad externa de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa "XYZ ELECTRODOMÉSTICOS"
"Mercado por Niveles"

Rangos de Puntos				Sueldo Base Mensual		Compensación Garantizada		Compensación Total	
Nivel	MIN	Medio	MAX	Promedio	Q1	Promedio	Q1	Promedio	Q1
1	31	37	44	4,555	3,416	6,833	5,124	8,108	6,081
2	45	52	58	5,063	3,797	7,594	5,696	9,012	6,759
3	59	62	64	5,627	4,221	8,441	6,331	10,017	7,513
4	59	62	64	6,255	4,691	9,382	7,037	11,134	8,350
5	65	70	74	6,952	5,214	10,428	7,821	12,325	9,281
6	65	70	74	7,727	5,796	11,591	8,693	13,755	10,316
7	75	82	89	8,589	6,442	12,884	9,663	15,289	11,466
8	75	82	89	9,547	7,160	14,320	10,740	16,993	12,745
9	90	100	109	10,611	7,958	15,917	11,938	18,888	14,166
10	90	100	109	11,794	8,846	17,692	13,269	20,994	15,745
11	90	100	109	13,109	9,832	19,664	14,748	23,335	17,501
12	110	122	134	14,571	10,928	21,434	16,076	24,742	18,556
13	110	122	134	16,196	12,147	23,824	17,668	27,500	20,625
14	110	122	134	19,694	14,771	28,970	21,727	33,441	25,080
15	135	150	164	23,948	17,961	35,227	26,421	40,664	30,498
16	165	182	199	29,121	21,841	43,099	32,324	49,505	37,129
17	200	220	239	35,411	26,558	52,408	39,306	60,198	45,149
18	240	265	289	43,060	32,295	63,728	47,296	73,201	54,901
19	290	320	349	52,360	39,270	77,493	58,120	89,013	66,760
20	350	385	419	63,670	47,753	86,528	64,896	104,165	78,123
21	350	385	419	77,423	58,067	105,218	78,914	126,664	94,998
22	420	460	499	94,147	70,610	127,945	95,959	154,024	115,518
23	500	545	589	114,482	85,862	155,581	116,686	187,293	140,470

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa "XYZ ELECTRODOMÉSTICOS"
"Mercado por Niveles"

Título Puesto	Puntos	Sueldo	Aguinaldo	Prima Vacacional	Reparto Utilidades	Fondo de Ahorro	Prevision Social	Bonos e Incentivos	SUELDO BASE ANUAL	COMP. GTZ.	COMP. TOTAL
VICEDIRECTOR GENERAL	534	88,000	88,000	29,333	12,924	20,701	4,800	513,333	1,056,000	1,178,133	1,704,391
GERENTE DE OPERACIONES	457	40,280	40,280	13,427	12,924	20,701	4,800		483,360	541,867	554,781
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN	441	38,160	38,160	12,720	12,924	20,701	4,800		457,920	513,600	526,534
GERENTE DE MARKETING	270	25,000	25,000	8,333	12,924	20,701	4,800		300,000	338,133	351,058
GERENTE DE SERVICIOS	217	23,000	23,000	7,667	12,924	20,701	4,800		276,000	311,467	324,391
CONTRALOR	200	24,695	24,695	8,232	12,924	20,701	4,800		296,340	334,067	346,991
SUPERVISOR DE VENTAS	129	14,000	14,000	4,667	12,924	16,800	4,800		168,000	191,467	204,391
SUPERVISOR DE COMPRAS E IMP	125	14,000	14,000	4,667	12,924	16,800	4,800		168,000	191,467	204,391
AUDITOR	121	15,000	15,000	5,000	12,924	18,000	4,800		180,000	204,800	217,724
SUPERVISOR DE PRODUCCION	118	14,000	14,000	4,667	12,924	16,800	4,800		168,000	191,467	204,391
SUPERVISOR DE REC HUMANOS	115	13,000	13,000	4,333	12,924	15,600	4,800		156,000	178,133	191,058
SUPERVISOR DE TESORERIA	109	13,000	13,000	4,333	12,924	15,600	4,800		156,000	178,133	191,058
SUPERVISOR DE INFORMÁTICA	109	16,000	16,000	5,333	12,924	19,200	4,800		192,000	218,133	231,058
SUPERVISOR DE CRÉDITO Y COB	100	13,000	13,000	4,333	12,924	15,600	4,800		156,000	178,133	191,058
SUPERVISOR DE CONTABILIDAD	91	10,000	10,000	3,333	12,924	12,000	4,800		120,000	138,133	151,058
									4,333,620	4,887,133	5,594,330

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa "XYZ ELECTRODOMÉSTICOS"
"Mercado por Niveles"

Titulo Puesto	Puntos	NIVEL	SUELDO BASE				
			Real	Práctica Q1/Promedio	Posición	80%	120%
1 VICEDIRECTOR GENERAL	534	23	1,056,000	1,373,784	77%	1,099,027	1,648,541
2 GERENTE DE OPERACIONES	457	22	483,360	1,129,764	43%	903,811	1,355,717
3 GERENTE DE ADMINISTRACIÓN	441	22	457,920	1,129,764	41%	903,811	1,355,717
4 GERENTE DE MARKETING	270	18	300,000	516,720	58%	413,376	620,064
5 GERENTE DE SERVICIOS	217	17	276,000	424,932	65%	339,946	509,918
6 CONTRALOR	200	17	296,340	424,932	70%	339,946	509,918
7 SUPERVISOR DE VENTAS	129	13	168,000	145,764	115%	116,611	174,917
8 SUPERVISOR DE COMPRAS E IMP.	125	13	168,000	145,764	115%	116,611	174,917
9 AUDITOR	121	12	180,000	131,136	137%	104,909	157,363
10 SUPERVISOR DE PRODUCCION	118	12	168,000	131,136	128%	104,909	157,363
11 SUPERVISOR DE REC. HUMANOS	115	12	156,000	131,136	119%	104,909	157,363
12 SUPERVISOR DE TESORERIA	109	11	156,000	117,984	132%	94,387	141,581
13 SUPERVISOR DE INFORMÁTICA	109	11	192,000	117,984	163%	94,387	141,581
14 SUPERVISOR DE CRÉDITO Y COB.	100	11	156,000	117,984	132%	94,387	141,581
15 SUPERVISOR DE CONTABILIDAD	91	10	120,000	106,152	113%	84,922	127,382

101%

<80%	6
>120%	5
rango	4
	15

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa "XYZ ELECTRODOMÉSTICOS"
"Mercado por Niveles"

NIVEL	COMPENSACION GARANTIZADA				
	Real	Práctica Q1/Promedio	Posición	80%	120%
23	1,178,133	1,866,972	63%	1,493,578	2,240,366
22	541,867	1,535,340	35%	1,228,272	1,842,408
22	513,600	1,535,340	33%	1,228,272	1,842,408
18	338,133	764,736	44%	611,789	917,683
17	311,467	628,896	50%	503,117	754,675
17	334,067	628,896	53%	503,117	754,675
13	191,467	214,416	89%	171,533	257,299
13	191,467	214,416	89%	171,533	257,299
12	204,800	192,912	106%	154,330	231,494
12	191,467	192,912	99%	154,330	231,494
12	178,133	192,912	92%	154,330	231,494
11	178,133	176,976	101%	141,581	212,371
11	218,133	176,976	123%	141,581	212,371
11	178,133	176,976	101%	141,581	212,371
10	138,133	159,228	87%	127,382	191,074

78%

<80%	6
>120%	1
rango	8
	15

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa "XYZ ELECTRODOMÉSTICOS"
"Mercado por Niveles"

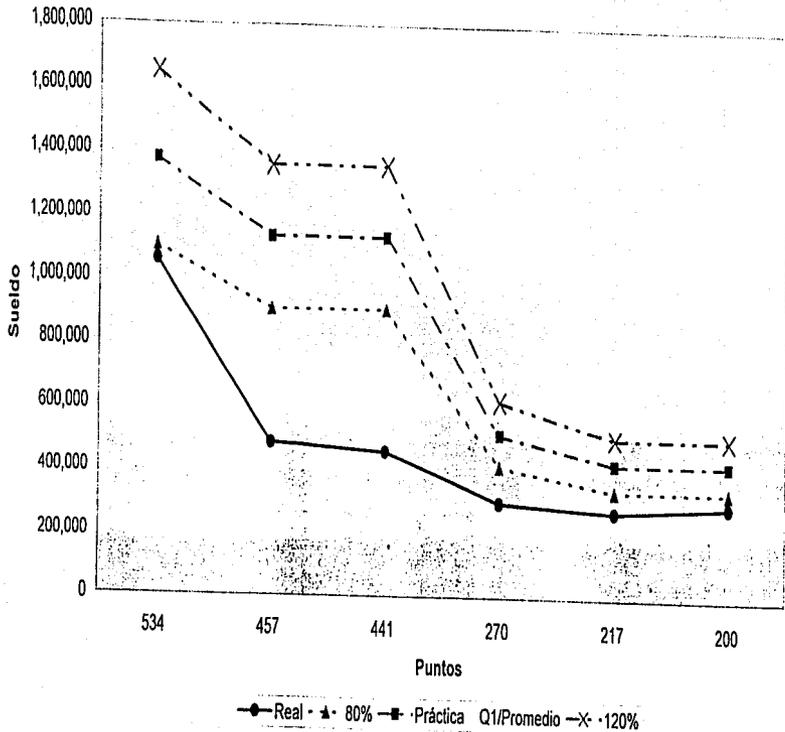
NIVEL	COMPENSACION TOTAL				
	Real	Práctica Q17 Promedio	Posición	80%	120%
23	1,704,391	2,247,516	76%	1,798,013	2,697,019
22	554,791	1,848,288	30%	1,478,630	2,217,946
22	526,524	1,848,288	28%	1,478,630	2,217,946
18	351,058	878,412	40%	702,730	1,054,094
17	324,391	722,376	45%	577,901	866,851
17	346,991	722,376	48%	577,901	866,851
13	204,391	247,500	83%	198,000	297,000
13	204,391	247,500	83%	198,000	297,000
12	217,724	222,672	98%	178,138	267,206
12	204,391	222,672	92%	178,138	267,206
12	191,058	222,672	86%	178,138	267,206
11	191,058	210,012	91%	168,010	252,014
11	231,058	210,012	110%	168,010	252,014
11	191,058	210,012	91%	168,010	252,014
10	151,058	188,940	80%	151,152	226,728

72%

<80%	7
>120%	0
rango	8
	15

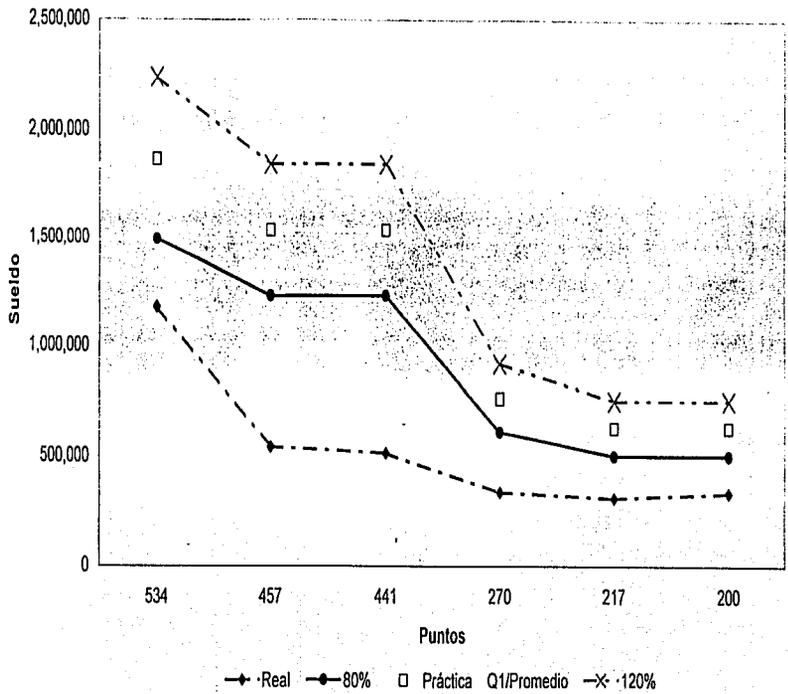
TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Diagnóstico de Equidad-Ejecutivos "Sueldo Base"



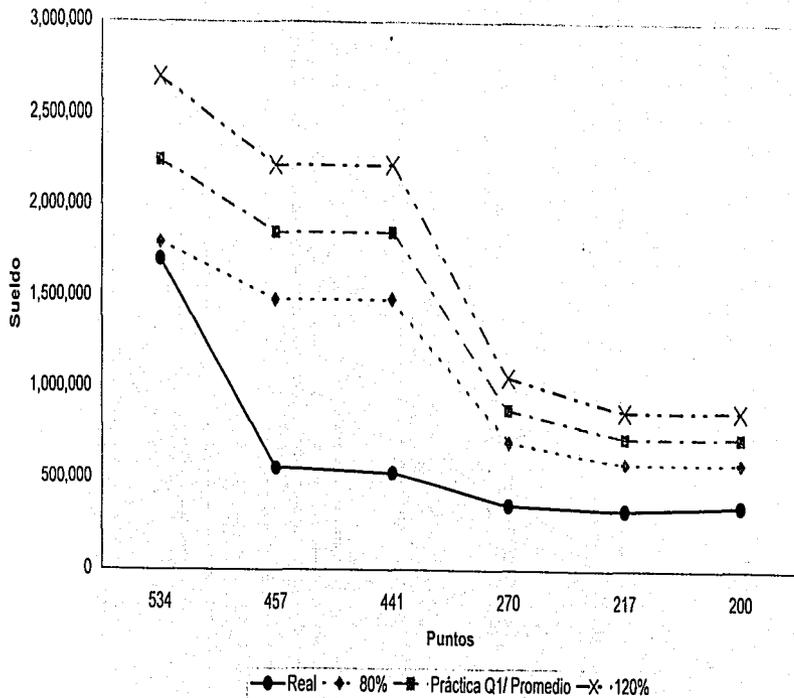
**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

Diagnóstico de Equidad-Ejecutivos "Comp. Garantizada"



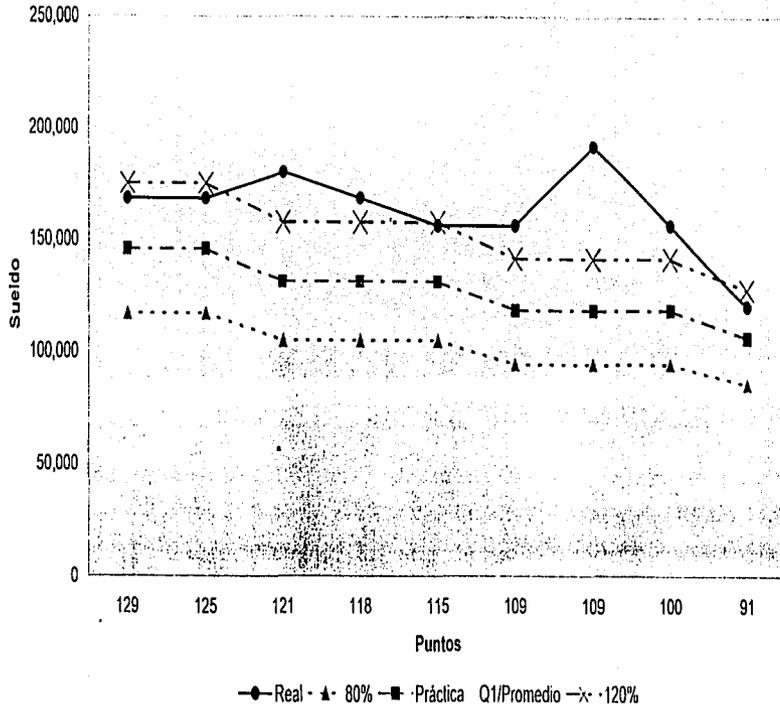
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagnóstico de Equidad-Ejecutivos "Comp. Total"



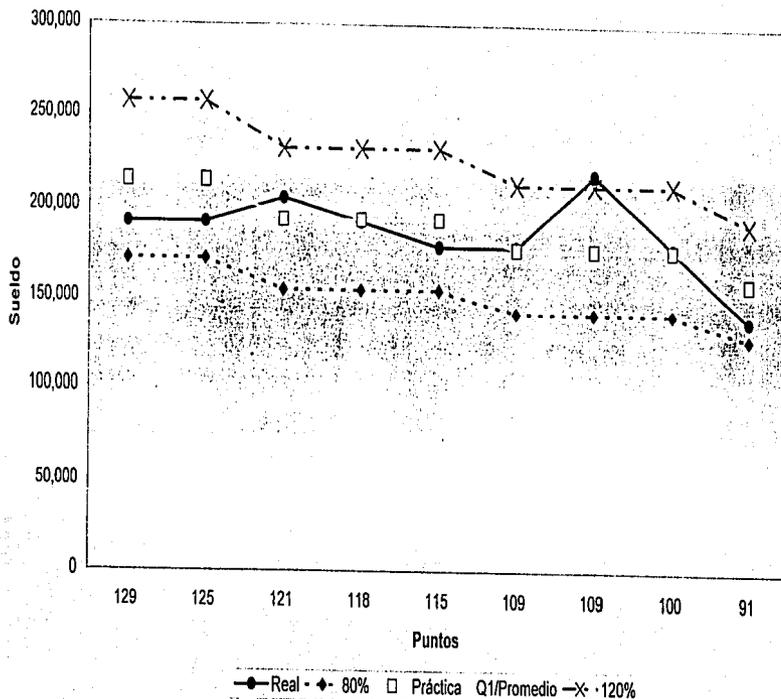
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Diagnóstico de Equidad-No Ejecutivos "Sueldo Base"



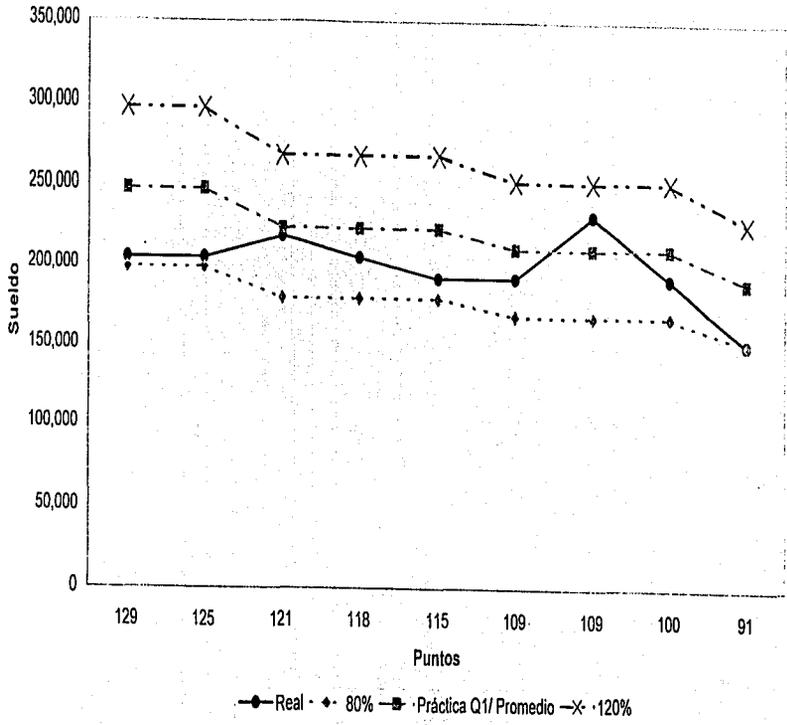
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Diagnóstico de Equidad-No Ejecutivos "Comp. Garantizada"



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Diagnóstico de Equidad-No Ejecutivos "Comp. Total"



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

6.6 RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

6.6.1 Resultados

6.6.1.1 Equidad Interna

Dentro de esta investigación y desarrollo de el sistema de valuación pude observar que esta compañía no tiene definida su posición dentro del mercado, y aunque existiera, no se lleva a cabo, ya que algunas posiciones vistas se encuentran subpagadas o bien pagadas al igual que otros puestos que tienen diferente peso e ingerencia dentro de la organización.

Ejemplo:

Puesto	Puntos	Nivel	Sueldo (Anual)
Sup. de Ventas	129	13	\$168,000.00
Sup. de Compras e Importaciones	125	13	\$168,000.00
Auditor	121	12	\$180,000.00
Sup. de Producción	118	12	\$168,000.00
Sup. de Informática	109	11	\$192,000.00

Se puede observar la desigualdad que comenté con anterioridad, ya que un puesto que tiene un menor puntaje y nivel, gana más que otro puesto donde los objetivos y resultados afectan en las utilidades de la compañía en este caso estoy hablando de el Supervisor de Informática y Supervisor de ventas respectivamente.

6.6.1.2 Competencia Externa

Hablando un poco de competencia externa este estudio con base a la comparación hecha para ejecutivos contra el mercado promedio y no ejecutivos versus 1er Cuartil fue desfavorable, esta comparación se hizo de esta forma debido a que para poder retener al personal clave de la compañía se les tiene que remunerar de la mejor manera posible y esto no sólo significa un buen sueldo sino también un paquete de prestaciones agresivo o bien competitivo, en su segmento de no ejecutivos no presentan una forma agresiva de pago y lo mejor es compararlo con un mercado menos competitivo, ahora bien, esto no significa que el no ser competitivo no represente un buen estandar de comparación.

Segmento	Concepto		
	Sueldo Base	Comp. Garantizada	Comp. Total
No ejecutivos	28% ↑	2% ↓	10% ↓
Ejecutivos	41% ↓	54% ↓	56% ↓
General	1% ↑	22% ↓	28% ↓

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con respecto a los resultados arrojados su posición frente al mercado fue por debajo, y por lo tanto ciertas posiciones se encontraban en desventaja frente al mercado y otras por arriba lo cual nos ayuda a definir ciertas conclusiones que daré a conocer posteriormente.

A continuación presento un comparativo de prestaciones frente a prácticas promedio de mercado.

Sumario de Prestaciones en Efectivo Garantizadas

Concepto	X/Y/Z Electrodomésticos	Mercado Promedio	Status
Aguinaldo	30 días	32.1 días	Comparable
Prima Vacacional	7 días equivalentes Prima 50%	12.3 días equivalentes Prima 72.3%	Bajo
Fondo de Ahorros	5% con Tope Legal	Lo ofrece el 97% de la muestra 12.7% de Sueldo Base con tope legal	Bajo
Previsión Social	\$400.00 Mensuales con Tope Legal	Lo ofrece el 92.6 % de la muestra vía vales despensa \$651.90 Mensuales con Tope Legal	Bajo
Bono de Puntualidad	No	Lo ofrece un 8% de la muestra con un promedio de 22.5 días al año	Comparable
Cuota obrera del IMSS	No	Es absorbida por un 8% de la muestra	Comparable
Otras prestaciones garantizadas *	No	Un 25% de la muestra ofrece esta práctica con un promedio de 14.9 días al año.	Comparable

* Bono sustituto de PTU. Ayuda vacacional, Bono por antigüedad, Ayuda gastos dentales y oculista, Ayuda de gastos personales etc.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Sumario de Prestaciones en Efectivo No Garantizadas

Concepto	X/Y/Z Electrodomésticos	Mercado Promedio	Status
Reparto de Utilidades	Si Monto Máximo Pagado \$15,279.00	El 70% de la muestra reporta utilidades con un monto máximo pagado de \$47,921	Bajo
Bono a Ejecutivos	Si	El 80% de la muestra lo otorga	
D.G Dir. Comercial Vice Director General (Comisión)	270 días 169 días 982 días	125.8 días 113.3 días 113.3 días Generalmente se liga al desempeño del empleado e indicadores globales de utilidad	Competitivo
Bono a empleados o Bono por productividad	No	21% de la muestra lo ofrece con un monto promedio de 36 días de sueldo.	Comparable
Otras prestaciones en efectivo no garantizadas	No	21% de la muestra ofrece alguna pago adicional con un monto promedio de \$15,943.00 al año. Generalmente es: <ul style="list-style-type: none"> • Bono por productividad • Anticipo de PTU • Compensación en riesgo 	Bajo

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Sumario de Beneficios en tiempo, ahorro y especie

Concepto	X/Y/Z Electrodomésticos	Mercado Promedio	Status
Días de Vacaciones 1 año 5 años 10 años 20 años 30 años	6 días 14 días 16 días 20 días 24 días	10 días 15 días 18 días 21 días 24 días	Comparable
Días de descanso adicionales a los de la ley	6.0 días adicionales	6.3 días El 41% de la muestra compensa estos días si caen en sábado o domingo con un día hábil	Comparable
Servicio de Comedor	SI	60% de la muestra lo ofrece. Costo empresa \$ 23.5 Empleado \$ 10.9 Diarios	Competitivo
Bono sustituto de automóvil	No	32% de la muestra Gastos D.G \$150,268 1er nivel \$101,863 2do nivel \$74,590 Beneficio D.G \$ 184,405 1er nivel \$162,727 2do nivel \$128,211	Bajo
Seguro de Vida	12 meses de sueldo por muerte natural 24 meses de sueldo por muerte accidental	28.5 meses de sueldo muerte natural 50.1 meses por muerte accidental	Bajo

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Sumario de Beneficios en tiempo, ahorro y especie

Concepto	XVIZ Electrodomésticos	Mercado Promedio	Status
Despensa en especie	No	No existe	
Servicio médico	Si	70% de la muestra	Comparable
Servicio de transporte	No	No existe	
Uniformes	Si	No aplica	Comparable
Plan de Retiro	No	65% de la muestra lo ofrece en adición al IMSS	Bajo
Becas para empleados	No	No cuantificado	
Asignación de Auto	Si D.G - D 1er nivel tipo C *Se cubren los gastos al 100% * Frecuencia de Cambio 36 meses *Opción a compra (No reportada)	Auto Asignado 79% de la muestra D.G tipo E y F 1er nivel tipo D y E *Se cubren los gastos al 100% *Frecuencia de cambio 39 meses *Opción a compra es ofrecida por el 95.1% de la muestra. Lo más típico es el valor comercial libro azul, menos el 36% de descuento	Bajo en el caso de Asignación, aunque en la parte de gastos y frecuencia su status es comparable
Gastos Médicos Mayores	Cobertura Empleados \$242,100 Deducible \$2,529.00 Coaseguro 10%	Cobertura \$545,665.5 Deducible \$1,398 Coaseguro 10.7%	Comparable

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

6.6.2 Recomendaciones

Recomiendo establecer una política de administración de sueldos y compensaciones ya que esta será la base para determinar hacia dónde se quiere dirigir la remuneración de su personal.

Con respecto a equidad interna la base de valuación de puestos servirá como punto de partida para el logro de esta ya que esto permite ofrecer el valor adecuado a funciones, responsabilidades e ingerencia en la organización por lo que se recomienda seguir utilizando esta herramienta como parámetro y darle el mantenimiento adecuado, de acuerdo a la actualización de las descripciones de puestos y a movimientos y/o cambios en su estructura organizacional.

Otro punto es la remuneración a su personal, en la cual se recomienda frenar las posiciones que se encuentran por arriba de mercado y además por encima de otros puestos dentro de la organización los cuales tengan el mismo o mayor peso y responsabilidad para la compañía en resultados.

De acuerdo a la competitividad externa recomiendo el mejorar las prestaciones donde el status mencionado es bajo y son el fondo de ahorro, previsión social estás podrían ser de primera instancia ya que el beneficio resulta mayor y tienen un tope de acuerdo a la ley y además son deducibles de impuesto las cuales afecta en su compensación garantizada y además generar un esquema de percepción variable el cual reditue en un gana-gana para la compañía y para el empleado y no genere un costo de tal manera que sea autopagable.

Para mantener la competencia externa y tener un control de la equidad interna también es necesario recurrir a herramientas como son las encuestas de mercado las cuales proporcionan un soporte para establecimiento de estrategias y corrección de errores lo que lleva a una toma de decisiones más sencilla.

Crear una estrategia de incrementos la cual este basada en una evaluación del desempeño y además el establecer una estructura salarial o también conocida como Tabulador.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

En base a la hipótesis planteada en el capítulo número uno puedo concluir que fue afirmativa ya que como demostré en el caso práctico al establecer el sistema de valuación por puntos nos otorgó una base para la administración de la compensación, ya que los puestos serán remunerados de forma tal que se siga el valor que se le proporcionó conforme a sus funciones y responsabilidades.

El éxito y mantenimiento de la equidad interna y competitividad externa, no se lo proporcionará esta herramienta por si misma, haciendo referencia al Sistema de Valuación de Puestos por Puntos. Ambos objetivos se basan en un conjunto de herramientas como son la estructura salarial o Tabulador de sueldos ya sea rígido o flexible o también Bandas anchas, evaluación del desempeño y por último estrategia de incrementos, estas nos auxiliarán a lograr la equidad interna y competitividad externa siempre y cuando se le dé el mantenimiento y uso adecuado a las mismas.

Hablando del la implantación del sistema no ha sido adoptad por la organización esto es por motivos económicos, pero puedo decir que su desarrollo practico se lleva a cabo en base a reuniones con el área de recursos humanos y también con directores de las diversas áreas; ahora bien puede surgir otra pregunta ¿Este sistema puede ser utilizado en otra entidad? y la respuesta es sí, siempre y cuando los factores sean los mismos o bien se pueden realizar variantes al sistema el cuál se adaptaría de acuerdo a las necesidades de la empresa.

La administración de la compensación, permite dotar a la organización de un proceso sistemático a fin de desarrollar y mantener un programa total de compensación, que les dé soporte para:

- ✓ Atraer
- ✓ Retener
- ✓ Motivar

Al personal suficiente y apto para el logro de los objetivos empresariales a través de:

LA EQUIDAD INTERNA Y COMPETITIVIDAD EXTERNA FRENTE AL MERCADO.

TFCIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

ANEXOS

A.1 CUESTIONARIO DE RECABACIÓN DE INFORMACIÓN

TITULO DEL PUESTO: _____

EMPRESA: _____

DIRECCION: _____

GERENCIA: _____

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL

NUMERO TOTAL DE PERSONAL SUPERVISADO POR EL OCUPANTE DEL PUESTO A DESCRIBIR :

	NO SIND.	SIND.	OTROS	TOTAL
DIRECCIONAMENTE				
INDIRECCIONAMENTE				

El puesto reporta a :

FECHA

PUESTO A DESCRIBIRSE EN ESTE CUESTIONARIO

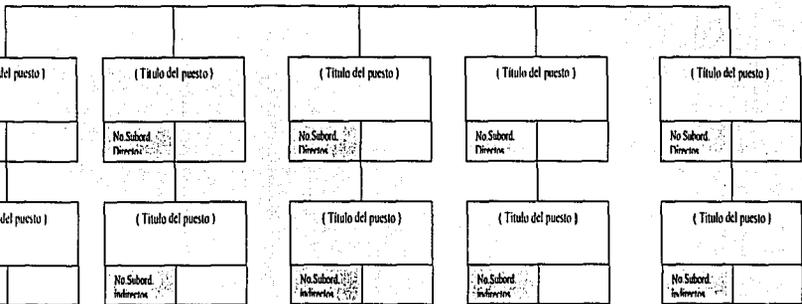
No. Ocup.

PUESTO CON SECRETARIA

SI

NO

SUBORDINADOS



FALLA DE ORIGEN TESTES CON

APROBACION DEL JEFE INMEDIATO : NOMBRE _____
 PUESTO _____
 FIRMA _____

* Coordinaciones y departamentos

FUNCIONES DEL PUESTO

Describe las funciones de su puesto, considerando qué actividades desarrolla para cada función, cómo las desarrolla, y para qué se llevan a cabo.

Ordénelas por importancia, empezando por la más importante. La función se compone por un cúmulo de actividades.

En caso de requerir más funciones, agréguelas en la parte posterior.

(1)	(2)	(3)
QUE SE HACE	COMO SE HACE	PARA QUE LO HACE
FUNCION No. 1		

QUE SE HACE	COMO SE HACE	PARA QUE LO HACE
FUNCION No. 2		

QUE SE HACE	COMO SE HACE	PARA QUE LO HACE
FUNCION No. 3		

(1) Verbo Activo (Ejemplo : analiza, recaba, archiva, etc.)

(2) Gerundio (Ejemplo : revisando, capturando, obteniendo. etc.)

(3) Verbo Infinitivo (Ejemplo : para controlar, para asegurar, para mantener)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO PARA PERFIL DEL PUESTO

Título del Puesto : _____

NO ANOTE LOS DATOS DEL OCUPANTE, SINO LOS REQUERIDOS PARA OCUPAR EL PUESTO

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS.- Conocimientos teóricos que se requieren en el puesto para el desarrollo adecuado de sus actividades. Se refiere a cualquier aprendizaje que se adquiere a través de la enseñanza directa y formal. Puede incluir el manejo de un segundo idioma.

SEÑALE EL GRADO MINIMO NECESARIO PARA DESARROLLAR LAS FUNCIONES. ANOTE LA ESPECIALIDAD Y DOMINIO DE OTRO IDIOMA.

	Carrera o Especialidad	Total de Años de Estudios por Etapa	Dominio de otro idioma :	
Escolaridad	_____	_____	No se requiere	
Preparatoria	_____	_____		
Carrera Trunca	_____	_____	Si se requiere Inglés Otro _____	
Licenciatura	_____	_____		
Maestría	_____	_____		
			Básico	Básico
			Entiende	Entiende
			Medio	Medio
			Traduce al Esp.	Traduce al Esp.
			Avanzado	Avanzado
			Traduce al Inglés	Traduce al Inglés
			Dominio Total	Dominio Total
			Bi-Cultural	Bi-Cultural

CONOCIMIENTOS PRACTICOS.- Cúmulo de conocimientos adquiridos a través de actividades laborales, en base a práctica y/o experiencia para solventar las funciones del puesto.

ANOTE EN ORDEN DE IMPORTANCIA, LOS PUESTOS PREVIOS, SIMILARES Y/O INFERIORES QUE SE DEBEN OCUPAR COMO PRE-REQUISITO DEL PUESTO.

TÉSIS CON
FALLA DE ORIGEN

- No hay puestos previos. Puestos que no requieren experiencia, pueden requerir inducción.
- Un puesto previo. Puestos que requieren haber pasado por un puesto previo, generalmente auxiliares, especialistas, analistas y otros que requieren más de un año de experiencia.
- Dos o tres puestos previos. Puestos que requieren haber pasado por dos puestos previos, generalmente líderes coordinadores y profesionistas que requieren de dos a cinco años de experiencia.
- Mas de tres puestos previos. Puestos que para desempeñarse requieren haber ocupado un puesto previo de gerente en adelante.

PROFUNDIDAD DE CONOCIMIENTOS.- Grado de especialización requeridos por el puesto : (Poner ejemplos y tips)
 Campo de Especialización:

SEÑALE EL GRADO MINIMO NECESARIO PARA DESARROLLAR LAS FUNCIONES.

No se requieren conocimientos especialización

Se requieren conocimientos básicos en el campo de especialización

Defina "Campo de especialización" _____

Se requieren conocimientos medios en el campo de especialización

Defina "Campo de Especialización" _____

Se requieren conocimientos avanzados en el campo de especialización

Defina "Campo de Especialización" _____

Se requieren dominio completo del campo de especialización

Defina "Campo de Especialización" _____

TOMA DE DECISIONES.- Autoridad y autonomía conferida al puesto para implementar acciones para el logro de resultados adecuados, así como para llevar a cabo negociaciones que involucren el devenir de la empresa.

SEÑALE EL GRADO MAS ALTO NECESARIO PARA DESARROLLAR LAS FUNCIONES.

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

Tipo de Decisiones

- El puesto implica seguir instrucciones claramente señaladas, normalmente consulta a su jefe antes de tomar decisiones para cubrir desviaciones.
- Las decisiones típicas son semi-rutinarias, con acciones limitadas y especificadas en los procedimientos y normas.
- Las decisiones a tomar implican la aplicación de criterio ocasionalmente y deben estar sujetas a procedimientos, normas y políticas establecidas. Las desviaciones críticas deberán de ser consultadas con el jefe.
- Las decisiones a tomar implican la aplicación de criterio ocasionalmente basado en precedentes, el ocupante del puesto debe sujetarse a procedimientos, normas y/o políticas establecidas.
- Las decisiones normalmente requieren juicio y criterio personal debido a que no hay precedentes, ni normas establecidas y debe sujetarse a políticas del grupo.
- Las decisiones frecuentemente requieren juicio y criterio personal debido a que no hay precedentes ni normas establecidas, aunque debe sujetarse a políticas del grupo, tienen alto grado de autonomía en sus decisiones.
- Las decisiones constantemente requieren juicio y criterio personal debido a que no hay precedentes, políticas, ni normas establecidas, tiene la autonomía máxima de la empresa.

Alcance de las Decisiones

- Una decisión mal tomada afecta al puesto únicamente, y generalmente resulta en retrabajo del ocupante del mismo.
- Una decisión mal tomada no solo afecta al puesto, sino a otros sin llegar a impactar en toda el área. Ocasionalmente genera retrabajo y retrasos.
- Las consecuencias de decisiones mal tomadas impactan en la operación y administración de una área de la empresa.
- Los asuntos a tratar afectan al área, una decisión mal tomada puede afectar los resultados y costos de la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Los asuntos a tratar afectan a más de un área organizacional de la empresa. Una decisión mal tomada generalmente tiene repercusiones importantes en los resultados de la misma.
- Los asuntos a tratar afectan a más de una empresa del grupo, las decisiones tomadas generalmente tienen trascendencia en la operación y administración en el corto plazo.
- La trascendencia de las decisiones típicas del puesto es tal, que puede afectar a toda la empresa y áreas de la misma, modificando los planes de negocios y estrategias en el corto y largo plazo.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.- Interacción en términos de frecuencia y nivel de gente con la que se trate, con el objeto de contribuir al cumplimiento de las actividades propias de la empresa o del Grupo.

SELECCIONAR EL GRADO MAS ALTO QUE SE APLIQUE, YA SEA EN LO RELATIVO A RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS

Actividad en la Relación

- La interacción con otros implica básicamente el recibir, recabar, o proporcionar documentación o información de rutina.
- El trabajo incluye resolver asuntos que implican recabar, interpretar, analizar y comunicar información que no está disponible de manera sencilla y rutinaria.
- Interactúa ante internos y externos, tomando acciones de acuerdo a lo establecido en manuales, procedimientos, o antecedentes basados en la costumbre. Generalmente consulta a su jefe.
- Negociar asuntos representando a su área o dirección, comprometiéndose sin consultar con su jefe.
- Representa a su empresa o al Grupo ante externos, negociando e interactuando en base a su juicio y criterio. Generalmente consulta a su jefe.
- Relaciones de trabajo que implican tratar asuntos o prestar servicios a ejecutivos y funcionarios de niveles medios.

TERCER CON
 FALLA DE ORIGEN

- Relaciones de trabajo que implican negociar asuntos (no prestar un servicio) con ejecutivos y funcionarios de niveles medios y altos.
- Relaciones externas con altos funcionarios públicos o directores de empresas de niveles muy altos.

ANALISIS DE PROBLEMAS.- Considere la necesidad de evaluar y profundizar en el estudio situaciones para proponer acciones que contribuyan a la toma de decisiones. Puede incluir el esfuerzo mental necesario para analizar y ponderar diferentes situaciones.

SELECCIONAR EL GRADO MAS ALTO QUE APLIQUE.

Anote la letra de la frecuencia con que se dá la situación descrita :

- A) Ocasionalmente (menos del 10% del tiempo)
- B) Frecuentemente (entre 10% y 25% del tiempo)
- C) Considerablemente (entre 25% y 50% del tiempo)
- D) Constantemente (más del 50% del tiempo)

El análisis efectuado se relaciona con situaciones rutinarias y repetitivas, generalmente de poca complejidad.

Frecuencia

Trabajo analítico donde se presentan situaciones semi-rutinarias, con alternativas de solución que no siempre son obvias.

Frecuencia

Con frecuencia se presentan situaciones relativamente complejas, donde analizar las consecuencias es parte del trabajo. La búsqueda de soluciones puede realizarse rápidamente, sin embargo puede que requiera el estudio adicional de las normas o políticas establecidas. En ocasiones se recomiendan cursos de acción a ocupantes de puestos que toman la decisión final.

Frecuencia

Los problemas son complejos, e implican la aplicación de juicio y criterio. Debe de identificar la información relevante para desarrollar soluciones o políticas . El desarrollo de soluciones suele implicar un profundo análisis que no puede llevarse a cabo con rapidez.

Frecuencia

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- Puestos en los cuales la solución de problemas sin precedentes y complejos son parte importante de la responsabilidad. Exige una combinación de inventiva, experimentación e institución para obtener nuevas soluciones.
- Frecuencia

SUPERVISIÓN DADA.- El puesto requiere de la capacidad de transmitir y asegurar el cumplimiento de las relacionadas con el trabajo a desarrollar por los subordinados. Considera el número y nivel de responsabilidad de los subordinados.

Números de Subordinados (Total directos, indirectos y honorarios únicamente)

- No supervisa
- Supervisa 1 a 3 subordinados
- Supervisa 4 a 10 subordinados
- Supervisa 11 a 60 subordinados
- Supervisa 61 a 100 subordinados
- Supervisa a más de 100, pero menos de 250 subordinados
- Supervisa a más de 250 subordinados incluyendo indirectos

Grado de Supervisión

- No supervisa
- Supervisa directamente a subordinados que realizan labores rutinarias principalmente
- Supervisa directamente a subordinados que realizan labores semi-complejas o complejas
- Supervisa a dos niveles organizacionales de subordinados (directos e indirectos)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Supervisa a tres niveles organizacionales de subordinados (directos e indirectos)
- Supervisa a más de tres niveles organizacionales de subordinados (directos e indirectos)

RESPONSABILIDAD POR RECURSOS ECONOMICOS, MATERIALES E INFORMACION.- Identificar la capacidad de administrar y eficientar los recursos materiales, financieros y de información, asumiendo la responsabilidad del uso óptimo de los mismos.

SELECCIONAR EL **GRADO MAS ALTO** QUE APLIQUE.

Anote la letra de la frecuencia con que se da la situación descrita :

- A) Ocasionalmente (menos del 10% del tiempo)
- B) Frecuentemente (entre 10% y 25% del tiempo)
- C) Considerablemente (entre 25% y 50% del tiempo)
- D) Constantemente (más del 50% del tiempo)

Información Confidencial

- Maneja información de uso común en la compañía. solo tiene acceso incidental a información confidencial, y no tiene autoridad para divulgarla.
 - Frecuencia
- Tiene acceso a información delicada, sin autoridad a divulgarla fuera de un círculo interno limitado de personas.
 - Frecuencia
- Tiene acceso a información confidencial delicada, con autoridad limitada a divulgarla a su criterio a un grupo bien identificado de personas.
 - Frecuencia
- Maneja información confidencial con autoridad a divulgarla a su criterio.
 - Frecuencia
- Maneja información de alto riesgo, con autoridad a divulgarla a su criterio.
 - Frecuencia

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Recursos Económicos

- Es responsable de recursos materiales financieros, y/o económicos asignados para el desempeño de sus labores, sin autoridad para disponer de estos fuera de normas bien establecidas.
 Frecuencia
- Tiene recursos materiales, financieros, y/o asignados, con autoridad limitada para disponer de estos dentro del presupuesto asignado.
 Frecuencia
- Además de los recursos materiales, financieros y/o económicos a su cargo puede autorizar gastos o el uso de equipo y materiales en su área.
 Frecuencia
- Tiene autoridad para administrar y disponer de recursos de la empresa, incluso fuera de presupuesto.
 Frecuencia

Fuente: Guillermo Sander año 2000 Aon-Intergamma

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A.2 SISTEMA DE VALUACIÓN POR PUNTOS

A.2.1 Definición de Factores

A continuación doy a conocer los factores previamente mencionados que utilicé para la valuación de los puestos.

La forma de obtener los factores pueden ser de dos maneras la primera puede ser definida en específico por la compañía y bien la segunda en base a un consejo reunido con un consultor especialista, que dará una orientación adecuada para la determinación de los factores.

A.2.1.1 Escolaridad

Este factor evalúa los conocimientos teóricos mínimos requeridos para desarrollar el puesto. Dichos conocimientos pueden ser adquiridos a través de cursos académicos, seminarios y cursos especializados, o bien, en forma autodidacta. Sin embargo, los puestos fueron valuados en términos de su equivalente en años de estudios, en el sistema formal de educación.

GRADO	DESCRIPCION	OTROS IDIOMAS				
		A	B	C	D	E
1	Leer y comprender instrucciones sencillas, empleo de aritmética ordinaria, etc. Equivale a Educación Primaria.	6	X	X	X	X
2	Educación Secundaria. Comprensión de diagramas, gráficas o dibujos simples.	7	8	9	10	11
3	Preparatoria o Carrera técnica Media.	9	10	11	13	15
4	Carrera técnica avanzada o Carrera profesional no terminada.	13	15	18	21	25
5	Carrera Universitaria terminada.	25	30	35	41	48
6	Estudios de Postgrado. Programas educacionales especializados.	50	57	64	71	80

Idiomas

- A. No requiere
- B. 20 a 40 %
- C. 41 a 60 %
- D. 61 a 80 %
- E. 81 a 100 %

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A.2.1.2 Experiencia

En este factor se evalúan los conocimientos prácticos que se deben poseer como requisito previo para ocupar el puesto y que sólo pueden ser adquiridos desempeñando otros puestos o trabajos y/o los requerimientos de capacitación que permitan al empleado adquirir los conocimientos o destreza requeridos para el puesto. No es válido ningún requerimiento de conocimiento práctico que no esté plenamente respaldado en aplicaciones concretas en el desempeño del trabajo.

GRADO	DESCRIPCION	ENTRENAMIENTO			
		1	2	3	4
1	Puestos cuyos requerimientos no implican necesariamente el desempeño previo de algún trabajo o puesto.	5	6	7	X
2	Puestos cuyos requerimientos implican la necesidad de desempeñar previamente un puesto lo que pudiera implicar entre 12 y 18 meses de experiencia.	11	13	15	17
3	Puestos cuyos requerimientos prácticos implican la necesidad de desempeñar previamente un mínimo de 2 puestos lo que normalmente supone más de 2 pero no más de 3 años, o bien, puestos que demanden el dominio de un oficio lo que no implica haber desempeñado puestos distinto, implica una prolongada experiencia profesional para adquirir el grado de habilidad necesaria.	17	20	25	30
4	Puestos cuyos requerimientos en materia de conocimientos prácticos implican la necesidad de haber desempeñado previamente un mínimo de tres puestos, lo que normalmente supone entre 3 y medio y 4 y medio años.	33	35	40	45
5	Puestos cuyos requerimientos prácticos implican la necesidad de haber desempeñado previamente un mínimo de 4 puestos, lo que normalmente no ocurre antes de 5 años.	45	50	55	60
6	Puestos cuyos requerimientos prácticos implican el desempeñar previamente toda una cadena de puestos relacionados con una sola área de actividad, lo que normalmente supone un mínimo de 7 u 8 años de experiencia.	55	60	70	80
7	Puestos cuyos requerimientos prácticos	70	80	90	X

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	implican haber desempeñado puestos de distintas áreas de actividad lo que normalmente supone una experiencia previa de por lo menos 10 años.				
--	--	--	--	--	--

Entrenamiento

1. Basta con una sencilla inducción que permita que el ocupante del puesto se familiarice con su lugar y equipo de trabajo y que conozca sus labores, lo cual no le tomaría más de 2 días.
2. Se requiere un proceso de adiestramiento que permita que el ocupante adquiera una rapidez en sus labores compatibles con los requerimientos de productividad del puesto, lo cual no implica más de 3 semanas.
3. Se requiere de un proceso de capacitación que permita que el empleado conozca procesos, procedimientos o métodos de trabajo, lo que implica un aprendizaje sustentado en el conocimiento y razonamiento de distintas opciones previsibles, lo cual no implica más de 3 meses.
4. Se requiere de un proceso de capacitación que permita que el empleado conozca particularidades técnicas de su puesto, que no pueden ser adquiridos ni con estudios ni desempeñando otros puestos.

A.2.1.3 Contactos Externos

Este factor evalúa la necesidad de desarrollar y sostener relaciones con personas ajenas a la compañía directa o indirectamente (personales, telefónicas, correspondencia o vía electrónica), tomando en consideración la frecuencia del contacto, la trascendencia de los asuntos tratados y sus consecuencias para la empresa.

		PUNTOS
1	Puesto desarrollado en forma aislada de terceros en donde no se dan contactos externos, salvo aquellos realizados por teléfono o correo por tratar asuntos sencillos.	4
2	Asuntos rutinarios con el público consistentes en proporcionar un servicio siguiendo normas de conducta claramente establecidas.	5
3	El trato con terceros no constituye una parte importante de las funciones del puesto, sin embargo, los contactos requieren un trato cuidadoso, pues afectan la imagen de la empresa.	8
4	Las relaciones externas constituyen una parte muy importante de las funciones requiriendo de un trato cuidadoso, pues afectan la imagen de la empresa. Implica la necesidad de establecer	15

	desarrollar y relacionar contactos claves para la organización.	
5	Necesidad de trato con funcionarios, representantes de otras empresas, proveedores o gobierno, con nivel similar o superior al ocupante del puesto.	20
6	Negociaciones muy importantes, en las que se tiene autoridad para representar a la empresa, en situaciones que se pueden tornar de trascendencia graveal no desarrollarse adecuadamente.	50

A.2.1.4 Contactos Internos

El factor evalúa la necesidad de evaluar, obtener o proporcionar e influenciar a otras personas de diferentes áreas o secciones de la empresa. Se considera la importancia de las transacciones, el nivel de los empleados con quienes se trata, la frecuencia de las relaciones y la complejidad de los acuerdos logrados. No se consideran en este factor las que se llevan a cabo en el mismo departamento o sección la relación jefe-subordinado esto se considera en otros factores.

		% DE LA JORNADA SUJETO A CONTACTOS INTERNOS		
		A	B	C
GRADO	DESCRIPCION	0 - 25%	26 - 50%	51 - 100%
1	Contactos de pequeña importancia, normalmente con personas inmediatas.	0	8	9
2	Contactos ocasionales con otras personas, pero de naturaleza rutinaria generalmente. Puede obtener, representar y discutir datos, sin embargo, no puede obtener cooperación o aprobación para actuar o tomar decisiones.	7	9	11
3	Contactos frecuentes con otros departamentos generalmente en el curso normal de la realización de sus funciones. Requiere tacto para discutir los problemas, presentar datos y hacer recomendaciones.	9	11	14
4	Contactos con otros departamentos con frecuencia con personas en puestos administrativos o directivos, para consultar problemas, se requiere juicio y tacto en la presentación para obtener cooperación y aprobación de la acción a efectuarse.	20	25	31
5	Contactos que si son mal conducidos	31	35	42

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	pueden resultar en la falta de coordinación entre departamentos importantes o entre aspectos importantes de las actividades de la empresa.			
6	Puestos en los que existe la necesidad de coordinar, comunicar, dar seguimiento y negociar aspectos importantes como pueden ser la implantación de sistemas y programas que afectan a toda la organización.	42	51	60

A.2.1.5 Supervisión Impartida

Este factor mide la responsabilidad para organizar, instruir y/o dirigir el trabajo desarrollado por otras personas subordinadas. La calificación dependerá del número de subordinados o de la complejidad de las localizaciones que realiza, los niveles de supervisión existentes, así como la localización física de los subordinados.

GRADO	DESCRIPCION	NÚMERO DE PERSONAL SUPERVISADO				
		EN UN NIVEL		DOS O MÁS NIVELES		
		1 - 5	+ DE 5	HASTA 10	11 - 15	+ DE 15
		A	B	C	D	E
1	No supervisa. Sólo se considerará supervisión a aquella que se da formalmente con una relación de jefe subordinado.	X	X	X	X	X
2	El trabajo de los subordinados es simple y rutinario pues las labores realizadas son repetitivas y estan claramente definidas en sistemas y procedimientos.	5	6	X	X	X
3	El trabajo de los subordinados es semirutinario pues presenta variables sencillas pero que por su variedad no pueden ser previstas, sin embargo, su manejo es factible con una sencilla interpretación de los	7	9	X	X	X

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	sistemas y procedimientos existentes					
4	El trabajo de los subordinados es semicomplejo pues requiere manejar muchas variables que se repiten con poca frecuencia y que requieren de interpretación de sistemas o procedimientos.	11	13	16	19	22
5	El trabajo de los subordinados es complejo pues requiere manejar muchas variables, existiendo métodos a utilizar dentro de una amplia gama de posibilidades, por lo que la supervisión sólo puede ser por resultados.	16	19	22	26	31
6	El trabajo de los subordinados es muy complejo y ejercen mucho criterio independiente.	22	26	31	40	50

A.2.1.6 Supervisión Recibida

Este factor considera el grado de independencia con que se trabaja, midiéndose la autonomía y tomando en cuenta la supervisión recibida por parte del jefe.

		NIVEL ORGANIZACIONEL DEL JEFE				
GRADO	DESCRIPCION	A	B	C	D	E
1	Las labores del puesto son rutinarias y bien estructuradas, se requiere de la autorización del jefe para desviarse del sistema.	1	2	3	X	X
2	Trabajos donde se reciben instrucciones concretas, el empleado está en libertad de seleccionar cursos de acción pero dentro de las alternativas limitadas.	2	3	4	5	X
3	Puestos donde se reciben instrucciones en forma esporádica sobre objetivos y procesos a seguir, el ocupante del puesto está en libertad de elegir cursos de acción.	4	5	6	7	8
4	Trabajo donde el empleado recibe instrucciones generales, normalmente sobre objetivos bien definidos, pero donde	7	8	9	10	11

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	el proceso a seguir y los cursos de acción están a su absoluta discreción.					
5	Dadas las características del puesto el ocupante solo recibe objetivos generales, los cuales, debe afinar y seguir cursos de acción. Normalmente los objetivos son a largo plazo.	X	9	11	13	15
6	Puestos donde el (los) superior (es) se limitan a establecer conjuntamente con el ocupante del puesto objetivos generalmente a largo plazo. El trabajo se desarrolla de manera independiente y no se sujeta a procesos establecidos.	X	12	15	20	40

Nivel organizacional del jefe

- A. Auxiliares (Secretarías y Servicios Generales)
- B. Analistas
- C. Supervisores
- D. Gerencias
- E. Director General

A.2.1.7 Toma de decisiones

Este factor considera la trascendencia y la dificultad de las decisiones que deben ser tomadas en el puesto, su frecuencia, la diversidad de los asuntos a que estas se refieren las bases o apoyos con que cuentan para tomarlas, así como las implicaciones de las decisiones.

GRADO	DESCRIPCION	IMPACTO			
		A	B	C	D
1	Se espera a que siga instrucciones precisas y que consulte cualquier desviación con su jefe, pudiendo llegar a ofrecer alternativas.	7	9	12	X
2	Se espera que reconozca señales obvias para el proceso normal, optando por alternativas previstas.	12	16	20	X
3	Se espera que detecte señales obvias de desviación no obvias y que opto por alternativas no siempre previstas con base en políticas o lineamientos de tipo general.	20	31	42	57
4	Se espera que tome desiciones con base en sus conocimientos y/o experiencia, sin necesidad de directrices.	X	42	65	100

Impacto

- A. Decisiones que normalmente sólo ocasionarían retrabajos o problemas al ocupante del puesto.
- B. Decisiones que normalmente causarían algunos problemas o trastornos a otros empleados de la compañía.
- C. Decisiones que normalmente ocasionarían gastos adicionales en costos de operación, o bien molestias o trastornos a personas externas.
- D. Decisiones que inciden sobre los márgenes de utilidad de la compañía.

A.2.1.8 Análisis de Problemas

Dentro de este factor debe evaluarse la necesidad de que el ocupante del puesto realice análisis de problemas entendiendo por análisis, la investigación de las variables que afectan o inciden en alguna o la descomposición del todo en sus partes, y entendiendo por problema cualquier situación que implique la aparición de obstáculos en el lógr de objetivos, o la aparición de variaciones inesperadas en los procesos de trabajo.

GRADO	DESCRIPCIÓN	ANTECEDENTES		
		A	B	C
1	No se requiere prácticamente de análisis.	0	12	X
2	Trabajo desarrollado en forma rutinaria y sistemática. Existen muy pocas probabilidades de aplicar criterio, así como variantes en cuanto a la forma de ejecutarlo.	12	15	X
3	Solución de problemas que aunque sencillos pueden ser diversos en naturaleza e implicar problemas no repetitivos.	18	23	28
4	Solución de problemas que requieren un análisis de la situación y una selección de procedimientos particulares al caso, generando alternativas a problemas semicomplejos.	26	39	52
5	Solución de problemas en que se requiere un análisis detallado de problemas complejos, generando y desarrollando alternativas de acción generalmente no previstas.	X	64	90

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Antecedentes

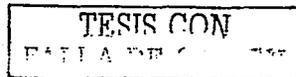
- A. El ocupante cuenta no sólo con suficientes antecedentes sino que en adición recibe estrecho apoyo de su jefe.
- B. El ocupante cuenta con apoyos tales como procedimientos manuales, etc., para analizar la mayoría de los problemas que se le presentan.
- C. El ocupante no cuenta con apoyos o antecedentes que simplifiquen el análisis de los problemas a que se enfrenta.

A.2.1.9 Condiciones de Trabajo

Este factor considera las condiciones del medio ambiente en las que normalmente se desarrolla el trabajo, el grado de exposición a condiciones desagradables tales como polvo, ruido, calor, frío, etc., así como la frecuencia con que está expuesto.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Las condiciones de trabajo son las normales de oficina.	8
2	Las condiciones de trabajo son las normales de oficina, pero una o dos veces a la semana se expuesto a una o más condiciones desagradables por periodos superiores a una hora, pero inferiores a tres horas.	9
3	Las condiciones de trabajo son en general las normales de oficina, pero más de dos veces a la semana se ve expuesto a un o más condiciones desagradables por periodos superiores a una hora, pero inferiores a tres horas.	10
4	Puestos en los que se pasa cerca de la mitad de la jornada expuesto a una o dos condiciones desagradables, pero ninguna en grado extremo.	11
5	Puestos en los que se pasa cerca de la mitad de la jornada expuesto a una o dos condiciones desagradables en grado extremo o bien, casi toda la jornada sujeto a condiciones desagradables, pero ninguna en grado extremo.	15
6	Puestos en donde se pasa casi toda la jornada sujeto a condiciones desagradables en grado extremo.	20

FUENTE: JORGE ALBERTO RODRIGUEZ GOMEZ



Bibliografía

1. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia, 1999.
2. AON-INTERGAMMA, Taller de técnicas para la administración de la compensación. Modulo I. Valuación de Puestos.
3. AON-INTERGAMMA, Encuesta de Compensación México, 2002, Quincuagésima segunda Edición. 689 p.p.
4. AON-INTERGAMMA, Boletín de Compensación México, 2003, Décima Edición. 35 p.p.
5. GORDON, Mcbeath; Organización y planeación de Recursos Humanos; México, 1981. 2da Edición en Español, Ed. Logos Consorcio Editorial, S.A.
6. MARTIN DEL CAMPO, Rafael. Valuación y Compensación Objetivas de Sueldos. México, 1989.
7. REYES, Ponce A. Administración de personal. México, 1979.
8. REYES, Ponce A. El análisis de Puestos México, 1999 Ed. Limusa Vigésimo Octava edición.
9. REYES, Ponce A. "Administración de Personal " 2da. Parte Sueldos y Salarios; México, 1975. Ed. Limusa, Quinta Reimpresión.
10. ROCK, M. Manual de Administración de sueldos y salarios. Tomo 1, 2ª ed. Ed. Mc Graw Hill, México 1988
11. SHERMAN Arthur. Administración de Recursos Humanos. México, 1998.
12. SIKULA, Andrew F. Administración de Recursos Humanos en Empresas; México, 1979, Primera Edición, Ed. Limusa.
13. VADILLO, Sergio. Administración de Remuneraciones. México, 1999. Ed. Limusa
14. WERTHWER William. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

15. OLEA FRANCO, Pedro; Manual de Técnicas de investigación documental para la enseñanza media; Ed. Esfinge; México 1992 pp.47

INTERNET

15. www.banxico.gob.mx; Inflación

16. www.inegi.gob.mx; Salarios Mínimos

17. www.inegi.gob.mx; Tasa de Desempleo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN