

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### *Valuación de puestos para una justa remuneración*

**Autor: Luis Artemio Zavala Torres**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Lic. En Adminitracion de Empresas [sic]**

**Nombre del asesor:  
Lilia Patricia López Vázquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





# UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Con Registro de Validez Oficial Acuerdo 94001  
Clave 16PSU - 00096 de Fecha 4 de Septiembre 1980

## " VALUACIÓN DE PUESTOS PARA UNA JUSTA REMUNERACIÓN "

# TESIS

Que Para Obtener el Título de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presenta:

**Luis Artemio Zavala Torres**

Director de Tesis:

**L.A.E. Lilia Patricia López Vázquez**



Morelia, Mich.

Noviembre del 2000

## DEDICATORIA:

La presente tesis está dedicada primeramente a Dios, ya que gracias a él estoy logrando la mayor ilusión en mi vida: La de ser un profesionalista.

A mis padres, que en todo momento me apoyaron, que me han inculcado valores, principios y con los que tengo una gran deuda moral, ya que sin ellos no lo hubiera logrado.

A mi hermana Jani, con la cual comparto mi éxito.

A mis Abuelos, Papá Temo, Papá Luis, Mamá Lícha Y Mamá Chepina, porque siempre se preocuparon por el buen desarrollo de mis estudios

A mis Tíos y primos con los cuales compartí mis experiencias de estudiante.

A mis excelentes amigos, Beto, Santiago, Claudio, Jose Luis, Mariano, Oscar, Israel y Omar ya que gracias a ellos he pasado los momentos más felices de mi juventud y a los cuales recordaré infinitamente toda mi vida.

A ti, Roxana, por compartir conmigo momentos difíciles y felices, porque en todo momento durante mi carrera me tendiste siempre la mano y me diste ánimos para seguir adelante. Te Quiero Mucho.

A la L.A. E. Lilia Patricia López Vázquez por haber tenido la atención y la amabilidad de haber sido mi asesora de tesis y haber hecho el esfuerzo junto conmigo para la realización de la presente.

A mis profesores, por habernos preparado para el presente y el futuro.

A TODOS DE ANTEMANO, UN MILLON DE GRACIAS.

## DEDICATORIA:

La presente tesis está dedicada primeramente a Dios, ya que gracias a él estoy logrando la mayor ilusión en mi vida: La de ser un profesionalista.

A mis padres, que en todo momento me apoyaron, que me han inculcado valores, principios y con los que tengo una gran deuda moral, ya que sin ellos no lo hubiera logrado.

A mi hermana Jani, con la cual comparto mi éxito.

A mis Abuelos, Papá Temo, Papá Luis, Mamá Lícha Y Mamá Chepina, porque siempre se preocuparon por el buen desarrollo de mis estudios

A mis Tíos y primos con los cuales compartí mis experiencias de estudiante.

A mis excelentes amigos, Beto, Santiago, Claudio, Jose Luis, Mariano, Oscar, Israel y Omar ya que gracias a ellos he pasado los momentos más felices de mi juventud y a los cuales recordaré infinitamente toda mi vida.

A ti, Roxana, por compartir conmigo momentos difíciles y felices, porque en todo momento durante mi carrera me tendiste siempre la mano y me diste ánimos para seguir adelante. Te Quiero Mucho.

A la L.A. E. Lilia Patricia López Vázquez por haber tenido la atención y la amabilidad de haber sido mi asesora de tesis y haber hecho el esfuerzo junto conmigo para la realización de la presente.

A mis profesores, por habernos preparado para el presente y el futuro.

A TODOS DE ANTEMANO, UN MILLON DE GRACIAS.

# INDICE

	<u>PÁGINA</u>
INTRODUCCIÓN	5
1.- Descripción del problema	7
2.- Importancia de la realización del estudio	7
3.- Consistencia del problema	8
4.- Hipótesis	8
CAPITULO 1. ANTECEDENTES.	
1.- Antecedentes relacionados con el tema.	10
2.- Marco Legal.	15
3.- Tipos de comunicación	19
4.- Tipos de autoridad	23
5.- Recursos humanos	27
6.- Organización del departamento de valuación de puestos	28
CAPITULO II. IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	
1.- Definición	29
2.- Necesidad	33
3.- Desarrollo	35
4.- Estructura.	36
CAPITULO III. ENCUESTA DE SALARIOS	
1.- Introducción	39
2.- Necesidad	41
3.- Requisitos	42
4.- Actos preparatorios a la investigación.	43
5.- Principales datos que deben investigarse	45
6.- Análisis de los puestos investigados.	47

## CAPITULO IV. IMPORTANCIA DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS

	<u>PÁGINA</u>
1.- Utilidad	49
2.- Concepto	50
3.- Objetivos	53
4.- Pasos previos	55
5.- Pasos para la instalación de un plan de valuación de puestos	58
6.-Sistemas de valuación más usados.	63
7.- Otros sistemas de valuación.	87
8.- Conclusiones	90

## CAPITULO V. ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA DE VALUACIÓN.

1.- Necesidad	91
2.- Tipos de control	92
3.- Problemas específicos de administración.	93

## CAPITULO VI: APLICACIÓN DEL MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS A CASO PRÁCTICO

Caso Práctico.	97
----------------	----

- BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

Con el crecimiento que se ha experimentado en las empresas mexicanas que hoy están compitiendo en mercados nacionales e internacionales y cada día con mayor frecuencia en los últimos años, como consecuencia se ha desarrollado con mayor intensidad la creación de áreas especializadas dentro de las mismas.

Una de las áreas fundamentales y de mayor apoyo y participación es el departamento de personal; entre sus funciones más importantes se encuentran:

- 1.- Reclutamiento y selección de personal
- 2.- Capacitación y adiestramiento
- 3.- Sueldos y salarios:
  - Valuación de puestos
  - Encuestas de salarios
  - Salarios e incentivos
  - Calificación de méritos
  - Participación de utilidades
  - Prestaciones
  - Relaciones laborales
- 4.- Organización y desarrollo
- 5.- Higiene y seguridad industrial

Dentro de las actividades del área de personal se eligió la función de sueldos y salarios, específicamente la valuación de puestos, lo cual será el tema principal de esta tesis, debido a la gran importancia y utilidad que tiene en la empresa tanto pública como en la iniciativa privada.

La valuación de puestos juega un papel importante dentro de nuestros organismos empresariales, debido a que por medio de este sistema se determina el valor de cada puesto con relación a otros, con el objeto de darle el valor suficiente a cada puesto y su importancia dentro de una misma

organización, no se valúa o califica el valor del empleado en su puesto, se valúa al puesto

Proporciona además una base para determinar las normas tendientes a suprimir cualquier tipo de desigualdades en los salarios de los puestos, que hay que examinar.

Día con día se ha venido planeando y aplicando la utilización del sistema de valuación de puestos en la mayoría de las empresas actuales de nuestro medio, ya que la decisión de la gerencia o empresario es de suma importancia, ya que cuando éste determina cuanto se le va a pagar, debe de tomar en cuenta que dicha remuneración pactada servirá también como base para una retribución futura. Además de que dicha decisión traerá como consecuencia efectos de largo alcance tanto para la organización como para el colaborador, como por ejemplo en la relación laboral de ambas partes, entre otras.

La estructura de sueldos y salarios debe de estar bien específica y definida para que las relaciones industriales y administración de personal sean funcionales y respetuosas.

## **1.-Descripción del problema**

Existe poco interés e información en las empresas para saber la forma de evaluar un determinado puesto, cometiéndose debido a esto, muchas injusticias en cuanto a sueldos y salarios se refiere. Los departamentos de personal no cuentan con dicha información y a los integrantes de la empresa se les paga de acuerdo a los sueldos y salarios que se estén pagando en la región en la que laboran o de acuerdo al salario mínimo que se rige en la misma, sin tomar en cuenta el desempeño, habilidades, la preparación y conocimientos que tuvo que adquirir para poder ser competente y capaz de realizar su tarea de una manera adecuada.

La importancia por la cual se desarrolla este tema es que hoy en día no existe una base o método para el pago justo de sueldos y salarios, por lo que se dan injusticias, como pagarse hasta por debajo del salario mínimo, no se realizan promociones ni ascensos, no se adopta la actitud de atraer y retener al personal, no se le trata de mejorar su nivel de vida y esto ocasiona que el esfuerzo de millones de trabajadores sea mal pagado de acuerdo con la labor que estos realizan.

## **2.- Importancia de la realización del estudio**

Hoy en día como ya lo mencioné, existen muchas injusticias relacionadas con la remuneración de sueldos y salarios que se pagan a trabajadores, sin tener los patronos o gerentes una base o idea de cómo remunerar de la mejor manera a sus trabajadores.

Es importante mencionar que la empresa actualmente debe de tener fundamentado el por qué debe de pagar un determinado salario, es por esto también que es indispensable que toda empresa tenga una base para valuar los puestos, ya que cada trabajador sabe la razón de como se le esta pagando dicha remuneración

En la presente tesis se da una explicación acerca de los principales métodos de valuación de puestos aplicables a empresas que los puedan adoptar de acuerdo a las necesidades de la organización.

### **3.- Consistencia del problema**

El valor de un puesto o su grado de importancia depende de muchos elementos de difícil apreciación por su complejidad y sutileza relacionados generalmente con el criterio de la eficiencia en la producción.

A la importancia del trabajo le debe corresponder un salario igual, de modo que las remuneraciones guarden una distancia relativa a la categoría del puesto. Que lo que se le pague al trabajador sea lo justo de acuerdo a la preparación y conocimientos adquiridos que este aplica en su puesto.

Con relación a esto, la ley federal del trabajo en su artículo 86 precisando un principio constitucional, establece que “ a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual ”.

### **4.- Hipótesis**

Para el desarrollo de esta tesis nos hemos planteado como hipótesis de trabajo lo siguiente:

A).-Para realizar una Valuación de Puestos existen diferentes métodos para determinar y Valorar los Puestos de una empresa, entre los que destacan: Sistema de Valuación por Puntos, Método de Clasificación Previa o Grados, Sistema de Graduación o Alineamiento, Método de Comparación de Factores, Método de Hay, Método de Perfiles, etc. La empresa debe elegir cual de los métodos mencionados u otros ya existentes se puede adaptar a su empresa.

Por lo que efectivamente existen diferentes Métodos de Valuación que son aplicables a las empresas, dependiendo cual de ellos sea el más adaptable de acuerdo a sus características y necesidades.

B).- Para poder llevar a cabo una correcta Valuación de Puestos se debe de llevar a cabo previamente un profundo Análisis de puestos para darnos cuenta en que consiste el puesto, que tareas se realizan en él, en que parte se ubica dentro de una empresa, cuantas horas son las que se requieren y sobre todo saber las características esenciales del puesto, entre otros factores.

Y ciertamente, para poder llevar a cabo una Valuación de Puestos se realiza primeramente un Análisis del Puesto y en base a este poder Valuarlo y poder determinar que tan importante es dentro de la empresa, que tan bien remunerado debe de ser, darle la importancia necesaria de acuerdo a la responsabilidad del mismo, etc.

C).- La Valuación de Puestos es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma.

Nuestra definición después de la investigación: La Valuación de Puestos es un sistema técnico que determina el valor de cada puesto en particular en relación con los demás dentro de una unidad socioeconómica con la finalidad primordial de establecer una equitativa estructura de salarios.

D).- Hoy en día, en estos tiempos de competitividad y de apertura comercial tanto Nacional como Internacionalmente hablando, cada empresa debe de tener su Método de Valuación de Puestos, para poder Valorar al Puesto y a la persona que lo ocupa, y de esta manera exista una armonía en los puestos de la organización.

Y esto es una realidad, ya que no hay que olvidar que para que una empresa sea productiva y exitosa depende en gran medida del recurso más importante y que muchas veces no se le da la Valoración y atención adecuada: **EL RECURSO HUMANO.**

# CAPITULO I. ANTECEDENTES

## 1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PROBLEMA A ESTUDIAR.

Dicen Koontz y O'Donnell, que las prácticas de evaluación del desempeño humano no son nuevas. Desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. Aún los sistemas formales de evaluación del desempeño no son recientes. La historia cuenta que antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de los Jesuitas. El sistema consistía en autoclasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor respecto a las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier Jesuita que creyera poseer informaciones a las cuales el superior no podía tener acceso de otra manera<sup>1</sup>.

La valuación de puestos tiene su origen en los estudios de tiempos y movimientos, realizados por Federic. W. Taylor en 1881. El experimento de Taylor consistía en una enumeración de los pasos necesarios para la producción de una unidad y el tiempo necesario para realizar cada paso. El objetivo era determinar el tiempo base de producción<sup>2</sup>.

Griffenhagen realizó de 1909 a 1910 los primeros estudios de las funciones de un puesto, elaborados para los servicios municipales de Chicago y hasta 1912 es donde vuelve a intervenir en otra importante experiencia que fue la evaluación de puestos de la Commonwealth Edison Company<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Koontz, Harold y O Donnell. Principios de Administracao. Sao Paulo, Pioneira. Pag. 234.

<sup>2</sup> Reyes Ponce, Agustin. Analisis de Puesto. Ed. Limusa. México. Sexta Edición. Pag. 28

<sup>3</sup> William B. Jr. Heid Davis. Administración de Personal Y Rec. Humanos. 4ª Edición. Ed. Mc. Graw Hill. Pag. 46.

En 1914 Harry A. Hoff evalúa los puestos de oficinas de bancos y compañías de seguros.

No obstante, a pesar de los dos experimentos anteriores se comprobó a través de una serie de encuestas, que los primeros usos de estas técnicas eran para fines muy distintos a la determinación de salarios, ya que por lo general como se utilizaban las descripciones de trabajo cubriendo todos los puestos con un máximo y mínimos de sueldos y salarios, así como límites intermedios de cada clase, se prestaban para la selección de personal, ascensos, promociones, y no para el fin que se suponía en dichos experimentos<sup>4</sup>.

En 1918, la General Motors ya poseía un sistema de evaluación formal para sus ejecutivos.

Sin embargo la Primera Guerra Mundial provoca la necesidad de fijación de niveles de remuneración, objetivo que antes no resultaba necesario para los empresarios, ya que no existía mucha oferta de mano de obra<sup>5</sup>.

La valuación de puestos, para determinar los niveles de salarios, empezó a recibir cierta atención. Para 1926 se habían desarrollado ya cuatro métodos para la fijación de niveles de salarios. El más usado comúnmente en los primeros años fue el de clasificar los puestos en orden de su dificultad relativa. El siguiente método fue el de graduación o clasificación<sup>6</sup>.

El tercer método fue el de graduación por puntos desarrollado en 1925 por Merrill R. Lott con base en quince factores que con algunas reformas viene a ser el actual sistema de puntos<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Sueldos y Salarios. Ed. Limusa. México. Pag. 45.

<sup>5</sup> Reyes Ponce, Agustín. Análisis de Puestos. Ed. Limusa. México. Sexta Edición. Pag 210.

<sup>6</sup> Idem. Pag. 211

<sup>7</sup> Idem. Pag. 212

El último de los cuatro métodos fue el sistema de comparación de factores desarrollado en 1926<sup>8</sup>.

Con la creación de estas técnicas, la medición de los puestos vino a ser conocida como valuación de puestos.

La Segunda Guerra Mundial actuó como estimulante en el empleo creciente de la valuación de puestos. Esto se debió a la imperativa intervención de la War Labor Bureau ya que las empresas no podían otorgar aumentos de salarios sin su autorización, colocando en una posición privilegiada a las empresas que ya tenían establecido un sistema de valuación, lo que trajo como consecuencia la imitación de las demás organizaciones<sup>9</sup>.

Durante mucho tiempo, los administradores se preocuparon (Teoría Clásica de la Administración) por intentar aumentar la capacidad óptima de la máquina, dándole dimensiones paralelas al trabajo del hombre y expidiendo, con bastante precisión, el tipo de fuerza motriz requerido, el rendimiento potencial, el ritmo de operación la necesidad de lubricación, el consumo energético, la asistencia periódica para su mantenimiento y el tipo de ambiente exigido para su funcionamiento. Esto no resolvió el problema del aumento de la eficiencia de la organización<sup>10</sup>.

El hombre era considerado como un aprieta botones como si fuera un objeto manipulable a fin de los intereses de la empresa y fácil de poder dirigir. Ya que antes era motivado por fines de su salario y remuneraciones. A través del tiempo se pudo resolver los problemas con la eficiencia y el buen funcionamiento de la máquina pero no con los problemas del factor humano

---

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Rec. Humanos. Ed. Trillas. Pag 31.

<sup>10</sup> Chiavenatto, Idalberto. Administración de Rec. Humanos. Ed. Mac. Graw Hill. Pag. 35.

teniendo así muchos resultados que daban lugar a muchos retrasos de la producción<sup>11</sup>.

A partir de lo que fue la humanización con la teoría de la administración y con la escuela de las relaciones humanas fundada por Elton Mayo, la cual se preocupó prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del avasallador desarrollo de la civilización industrializada, pasó entonces, como punto principal de preocupación, el factor más importante dentro de una organización: EL FACTOR HUMANO.

El enfoque Neumanorrelacionismo, en que la encabezan algunos pensadores como Abraham Maslow, Chris Argyris, Federick Herzberg, David C. McClelland, Douglas McGregor, entre otros nos menciona que la necesidad principal de cualquier ser humano es la motivación personal que el tenga, de esta manera al estar motivado será un hombre con un autoestima elevado que lo llevará a alcanzar sus metas y pueda satisfacer sus necesidad básicas y secundarias. Los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

Al analizar la importancia del factor humano, fue cuando entonces los empresarios de aquella época comenzaron a preguntarse:

- ¿ Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre y como llevarlo a aplicar dicho potencial?
- ¿ Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?
- ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa sus energías a la acción?
- ¿ Cuales son sus necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

---

<sup>11</sup> Idem. Pag. 36

Se fueron dando una lluvia de respuestas que hicieron posible el surgimiento de las técnicas Administrativas que podrían proponer condiciones para una efectiva mejoría del desempeño humano en la organización.

Aparece después de algún tiempo la Teoría Behaviorista de la administración preocupada tanto por el comportamiento individual del hombre como principalmente por el propio comportamiento organizacional. Según dicha teoría, el hombre mediante el trabajo que desempeña siente las emociones y sensaciones de satisfacción personal y de auto realización de la tarea que él lleva a cabo y de la cual él esta a cargo. Algunas de las aspiraciones fundamentales que condicionan el comportamiento humano en la empresa son:

1. Deseo de sentirse necesario e importante para la organización a la que pertenece.
2. Deseo de sentir el interés del jefe por su éxito.
3. Deseo de recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, principalmente cuando tiene éxito y cuando produce provecho a la organización.
4. Deseo de recibir consideración y respeto por medio de un tratamiento capaz de mantener su amor propio y su auto-Realización.
5. Deseo de participar y de sentirse integrado y feliz dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles.
6. Deseo de sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción.
7. Percepción de posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro.
8. Visualización de los objetivos organizacionales capaces de hacerlo sentirse orgulloso de ser miembro de la organización<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Chiavenatto, Idalberto. *Administración de Rec. Humanos*. Ed. Mac. Graw Hill. Pag. 36.

De acuerdo a la teoría de Fayol, decía que el trabajador es productivo si existe la unión del personal, el cual es considerado un principio fundamental de la administración, gracias a esta unión se crea el espíritu de grupo y referente a esto considera dos axiomas:

- La unión hace la fuerza
- La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas<sup>13</sup>.

## **2.- MARCO LEGAL.**

Debemos de recordar y entender por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Dentro de la empresa, para nosotros el factor más importante para que esta sea manejada adecuadamente y del que depende su buen funcionamiento y desarrollo, **es el Factor Humano**, ya que si el personal cuenta con un buen potencial y una buena preparación, motivación, remuneración, comportamiento, y sobre todo un buen ambiente de trabajo, traerá como consecuencia una excelente armonía del personal entre sí, y sobre todo en el desarrollo del trabajo de cada uno de los individuos que la integran, y si a esto se le agrega una capacitación utilizando técnicas y métodos adecuados y acordes al trabajo de cada uno de ellos se obtendrá un desempeño en sus labores con una calidad acorde a la competitividad que la empresa requiere ante su entorno. Además, de que la empresa debe de apoyar al trabajador en diferentes aspectos a los que se enfrenta y se encuentra como: psicológicos, económicos y físicos y de esta manera ayudar a que el trabajador se alíne en su labor y en su sociedad. La empresa se encuentra dentro de una determinada sociedad a la cual pertenece ella y su elemento humano, por lo que debe colaborar a la ayuda de resolver los

---

<sup>13</sup> Maristany, Jaime. Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones. Ediciones de Contabilidad Moderna. Décima Edición. Pag.46.

problemas que se presentan en ella y apoyar a las diferentes organizaciones sociales para que juntos puedan ayudar a resolver situaciones que afectan a dicha sociedad; como por ejemplo el de apoyar y colaborar con las diferentes instituciones de educación básica, media, profesional y técnica para tener excelentes estudiantes y profesionistas que ayuden a elevar el nivel de trabajo y de vida de su propia gente y de los demás y así conformar una sociedad próspera y trabajadora.

Por lo tanto, para que la empresa cuente con un nivel de eficiencia competitivo debe de considerar la división de labores y funciones, para que de esta manera pueda visualizar mejor cada una de estas, y determinar las responsabilidades y deberes tanto de la organización como de quienes la ejecutan y de esta manera medir la efectividad y desempeño de cada actividad o puesto.

Para tal efecto nuestras leyes son muy específicas, por lo que, en la ley federal del trabajo en su artículo 25 fracción III establece que “Deberá tenerse por escrito el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible”, en el artículo 134 fracción IV marca como obligación de los trabajadores “ Ejecutar el trabajo con la intensidad , cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo, y lugar convenidos”.

Como principio de la proporcionalidad, establece en su artículo 86 frac. IV “ a trabajo igual desempeñado en condiciones de eficiencia también iguales, corresponder salario igual, “ por lo tanto se debe tener en cuenta que los hombres que van a desempeñar una función dentro de un organismo social, debe buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente “o sea que se debe adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres” Es un axioma el que expresa: “ El hombre adecuado para el puesto adecuado”.

Debe de tomarse en cuenta que desde luego cuando se hace una contratación de un empleado de realizarse ésta bajo lo que se marca en las leyes de nuestro país, que se debe de hacer bajo un contrato que se especifica en las cláusulas los deberes, responsabilidades, y beneficios que tiene derecho tanto patrón como trabajador de exigir bajo la realización de sus labores. El contrato es la esencia del trabajo.

Además de que se debe de tener debidamente especificado y entendido en forma detallada lo que el trabajador va a recibir como remuneración por el pago justo de su trabajo prestado a su patrón. Obviamente este salario debe de ser por lo menos igual al salario mínimo establecido en la región en la cual esta establecido el negocio.

La Ley Federal del Trabajo define como Salario Mínimo “la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo”.

Nos menciona la Ley en su capítulo VI, artículo 90, que “el salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos”.

La Ley especifica las normas protectoras y privilegios del salario en el capítulo VII, del artículo 90 al 116, entre los que destacan los siguientes:

- Art.98.- Los trabajadores dispondrán libremente de sus salarios. Cualquier disposición o medida que desvirtúe este derecho será nula.
- Art. 99.- El derecho a percibir el salario es irrenunciable. Lo es igualmente el derecho a percibir los salarios devengados.
- Art. 100.- El salario se pagará directamente al trabajador. Sólo en los casos en que se encuentre imposibilitado para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita por dos testigos.
- Art 101.- El salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas, o cualquier otro signo representativo con el que se pretenda substituir la moneda.
- Art.105.- El salario de los trabajadores no será objeto de compensación alguna.
- Art.108.- El pago del salario se efectuará en el lugar donde los trabajadores presten sus servicios.
- Art.115.- Los beneficiarios del trabajador fallecido tendrán derecho a percibir las prestaciones e indemnizaciones pendientes de cubrirse, ejercitar las acciones y continuar los juicios, sin necesidad de juicio sucesorio.

Lo anterior esta relacionado con nuestro tema de tesis, ya que al llevar a cabo a grandes rasgos, primero el Análisis del Puesto y posteriormente la Valuación del mismo se busca como objetivo final que halla una justa remuneración para que el tanto patrón como trabajador estén conformes y cada uno reciba en forma justa lo acordado por ambas partes y conforme a los que marca la Ley Federal del Trabajo, la cual busca el beneficio total para ambas partes.

### 3.- TIPOS DE COMUNICACIÓN

El termino “comunicación” significa el intercambio de hechos, ideas o impresiones emotivas entre dos o más personas. O desde otro punto de vista es la suma de todos los actos de una persona dirigidos a crear comprensión en la mente de otra.

Actualmente sabemos que es de primordial importancia la comunicación en cualquier momento de nuestra vida, pero en ocasiones no nos percatamos de la gran influencia que trae consigo tener la comunicación correcta para el momento preciso.

Ahora bien, la empresa es el lugar más visible en el cual podemos ubicarnos para hablar al respecto, ya que es aquí donde más debemos cuidar la comunicación, pues para que exista un equilibrio y una armonía dentro de cualquier negocio por muy pequeño que este sea, la comunicación correcta hará que este marche en el orden que uno desee, la comunicación es pues un factor muy indispensable y es entonces cuando debemos observar donde debe comenzar las buenas relaciones sobre todos los empleados.

La comunicación nos ayuda a explicar a nuestros empleados sobre las actividades y hechos tanto de la empresa como de lo que ellos deben desarrollar. Su trascendencia máxima la tiene en cuanto a que es el vehículo de impulsión del personal para el desarrollo de sus actividades. Muchas veces la motivación depende de la comunicación.

La comunicación en la Valuación de Puestos es de vital importancia ya que ésta se emplea con diferentes personas que integran la empresa, la cual se requiere que sea clara, precisa, significativa, que nos pueda dar un panorama del puesto y de cada uno de sus detalles y aspectos, de esta manera podemos recibir datos, ideas, opiniones, actitudes, etc. son de mucho valor

para llevar a cabo nuestra valuación y emitir nuestros juicios y criterios. Esta comunicación puede ser verbal, impresa, grabada, por medio de entrevistas, cuestionarios, diagramas, manuales de organización y de ejecución de tareas entre otras formas. Puede ser proporcionada por el mismo trabajador, por la gerencia del departamento, por alguna persona a la cual le pueda corresponder. Gracias a la comunicación obtenida por diferentes medios podemos darnos una idea del puesto al cual estamos valuando y todo lo relacionado con éste.

Las funciones que tiene la comunicación y los fines o logros que se obtienen de esta dentro de la empresa desde un punto de vista muy particular y de acuerdo a varios tratadistas se pueden enumerar de la siguiente manera:

1.- Cuando se ocupa uno de la producción o de que se lleve a cabo el trabajo, la comunicación contribuye a que se logren los objetivos de la regularización y el producto de la organización.

2.- Cuando se ocupa uno de las relaciones con el ambiente exterior, se emplea la comunicación para adaptarse al cambio o a la innovación

3.- Cuando se ocupa uno de cómo se consideran a sí mismos los miembros de la organización y como se ven en su trabajo, y su motivación entonces utilizada. La comunicación ayuda a que las funciones sociales o de mantenimiento de las personas realicen sus propósitos.

#### ELEMENTOS:

- FUENTE: Persona o grupo en el cual se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso, quién tiene la responsabilidad de preparación, proceso y control del mismo para que la comunicación se realice en forma eficaz.

- RECEPTOR: Es a quién va dirigida, reviste gran importancia, pues todo el proceso debe adaptarse al nivel del receptor y no al de la fuente.

- CANAL: Medio por el cual se transmite la comunicación éste elemento es muy importante teniendo en cuenta de que de este depende la claridad, precisión, la energía y la fidelidad de la comunicación, por lo que debe evitarse que los canales no sean demasiado largos para no debilitarla o distorcionarla.

- CONTENIDO: Es el mensaje que se va a transmitir; todo el proceso debe analizarse en forma tal que el contenido vaya integrar y fielmente de la fuente al receptor, ya que éste es el fin de la comunicación.

- RESPUESTA: Toda comunicación implica forzosamente una acción o respuesta, por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral: quién era fuente se convierte en receptor y viceversa.

- AMBIENTE: En gran parte la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor.

### ESPECIES DE COMUNICACION

A) FORMAL E INFORMAL.- Por razón de los canales que sigue:

- La formal.- Lleva un contenido ordenado o requerido por la empresa, a través de los canales señalados por ésta, por ejemplo un reporte de trabajo, las órdenes, las quejas presentadas dentro de un sistema.
- La informal.- No lleva ni sigue canales fijados por la empresa, son ejemplos de ésta los comentarios, los chismes, etc. Este tipo de comunicación es más rápida, enérgica y difusiva que la formal.

B) INDIVIDUAL O GENERICA.- Por razón del receptor, según vaya dirigida a una persona concreta, o en general a un grupo sin precisar nombres de personas, es más enérgica la primera.

- C) IMPERATIVA, EXHORTATIVA, INFORMATIVA.- Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta. La primera exige una respuesta precisa: una acción, una omisión, un cambio de actividad. La segunda espera una acción sin imponerla obligatoriamente. La tercera simplemente comunica algo sin señalar nada en concreto, que se espere al menos un plazo inmediato.
- D) ORAL ESCRITA O GRAFICA .- La oral puede ser personal, telefónica, etc. La segunda por medio de escritura o símbolos, es importante escoger el tipo más adecuado en cada caso.
- E) VERTICAL U HORIZONTAL.- Según que se realice dentro, de una línea de mando, o entre varias líneas. La vertical se subdivide en : decente y ascendente. La comunicación vertical decente está formada por: políticas reglas, instrucciones, ordenes, informaciones.

Como formas concretas se encuentran: Los manuales de organización, la gráfica, los avisos en tableros, los folletos, periódicos o revistas internas, etc.

La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos tales como: reportes, informes, quejas, entrevistas ( de ingreso, de ajuste de salida, etc.)

La comunicación horizontal comprende: Las juntas, los comités, consejos, mesas redondas, asambleas, etc.

Uno de los motivos que causan problema dentro de este punto, radica en que no se le da la debida importancia para escoger cuales el adecuado, así como de una adecuada planeación del mensaje, dentro del área de labores, la información que se utiliza es la informal o en última instancia se procede a utilizar la formal pero no a su debido tiempo, lo que causa confusiones, respecto al área de dirección y la administrativa concretamente dando lugar a contradicciones y malos entendidos.

#### 4.- TIPOS DE AUTORIDAD

La autoridad es un aspecto que está relacionado con la Valuación de Puestos. Al llevar a cabo la Valuación de diferentes Puestos se tiene ubicada la Jerarquización o grado que tienen dentro de la Estructura Organizacional; saber qué Puestos están Subordinados al Puesto Valuado y de cual es subordinado éste, cuáles y cuántos son los que dependen de éste.

La Autoridad se define como la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros. Desde el punto de vista administrativo se puede definir como la facultad de tomar decisiones que produzcan efecto. De hecho el que decide es quien tiene la autoridad; el criterio práctico para saber en quien radica la autoridad, es conocer quien toma las decisiones que son obedecidas. El mando es el ejercicio de la autoridad puesto en acción.

El poder mandar, necesariamente incluye tres partes que son:

- 1.- Determinar lo que debe hacerse.
- 2.- Establecer cómo debe hacerse
- 3.- Vigilar que lo que se debe hacer se haga.

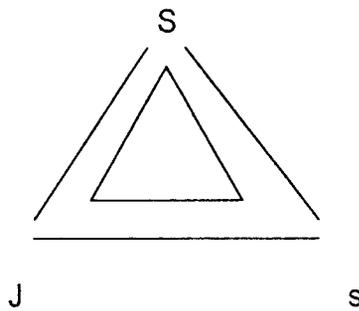
#### FORMAS DE MANDO:

Las formas en que se puede ejercer el mando se distinguen básicamente en :

- ORDENES
- INSTRUCCIONES

Las ordenes consisten en el ejercicio de la autoridad en el que un superior transmite a un subordinado la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada, que debe realizarse o debe dejar de realizar una acción, lo que caracteriza a la orden, es pues, al referirse al cambio de una situación particular concreta.

Los seis elementos que unen al jefe y subordinado, la situación que modifica se esquematiza de la siguiente manera:



J . Jefe

S . Subordinado

s. Situación que modifica

JS. Emisión de la orden

Ss. Ejecución de la orden

SJ. Informe o reporte de su cumplimiento

Js. Revisión del jefe

SS. Recomendación del empleado

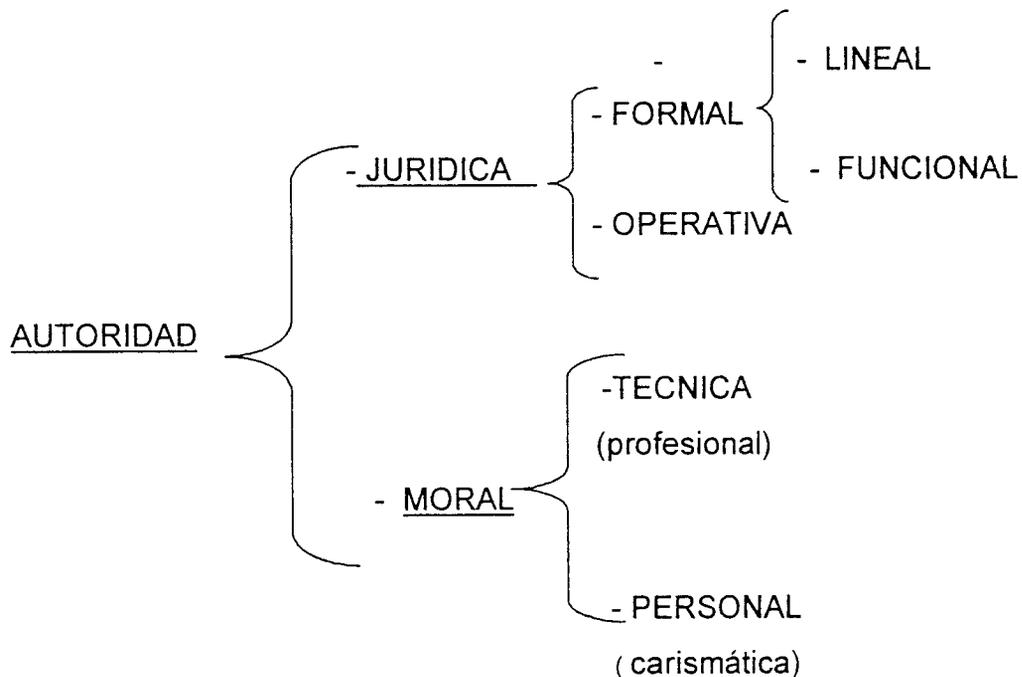
SJ. Reacción Humana

La instrucción difiere de la orden en que no se refiere a una situación particular o concreta, sino a la forma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de casos idénticos.

Dar las ordenes con seguridad y no con indecisión

Darlas con explicación proporcionada a quien la recibe.

Existen cuatro tipos de autoridad: Los dos primeros son de índole jurídica, la forman la autoridad propiamente dicha, los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc., y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos:



AUTORIDAD FORMAL.- Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. La autoridad debe construir necesariamente una cadena que en último termino descansa en la persona de quien debe toda la autoridad del organismo, cualquier rompimiento de esa cadena haría nulo el ejercicio de esa autoridad. Puede ser de dos tipos: lineal o funcional; según se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente de un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para distintas funciones.

AUTORIDAD OPERATIVA.- Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas sino más bien de la facultad para decidir sobre determinadas acciones.

AUTORIDAD TÉCNICA.- Es la que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia, esta autoridad, en la aceptación y

convencimiento de lo recomendado, es por lo tanto, la que sostiene a los jefes Staff.

AUTORIDAD PERSONAL.- Es la que poseen ciertas personas en razón de sus cualidades orales, psicológicas, etc , que las hacen adquirir un ascendente indiscutible sobre los demás, aún sin haber recibido autoridad formal alguna. Se identifica con el liderato, problema que tanto apasiona a los estudios de ciencias sociales. La autoridad formal y operativa necesitan robustecerse y complementarse con la autoridad técnica y personal. Cuando se dan las primeras, pero se carece de conocimiento o personalidad de jefe, se va perdiendo gradualmente la autoridad y como los grupos humanos necesitan jefe, suele ocurrir que, correlativamente se va formando un jefe no asignado, con todos los daños que implica la duplicidad de mando, muchas veces esa falta de conocimiento de personalidad en el jefe designado da lugar a una lucha también entre sus inferiores por alcanzar predominio.

## **5- RECURSOS HUMANOS**

Como es de entenderse nuestro tema o área de estudio está totalmente relacionada con la administración de recursos humanos, la cual consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando a los departamentos de línea y la dirección, cuyo objetivo redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Con la ayuda de recursos humanos, cada uno de los miembros conoce el lugar en donde encaja en la estructura de la organización, cuáles son sus relaciones con sus superiores y quienes dependen de él, a quienes debe recurrir para supervisión y consulta o sea conocer su interrelación con los demás elementos del organismo y así lograr una eficiente labor de conjunto. Ya que el ambiente y la gente con quien un individuo trabaja y las restricciones que se le presentan se consideran como facetas importantes de la organización en la ejecución y control administrativo.

## **6.- ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VALUACIÓN DE PUESTOS**

Es importante mencionar al área o departamento en el que encaja nuestro tema dentro de la empresa. Su asignación sería a la división de personal o relaciones industriales o humanas específicamente, y en su caso al departamento de personal, dentro de sueldos y salarios. Algunas organizaciones lo asignan a otros campos, tales como la oficina del presidente, la división de planeación y organización, la división de ingeniería industrial, la secretaría, la oficina de contraloría.

La asignación del departamento de valuación de puestos como se explica anteriormente es lógica, puesto que su trabajo está relacionado íntimamente con otros aspectos y funciones de la administración de personal.

## **CAPITULO II. IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS**

**1.- DEFINICION:** Es una técnica que se utiliza para organizar eficazmente los trabajos y las funciones, conociendo así con toda precisión lo que cada quien hace y las aptitudes que el ocupante requiere para hacerlo bien, pues lo fundamental en ello es la separación y ordenamiento científico de los elementos que integran un puesto. (Ponce p, 25)

### **ANALISIS DE PUESTOS**

Para poder llevar a cabo una evaluación de puesto, se debe de iniciar con el análisis de puestos, como primer tema de estudio de las aplicaciones que emplean las organizaciones para administrar mejor los recursos humanos con los que cuentan. En opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el área de la administración de recursos humanos es el análisis de puestos el método básico con el que se debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de allí se podrá continuar con otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la contratación, y la valuación. El trabajador debe estar adiestrado a su trabajo y en base a este análisis ser evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto.

Posteriormente al estudiar cada puesto se tiene que informar las características que requiere para que se analice adecuadamente sus aspectos como: habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, responsabilidades, y esfuerzos que variarán en cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito, y llevar a cabo una evaluación con ciertos fundamentos y con bases sólidas para poder emitir juicios acerca del mismo. Debe definirse con claridad el puesto, sin importar quien lo ocupe, pues, para apreciar los méritos de la persona titular del mismo.

Para obtener un resultado satisfactorio del análisis de puestos se requiere seguir los siguientes pasos fundamentales:

- A) Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión
- B) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo de los subjetivos que debe poseer el empleado
- C) Separar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes de una manera lógica
- D) En forma escrita, describir el puesto en una forma clara y sistemática.
- E) Organizar la conversación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

La recopilación de los datos puede llevarse a cabo de las siguientes formas:

- Observación directa,
- Informes del trabajador,
- Informes de los supervisores inmediatos
- Por medio de cuestionarios.

La práctica más aconsejable es la de utilizar varios medios de recopilación al mismo tiempo: como una base que sirva al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario presta una gran ayuda, los informes de los trabajadores son utilísimos para la descripción, los del supervisor para la especificación y para asegurarnos de la integridad y precisión de los elementos recogidos, la observación de viveza a todos los elementos que nos han sido proporcionados.

El analista siempre debe tener presente de que no investiga al trabajador, sino al contenido de los puestos.

## **MOTIVACION DE LOS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO**

Puedo decir que todos los elementos que integran cualquier organización participarán en una u otra forma en la implementación del estudio. Es por ello que resulta absolutamente necesario contar con una buena actitud de directores, empleados, obreros y sindicato para el buen logro de los objetivos que se pretende cumplir en el establecimiento de la evaluación de puestos. Si el personal no cuenta con la información ni ve las ventajas para sí y para la organización, puede entorpecer la realización de la valuación, o, incluso oponerse a este o hasta boicotearlo.

## **PARTICIPACIÓN DEL NIVEL DE DIRECCIÓN.**

Por la trascendencia del estudio, debe contarse con el total apoyo de la dirección o gerencia y del departamento de recursos humanos, pues, presentarle el proyecto plenamente definido, señalando las ventajas que pueden obtenerse de este y de su carácter de inversión, más que el de gasto, así como de sus alcances y limitaciones.

### De Gerentes y Jefes:

Del apoyo que den los jefes y gerentes dependerá en gran porcentaje el éxito del estudio, por esto es conveniente presentar el proyecto ante ellos, aclarar las dudas que sugieran y solicitar sus opiniones.

### Del Personal.

Si el personal no está enterado de lo que se hará, es muy probable que surjan rumores, dadas las características del estudio, que pueden incluso llevarlo al fracaso, asimismo, debemos recordar que el análisis de puestos descansa básicamente en la información que se obtenga de quienes figuran como sus titulares. Si las respuestas no resultan espontaneas ni surgen en un clima

propicio, los resultados, por tanto, no serán confiables y, así, el estudio carecerá de valor.

Del sindicato.- Sin la autorización del sindicato podría ser muy difícil que el estudio llegara a buen fin; por ello debe buscarse su participación con la que, incluso, puede influir favorablemente en el personal.

## **2.- NECESIDAD E IMPORTANCIA.-**

Es necesario para los directivos ya que presenta la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto; además señala el encadenamiento de puestos y funciones, así como las responsabilidades en su ejecución y permite discutir cualquier problema sobre las bases firmes, por lo que también es muy útil para encontrar las lagunas que existen en la organización.

Para los supervisores es útil porque de esta forma conocen específicamente las labores encomendadas a su vigilancia permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo, ayudándoles a explicar al trabajador la labor que debe de desarrollar y la forma como debe hacerlo. Permite también buscar en un momento dado al trabajador más apto para trabajos accidentales o eventuales corta interferencias en el mando y realización de sus actividades.

Para los trabajadores por este medio se dan cuenta con detalle de las actividades y requisitos necesarios para desarrollar su trabajo con mayor facilidad permitiéndoles también saber si lo están desempeñando correctamente y percatarse de sus errores y aciertos.

Por medio del análisis de puestos, el departamento de personal adquiere varios beneficios que pueden mejorar sus actividades y funciones internas, como es la aplicación de sus técnicas, los requisitos que deben de investigarse al seleccionar al personal, al colocar al trabajador, en un puesto más conforme con sus aptitudes, calificar adecuadamente sus méritos, ayudar con precisión al adiestramiento y forma de aplicarlo.

Es un requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos, ya que por medio de él conocemos todas las actividades, funciones y responsabilidades.

Fundamenta a cualquier sistema de salarios, incentivos, facilita el enfoque de las entrevistas y el establecimiento de sistema de quejas.

De acuerdo a los beneficios que se obtienen son los siguientes:

- Organización
- Selección
- Promociones y ascensos
- Entrenamiento
- Supervisión
- Sueldos y salarios.

### **3.- DESARROLLO**

Para poder iniciar con el análisis de puestos es necesario lograr el convencimiento y aprobación de la gerencia general, dándole a conocer los costos y beneficios que se obtendrán, así como los objetivos que se persiguen ya sea que éste se utilice para mejorar los sistemas de trabajos, orientar a la selección de personal, adiestrar al trabajador, para que sirva de base en la elaboración de la valuación de puesto, siendo este último objetivo el más amplio y preciso pues en él se toman solo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

Como segundo paso, se debe de informar a los trabajadores, ya que sin su cooperación es muy difícil realizar un buen análisis de puestos. Por esta razón de se debe de instruir y convencer al personal haciéndole ver su finalidad y utilidad. Esta información puede ser canalizada por medio de folletos, carteles, circulares, boletines, volantes, platica y conferencias. Es necesario además hacer sentir al trabajador que forma parte activa dentro del análisis.

A los supervisores se les dará una información más completa, ya que serán los auxiliares de el analista, así como a los dirigentes sindicales para obtener de ellos una amplia cooperación.

Una vez que se ha obtenido la aprobación de la gerencia y se ha informado a todo el personal, se procede a hacer la recopilación de datos que realiza un analista entrenado por medio de una observación directa, informes del trabajador, informes de los supervisores inmediatos, cuestionarios, etc.

Cuando contamos con toda la información se procede a realizar un borrador, con el objeto de poder hacer modificaciones y rectificaciones que indique al jefe inmediato al presentárselo para su revisión.

Después que es aprobado por el jefe inmediato, se hace la elaboración definitiva del análisis de puestos, debiendo reunir ciertos requisitos de estilo como son: claridad, sencillez, concisión, precisión y viveza.

#### **4.- ESTRUCTURA DEL ANALISIS**

Existen dos formas principales para su realización: La descripción libre y la lista checable.

En la descripción libre el analista no se sujeta a un modelo y tiene como ventaja la mejor adaptación a cada uno de los puestos.

La lista checable consiste en una forma impresa que tiene ya especificados los datos que se tiene ya que investigar ; es inconveniente porque no siempre se adapta a todos los puestos de una empresa.

Lo más recomendable es que se utilice la combinación de las dos formas, empleando la libre para la descripción de puestos y la lista checable para las especificaciones, como podemos apreciar en el modelo que a continuación presento:

#### **Modelo de análisis de puesto**

**Compañía**

1

**Encabezado**

- Nombre del puesto:
- Clave:
- Ubicación:
- Reporta a:
- Supervisa a:

- Puestos inmediatos:
  - Superior
  - Inferior
- Fecha de análisis
- Revisó
- Analizó

2

### Descripción Genérica

- Descripción breve de las funciones y finalidades del puesto

3

### Descripción Especifica

- Actividades Diarias y constantes:
- Actividades periódicas
- Actividades Eventuales

4

### Iniciativa y criterio

- Esfuerzo
  - Mental
  - Físico
  - Visual
  - Auditivo
- Responsabilidad
  - En supervisión
  - En tramites y procesos
  - En bienes

En discreción

En contacto con el público

- Condiciones de trabajo

Medio ambiente

Posición

### Especificaciones

- Habilidad :

Manejo de máquinas, herramientas, etc.

Conocimientos generales

- Grado académico: .
  - 1 Saber leer, escribir y contar.
  - 2 Educación Primaria.
  - 3 Educación Secundaria.
  - 4 Bachillerato o carrera corta.
  - 5 Grado Universitario.

- Cursos especiales:

Nota: Esta lista de factores que existen en el puesto es enunciativa, no limitativa.

Al final debe tener la información como el número de análisis, nombre de la persona entrevistada, tiempo en el puesto nombre del analista y redactor.

## CAPITULO III ENCUESTA DE SALARIOS

### 1.- INTRODUCCION

Antes de pasar a este punto, menciono que este tema se analiza por la relación que puede llegar a tener con la Valuación de Puestos, ya que una vez que termina dicha valuación se requiere de una encuesta para hacer la comparación de nuestros resultados en relación con las empresas similares a nosotros.

Los tipos de salario que se manejan dentro de la valuación de puestos los cuales se dividen en:

Salario Relativo.- Un empleado se preocupa por el valor absoluto de su salario y por la relación que éste guarda con el recibido por sus compañeros de trabajo.

Salario Absoluto.- Se entiende la cantidad real en dinero que se recibe por el trabajo que realiza. Esta tarifa determina el nivel de vida del empleado, su posición económica en la comunidad y la cantidad de bienes y servicios que puede adquirir.

Es natural que el trabajador lo que quiere es obtener lo más que se pueda para mejorar su situación económica. Aunque el trabajador debe de saber ubicarse y centrarse en cuanto a que se debe de convencer que únicamente gane de acuerdo a sus facultades y conocimientos, así como del desempeño que este ponga dentro de su trabajo, además de lo que la compañía en la que labora le puede pagar.

Sobre lo anterior, la empresa también juega un papel importante con relación al trabajador, ya que si esta castiga demasiado al trabajador en cuanto a su retribución y no le paga lo justo, puede provocar que su personal disminuya su

eficiencia, daña la moral, aumenta la rotación de personal y destruye el espíritu de armonía y cooperación.

Un trabajador puede estar contento con su salario absoluto que recibe, pero le puede significar poco cuando hace la comparación de acuerdo al concepto de salario relativo. Dentro del campo real nos indica que un trabajador se ve más afectado tanto más por su ingreso relativo que por su ingreso absoluto, aún cuando el absoluto le sea suficiente para satisfacer sus necesidades.

Cuando la administración de una organización ó en su caso el departamento de personal, determina la estructura de los salarios que se pagarán para cada uno de los puestos, o sea, con relación a los requisitos, a las aptitudes y conocimientos que dicha posición requiere, se puede caer a las desigualdades o errores para determinar cuanto es lo que se debe pagar, ya que muchas de las veces se puede disminuir la importancia a alguno de estos, algunos de estos errores pueden ser :

- Valuación incorrecta del mérito o valor de un empleado
- Favoritismo o discriminación hacia alguno de los empleados
- Falta de cambios o cambios incorrectos en el salario cuando se asciende, transfiere o degrada a un empleado
- Permitir que una presión indebida de los jefes, sindicatos y empleados tenga influencia en la determinación de salarios
- Valuación incorrecta del valor de un puesto.

Para la administración es muy difícil y complicado la determinación del salario ideal para cada uno de los puestos, ya que carece de bases para llevar a cabo una valuación efectiva y correcta y lo realiza en base a un criterio personal ó un calificación de méritos metódica.

Cuando se trata de determinar el salario para el trabajador que desempeña un puesto o trabajo se debe de partir del valor o la importancia que representa éste para la empresa.

Como en todas las empresas se da en cambio de los empleados a diferentes puestos o áreas, ya sea porque el empleado se le ha dado un ascenso, no puede realizar una determinada actividad ó porque es necesario cambiarlo por su mal labor en dicho puesto, se puede dar en principio un cambio o desigualdad en el pago del salario al trabajador en principio, pero se debe de hacer inmediatamente los cambios pertinentes y que mejor que apoyándose en una estructura de salarios ya determinada.

Es lógico que para obtener una información válida respecto a salarios es necesario realizar, como la lo hemos analizado, un análisis de cada uno de los puestos y posteriormente a una efectiva valuación de puestos.

Para un mejor panorama de la encuesta de salarios pasaremos a los siguientes puntos :

## **2.- NECESIDAD**

Es necesario realizar una encuesta de salarios con el fin de darnos cuenta si las demás empresas similares a nosotros tienen sueldos comparables con los nuestros, ya que si estamos bajos en salarios tendremos una fuga constante de empleados o si por el contrario los sueldos que se pagan en nuestra empresa son más altos, los costos de mano de obra dificultarán la competencia de las empresas similares.

Es por esto que la encuesta de salarios complementa la valuación de puestos y tiene como finalidad determinar la relación que existe entre la estructura de salarios de una empresa y las otras que pueden tener influencia sobre ella. Debe realizarse en forma minuciosa y personalmente con el fin de obtener resultados precisos y veraces.

### **3.- REQUISITOS DE UNA ENCUESTA TECNICA**

Para realizar una encuesta sobre los sueldos y salarios que se pagan en una región determinada y se considere como una encuesta técnica, deberán observarse los siguientes requisitos esenciales:

1.- Que no solo realice sobre nombres de puestos, sino también sobre el contenido de los mismos, ya que puede darse el caso de que varios puestos lleven el mismo nombre pero sean diferentes en su contenido.

2.- Que se determine de alguna forma el porcentaje de tiempo que se dedica a cada una de las actividades de ese puesto, ya que pueden existir varios puestos con el mismo nombre y contenido, pero sin embargo ser diferente el tiempo que se emplea en cada una de sus actividades.

3.- Que se investiguen las especificaciones del puesto que deben llenar las personas que lo ocupen, tales como responsabilidad, habilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo.

4.- Que no se considere solamente el sueldo en dinero, sino también en especie, que de una u otra forma se tome como un complemento al sueldo como lo son las prestaciones cuando representan un beneficio económico al empleado.

#### 4.- ACTOS PREPARATORIOS A LA INVESTIGACION

- Selección de investigadores

Deberán escogerse personas que tengan conocimientos amplios sobre la organización, de no contar con el personal apropiado se deberá dar una capacitación lo más completa posible, ya que de esto dependerá el éxito de la obtención de datos y en sí de la encuesta de salarios.

- Determinación de la región a investigar

La encuesta deberá abarcar toda la región en la que se encuentre la empresa investigadora, ya que tendrán la misma fuente de abastecimiento del personal, y en forma tal que la oferta de trabajo de una de las empresas pueda influir sobre la otra que realiza la encuesta.

- Empresas que deben investigarse

Lo más lógico y deseable es que se investiguen las empresas iguales o similares a la nuestra, puesto que se encontraría con mayor facilidad los puestos que se desean conocer. Existe el inconveniente de que generalmente estas empresas son los competidores y por ese motivo es posible que se recauden datos inciertos, por lo que es recomendable se investiguen empresas de diferentes ramas ya que lo esencial no es conocer puestos concretos, sino la comparación de la estructura de los sueldos de las demás empresas con la nuestra.

- Personas a quienes hay que dirigirse

Lo más común es que la empresa investigadora se dirija por escrito a la autoridad suprema de la empresa investigadora, dándole una información detallada de las actividades que habrán de realizarse, los objetivos, las personas que intervendrán y las formas que se utilizarán.

- Numero de empresas a investigar

Esto depende del tamaño o magnitud de la región; si ésta es muy grande, deberá hacerse una investigación de los diferentes tipos de empresa que se haya escogido.

Para que una encuesta de salarios tenga un valor real se considera que deberá investigarse por lo menos veinticinco empresas.

- Puestos que han de investigarse

Para tal fin es conveniente considerar las siguientes reglas:

1.- se tomarán los puestos que con mayor seguridad sean comunes con las empresas investigadas. No deberán ser demasiados ya que implicaría mucho trabajo y las empresas analizadas no están dispuestas a perder mucho tiempo.

2.- Los puestos elegidos deberán comprender los de máxima y mínima remuneración.

3.- Deben elegirse puestos cuyos salarios no sean muy cambiantes por los efectos de la oferta y la demanda.

- Preparación de formas para recoger datos

Para evitar la pérdida de tiempo innecesariamente a las empresas investigadas, deberán prepararse formas que sean sencillas de entender y fáciles de llenar; se requiere para esto la utilización de listas checables en las cuales únicamente se tengan que poner marcas para confirmar lo que se interroga, y en las que solo en forma excepcional tengan que anotarse otras observaciones.

- Clases de formas

Existen dos formas para la investigación de datos: una de carácter general sobre la estructura de salarios, y otra específica, con el objeto de recoger información concreta sobre algunos puestos en especial.

## **5.-PRINCIPALES DATOS QUE DEBEN INVESTIGARSE**

Entre los datos que debemos investigar en la forma de carácter general se encuentran los siguientes:

1.- Nombre y dirección de la empresa investigada. Determinación de la actividad concreta a que se dedica. Persona que proporciona los datos, con especificación del puesto que ocupa. Numero de trabajadores de la empresa: Cuántos obreros, empleados, técnicos, jefes inmediatos e intermediarios y altos ejecutivos. Cuántos hombres y cuántas mujeres trabajan.

2.- Promedio de salarios de los obreros y de sueldos de los empleados. Salarios mínimo y máximo en ambas categorías. Diversos tipos de salarios que se utilizan: a destajo, por jornada, etc.

3.- Bonificaciones que reciban los trabajadores en forma regular: gratificaciones anuales, participación de utilidades.

4.- ¿ Existen algunos sistemas de incentivos? ¿ De que tipo? ¿Qué porcentaje del salario básico representa el promedio?

5.- Jornada semanal: Diurna, nocturna y mixta. ¿Qué promedio de horas extras se trabajan? ¿Cuál es el promedio de trabajo nocturno o mixto empleado? ¿Cuál es el promedio de retribución total a los trabajadores por estos conceptos?

6.- ¿Cuántos días de descanso con goce de sueldo se otorgan en la empresa?

¿Qué tiempo se concede para alimentos. Si tal tiempo está comprendido dentro de lo remunerado? ¿Qué período de vacaciones se concede, si éstas exceden a los tiempos señalados por la ley?

7.- ¿De qué tipo de ropa se dota a los trabajadores y cada cuándo? ¿Qué herramientas se exigen al trabajador?

8.- ¿Qué prestaciones contra – actuales existen en beneficio de los trabajadores: despensas, cajas de ahorro, centros deportivos, etc.?

9.- ¿Están sindicalizados los trabajadores? En caso afirmativo: ¿Se trata de sindicato: a) gremial; b) de empresa; c) industrial; d) de oficios varios? Central o federación a que pertenece. Tipos de empleados no afiliados al sindicato.

Los datos que comprende la forma específica son los siguientes:

- Título que al puesto se le dé en las empresas investigadora e investigada.
- Descripción de su contenido, sumario.
- Porcentaje aproximado de la jornada, que se dedica a cada actividad.
- Su especificación.
- Número promedio de trabajadores que lo ocupan.
- Grados que se den dentro del puesto, y número de trabajadores en cada uno.
- Tipo de la jornada en el puesto: diurna, nocturna o mixta.
- Porcentaje anual, semestral o mensual de horas extras trabajadas en el puesto y en cada uno de sus grados.
- Salario básico que se paga en ese puesto y en cada uno de sus grados.

Al recogerse los datos sobre un puesto en particular, deberá tenerse mucho cuidado en precisar los elementos que pueden hacerlo distinto a los que existe en la empresa investigadora.

## **6.- ANALISIS DE LOS PUESTOS INVESTIGADOS**

Una vez que se han recogido todos los datos de las empresas investigadas, por medio de las formas hechas para este efecto, deberán realizarse los siguientes trámites:

1.- Deben analizarse las informaciones sobre el contenido de los puestos, los requisitos y el porcentaje de tiempo que dedican a cada actividad.

Esta tabulación nos permitirá conocer si los puestos son idénticos, o si aunque tengan un nombre igual son diferentes en su contenido.

2.- Cuando hayan sido eliminados los puestos cuya comparación es imposible, debe fijarse el importe total del salario, aplicando a la remuneración base que se paga a cada puesto, los aumentos que se reciben en forma indirecta como son: incentivos, compensaciones, etc., si es que son ordinarias.

3.- Normalmente se realizan tres comparaciones diferentes:

Primeramente se comparan los sueldos en efectivo que paga la empresa por ese puesto.

Enseguida, la comparación se realiza con el total que resulta de añadir a los sueldos en efectivo, las compensaciones de carácter económico, que constituyen salarios diferidos o indirectos, como son gratificaciones, absorción de cuotas del seguro social, impuestos sobre, el ahorro que representa al trabajador la cuota reducida que paga por comida.

La última consiste en la comparación de los sueldos más las prestaciones económicas de carácter general y directo, pero sumándole además las prestaciones que no son de carácter general, o que no forman parte de un beneficio económico apreciable, como son: dotes en caso de matrimonio, pagos en caso de muerte de algún familiar del trabajador, etc. Tomando como base, por una parte lo que la empresa eroga como gastos por estos

conceptos, y por otra, el beneficio aproximado que se calcula recibe el trabajador.

## **CAPITULO IV IMPORTANCIA DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS**

Las técnicas de valuación de puestos se han ido desarrollando y estableciendo como métodos para definir y formalizar las jerarquías de puestos, y, por ende, las estructuras internas de salarios.

Aun cuando la valuación de puestos ha sido desarrollada principalmente para determinar el valor relativo de los puestos de una empresa y para proporcionar una base para la fijación de los sueldos de la misma, su utilidad no se limita solamente a aspectos relacionados con los puestos, ya que un sistema ordenado que proporciona una jerarquía de puestos, generalmente constituye una base más sólida para la organización y para la práctica de la administración en lo general.

### **1.- UTILIDAD**

En la organización de una empresa es de primordial importancia el establecimiento de una apropiada jerarquización del personal y del salario. Es decir, que se debe determinar con precisión la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

El valor de un puesto o su grado de importancia depende de muchos elementos de difícil apreciación por su complejidad y sutileza relacionados generalmente con el criterio de la eficiencia en la producción.

A la importancia del trabajo le debe corresponder un salario igual, de modo que las remuneraciones guarden una distancia relativa a la categoría del puesto.

Con relación a esto, la ley federal del trabajo en su artículo 86 precisando un principio constitucional, establece que “ a trabajo igual, desempeñado en un puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.”

## **2.- CONCEPTO**

El British institute of management, nos dice:

“ La evaluación de las tareas es un procedimiento de análisis y valoración cuyo objetivo es determinar con precisión el valor relativo de las diferentes funciones, y que se utiliza con base para elaborar un sistema equilibrado de salarios.”

El Netherlands commitee of experts for Job Evaluation, la define como:

“ Un procedimiento que contribuye a establecer una clasificación justa del conjunto de funciones desempeñadas, que puede tomarse como base para la

fijación de salarios. La evaluación es solo, por consiguiente, uno de los puntos de partida para el establecimiento de una diferenciación relativa de las tarifas de los salarios base. “

El United States Department of labor, nos da la siguiente definición:

“ La evaluación de las tareas es una valoración o clasificación de las diversas funciones con el fin de determinar la situación que les corresponda al establecer una jerarquía entre las mismas “.

La organización internacional del trabajo nos da las siguientes definiciones:

“ La evaluación de las tareas puede definirse sencillamente como el procedimiento que trata de precisar y de comparar lo que el desempeño, en condiciones normales, de determinadas funciones exige de los trabajadores normales, sin tomar en consideración la capacidad individual de los mismos ni su rendimiento. “

“ Puede definirse la evaluación de las tareas como un método para estudiar y clasificar las tareas a fin de establecer la base de una estructura equitativa de salarios. La que interesa en esta caso es la clasificación de las tareas, y no directamente los hombres que la desempeñan. “

El ingeniero Nicolás Vázquez Torres define la Valuación de puestos como:

“ Un Procedimiento específicamente planeado para determinar el valor relativo de cada puesto en una empresa.”

El Licenciado Agustín Reyes Ponce, afirma:

“ Entendemos por valuación del trabajo, 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”

E. Lanham nos dice que la evaluación de puestos es:

“ La operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma”

Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos o grupos de puestos. También incluye el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximos y mínimos para cada grupo de trabajos, con base a su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultante.

Una vez habiéndose mencionado las definiciones que consideré de mayor importancia dentro de la materia, a continuación trataré de elaborar una definición propia que venga a complementar más el objetivo de la presente tesis basándome en la comparación de las definiciones que se han citado con anterioridad:

**“ LA VALUACIÓN DE PUESTOS ES UN SISTEMA TÉCNICO QUE DETERMINA EL VALOR DE CADA PUESTO PARTICULAR EN RELACIÓN CON LOS DEMÁS DENTRO DE UNA UNIDAD SOCIOECONOMICA CON LA FINALIDAD PRIMORDIAL DE ESTABLECER UNA EQUITATIVA ESTRUCTURA DE SALARIOS”.**

### **3.- OBJETIVOS.**

Como podemos deducir del estudio de los diferentes autores y tratadistas de la materia y de mi propia definición, las principales metas que las empresas esperan lograr al adoptar un programa de Valuación de puestos son:

- **La Jerarquización de los puestos:**

Con esto se logra un nivel más correcto en la organización al determinar el valor relativo de los puestos existentes.

- **La Jerarquización de los salarios:**

Proporciona una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la empresa auxiliándose de la técnica de la encuesta regional de salarios. Ya no se presta a que los aumentos los decidan con gran libertad los jefes inmediatos o los supervisores. Estos continuarán recomendando o suspendiendo los aumentos de salarios, exactamente como lo habían hecho anteriormente. Ellos continúan en el mando, pero estará operando, según normas y guías establecidos que le aligerarán su carga, con una administración más justa y equitativa para los empleados a él subordinados.

Cada acción estará ahora sujeta a escrutinio para determinar si sigue o no las normas y guías que la valuación de puestos haya establecido.

- **La estructura de salarios y el establecimiento de políticas:**

Son los datos que refleja una valuación de puestos sirviendo de base para fijar la línea de salarios que permita el establecimiento de una adecuada estructura de salarios comparable a la de otras empresas dentro del mismo mercado de mano de obra lo que es de gran ventaja ya que es factible una reducción en los costos de rotación y se puede conservar un personal calificado.

- La posición de un trabajo nuevo:

Permite en una forma segura e inmediata, determinar la colocación y el salario que debe señalarse a los puestos nuevos lo cual es extremadamente difícil para una administración empírica

- Base para la fijación de salarios absolutos:

La valuación de puestos no fija los salarios absolutos pero si descubre los elementos necesarios para su determinación, como lo son la habilidad que exige el puesto, los riesgos que supone y las condiciones en que se realizan.

- Base para el establecimiento de salarios e incentivos:

Cuando en los salarios básicos existen dispersidades, la valuación de puestos hace más apreciable los defectos que en ella apenas eran perceptibles.

- Ajuste permanente de salarios:

Para que la valuación rinda todo su fruto, es necesario precisar las finalidades concretas a que se destina, permitiendo hacer ajustes de salarios cada vez que ello se requiera, evitando que se aumenten dispersidades y descontentos que reunidos provocarían hasta un rompimiento de la armonía que debe existir entre el personal y la empresa. Quizá este sea su beneficio menos aparatoso pero el más apreciable.

- Aclarar funciones, autoridad y responsabilidades:

Lo que a su vez ayuda a la simplificación del trabajo y eliminación de operaciones duplicadas, así como a reducir descontentos y quejas con lo que se aumenta la moral y productividad del personal.

- Reducir quejas y rotación de personal

De esta forma se aumenta la moral del personal y mejoran las relaciones entre empresa y empleado.

Consecuentemente, el grupo de jefes, debe estar convencido que el programa ayudará y no entorpecerá la operación.

#### **4.- PASOS PREVIOS**

Toda valuación de puestos requiere cierta planificación que implica desde estudiar la sugerencia, siguiendo con un lineamiento que se traducirá en resultados como lo es la implantación de un sistema de valuación.

Para esto, se debe de presentar ante la gerencia un plan debidamente preparado de los aspectos del que se trata dicha propuesta tales como:

- Explicar ante la gerencia la naturaleza de un sistema de valuación de puestos
- Que objeto tiene o persigue dicho sistema.
- Hacerles ver la necesidad que existe de un sistema de valuación de puestos
- La forma de cómo nos apoyará la valuación de puestos en la organización
- Explicar los beneficios que ya han adquirido algunas empresas que adoptaron un sistema de valuación de puestos
- Definir el alcance que tendrá el sistema.
- Hacer notar que el sistema de valuación nos va a apoyar a que exista una distribución y base más equitativa de la nomina existente.
- Informar el costo de dicho sistema

Una vez aceptada dicha propuesta, se debe partir de estudiar algunos puntos por los que se va a llevar a cabo la realización del mismo, ya que es de una organización madura reconocer que sí necesita de un sistema de valuación,

ya que éste le ayudará a resolver algunos aspectos que tiene dentro de su funcionamiento, tales pueden ser:

- 1.- El reconocimiento de que existen desigualdades en los salarios
- 2.- Se complica la colocación de nuevos puestos en relación correcta con los ya existentes.
- 3.- Las responsabilidades y funciones en los puestos cambian constantemente y las necesarias modificaciones en materia de relaciones y salarios presentan muchos problemas.
- 4.- Se tiene dificultades para la clasificación correcta de los empleados, por la falta de una correcta y exacta definición de cada uno de los puestos.
- 5.- No se tiene interés para contar con un método que nos sirva de indicador para que nos lleve a una actualización de salarios .
- 6.- No se establecen convenios para asegurar la consistencia de cuando se conceden aumento de salarios, con respecto a tipo, cantidad, frecuencia y fecha de concesión.
- 7.- No existe un eficiente control de sueldos y salarios.

Es importante hacerle notar a la gerencia los costos que esto traerá, ya que esto implica que se tiene que realizar una erogación como: El costo de instalación ( Personal, equipo, suministros, etc.) y el costo de operación bajo el sistema. Ya que esto es de los factores más importantes para la autorización del mismo.

Con relación a la forma de informar a los jefes sobre un estudio de valuación de puestos propuestos se puede hacer por medio de procedimientos tales como:

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

No solamente se necesita el apoyo de los jefes, sino también del grupo más grande de personas y que más intervendrán, nos referimos al de los subordinados o colaboradores. Se les debe de informar sobre el mismo acerca de los objetivos que pretende y como les ayudará para tener un salario más equilibrado y justo.

Se siguen diferentes procedimientos para informarles sobre el programa propuesto, algunos son:

- Carta o memorándum del presidente u otro alto funcionario
- Junta de grupo de empleados
- Relatos publicados en periódicos y revistas de los empleados.
- Entrevistas individuales con los empleados
- Boletines especiales sobre el programa
- Conferencias con los representantes de los empleados.

Quienes generalmente se ocupan de llevar a cabo lo anterior son el director del departamento de personal y su personal, se ocupan mucho en plantear y llevar a efecto juntas y entrevistas con los subordinados. También llegan a ser apoyados por personas externas tales como los representantes de sindicatos

Tanto a supervisores como a los subordinados se les tiene que dar información generalmente impresa que ayude a darles un panorama de cómo

va a influir el plan en todos. Existen algunos aspectos que les deben de quedar bien claros tales como:

- Los efectos que se espera tenga el programa
- Ventajas que se esperan de su instalación
- Procedimientos que deben de llevarse a cabo para instalar el plan
- Campo de aplicación del plan.

Esto es importante, ya que naturalmente tanto los jefes como los subordinados se preocupan de cómo les va a afectar la instalación del sistema. Se les debe de crear e inculcar tranquilidad y confianza, partiendo de que dicha implementación no les va a repercutir en el salario actual que ellos están recibiendo, mas bien al contrario, les puede beneficiar ya que su puesto puede ser clasificado en un nivel superior en el momento de la valuación

La finalidad de la explicación del plan o sistema es que ambas partes entiendan las ventajas que pueden esperar de la valuación de puestos

## **5.-Pasos para la instalación de un plan de valuación de puestos**

Las técnicas de valuación de puestos se han ido desarrollando y estableciendo como métodos para definir y formalizar las jerarquías de puestos y, por ende, las estructuras internas de salarios.

Aún cuando la valuación de puestos ha sido desarrollada principalmente para determinar el valor relativo de los puestos de una empresa y para proporcionar una base para la fijación de los sueldos de la misma, su utilidad no se limita solamente a aspectos relacionados con los puestos, ya que un sistema ordenado que proporciona una jerarquía de puestos, generalmente constituye una base más sólida para la organización y para la practica de la administración en lo general.

Independientemente del método que se adopte, para comenzar a realizar una valuación de puestos existen tres pasos:

A) Determinación del ámbito que corresponderá la valuación, que básicamente consiste en señalar el área que abarca, dependiendo si el sistema tiene como objetivo valuar al personal sindicalizado de confianza, puestos ejecutivos, etc.

B) Estableciendo un comité, es uno de los pasos fundamentales y necesarios en la valuación de puestos, que independientemente del método se elija, puede ser llevado a cabo por las siguientes opciones:.

**RESPONSABILIZAR A UNA COMPAÑÍA DE CONSULTORES DE ADMINISTRACIÓN.**- Esta debe de ser capaz, de confianza y seria, y tener el antecedente de la calidad de trabajo que esta realiza, cuando se le da a un grupo de consultores especializados en la materia se pueden obtener:

**VENTAJAS:**

- 1.- Se coloca la tarea a cargo de especialistas, ya que cuentan con la experiencia y preparación en aspectos técnicos de la implantación.
- 2.- Los consultores generalmente están libres de prejuicios y parcialidades sobre los temas de operación y personal, ya que son extraños en la compañía y son imparciales.
- 3.- Se lleva menos tiempo dicho estudio, ya que ellos dedican todo su tiempo a esto ya que a ellos están cobrando honorarios, además de tener en claro que la administración de la organización los apoyarán oportunamente cuando ellos lo requieran. Así como también se les debe de dar apoyo por parte de los jefes y subordinados, ya que ellos son quienes les pueden dar pautas necesarias para una mejor respuesta.

## **DESVENTAJAS:**

- 1.- Los expertos en valuación carecen de información, como son las condiciones de operación internas, los problemas, las personalidades etc. No se encuentra familiarizado con todos los aspectos de la compañía.
- 2.- Existen muchos jefes y subordinados que son muy cautelosos y que toman cierta intranquilidad y desconfianza al ver que una "persona externa" es la que llevara a cabo dicha acción, lo ven con cierto recelo y esto puede entorpecer el trabajo de los expertos.
- 3.- Cuando los consultores de empleados son los directamente responsables de llevar a cabo el trabajo, los empleados no participan ya que no se sienten con entusiasmo ni lealtad ni con actitud positiva hacia el plan.
- 4.- Cuando es poca la participación de los empleados en el plan, no reciben la suficiente capacitación para mantenerlo, ya que los conocimientos no son adquiridos paso por paso desde la instalación original.

## **RESPONSABILIZAR A LOS MISMOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA.**

Tener ellos la responsabilidad sobre la planeación, ejecución y control de cada aspecto del procedimiento de implantación.

Para ello, los empleados seleccionados deben de tener los suficientes conocimientos técnicos necesarios para llevarlo a cabo con éxito.

## **VENTAJAS :**

- 1.- Ellos son quienes tienen mejor conocimiento de la organización, tanto de los procedimientos de operación básicos, las tradiciones y costumbres y las personalidades afectadas.
- 2.- Al realizarlo los empleados, se identificarán con el programa y se lo sentirán suyo, ya que esto les provocará entusiasmo y voluntad para aceptar los resultados finales.
- 3.- Ayudaría esta manera al mejor desarrollo, entendimiento e implantación del plan, ya que de esta forma se eliminarían casi por completo las dudas y suspicacias.

4.- Se proporciona el personal necesario para mantener y administrar el plan a futuro, ya que el plan no es estático, sino es dinámico, por lo que se requiere personal permanente para mantenerlo constantemente actualizado.

#### **DESVENTAJAS :**

- 1.- Puede existir una falta de objetividad cuando los empleados de la compañía son los responsables de la instalación ya que alguno de ellos puede estar envuelto en algún conflicto que exista en la compañía.
- 2.- Ese grupo seleccionado puede tener los conocimientos sobre los procedimientos y prácticas, no pueden llegar a atener la experiencia y el grado de especialización que el programa puede exigir.
- 3.- Al llevar a cabo este sistema requiere de mucho tiempo para su operación y esto trae como consecuencia que se descuidaran las funciones ordinarias de cada empleado que esta participando.

#### **TRABAJO CONJUNTO DE CONSULTORES Y EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA.-**

El papel dominante lo toman usualmente los empleados contando con los consultores únicamente como consejeros y así un grupo complementa al otro y ambos comparten sus habilidades y conocimientos.

#### **VENTAJAS:**

- 1.- Se conjugan los conocimientos de la organización con los del especialista en la valuación de puestos.
- 2.- Se de la combinación de la participación de los empleados que tienen las ideas de la empresa implantadas en ellos con el punto de vista objetivo y experto del agente valuador externo.
- 3.- *El experto en valuación les imparte un programa de capacitación de administración y mantenimiento del plan utilizando por medio de prácticas.*
- 4.- *Se reduce el tiempo de instalación.*

## DESVENTAJAS:

- 1.- Se pueden tener contrariedades del experto externo con los expertos de la organización, ya que estos últimos se pueden ofender al interpretar que les están diciendo "como trabajar".
- 2.- Cuando se definen y dividen autoridades y responsabilidades se pueden crear conflictos ya que se sobreponen funciones o se reestablecen líneas definidas de autoridad y responsabilidad cuando ambas partes tratan de coordinar sus actividades.
- 3.- Se llegan a incrementar los costos, ya que hay que pagar tanto los honorarios del experto valuador como de los empleados participantes.

C) Fijación de puestos tipo, en la evaluación es usual un número reducido de puestos básicos que se designan como Puesto – Tipo, para poder comenzar con ellos el procedimiento. Una vez que la posición de los mismos está firmemente establecida, dichos Puesto - Tipo serán base para fijar la relación que debe de existir entre los demás.

Después de haber realizado lo anterior podemos decir que los pasos para la instalación de un plan de valuación de Puestos son:

- 1.- Determinación de las áreas de organización que serán incluidas en la valuación tales como, trabajos de fábrica, de oficina, de ventas.
- 2.- Determinación de la clase de puestos que dentro de cada área se incluirán si es, hasta un nivel subordinado solamente, hasta el nivel de supervisión o hasta el nivel de funcionarios.
- 3.- Selección del sistema de calificación por usarse, en la valuación.
- 4.- Realización del análisis de puestos para obtener los datos de los mismos.
- 5.- Preparación de las descripciones de los puestos con los datos obtenidos.
- 6.- Valuación de puestos.
- 7.- *Uniformación de las calificaciones de los puestos.*
- 8.- *Determinación de las clases de puestos.*

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

Es importante señalar que dicho plan de valuación de puestos es de suma relevancia ya que una vez desarrollado y determinado puede ayudar a la organización a mantener cierto grado de control sobre su estructura de compensaciones. Es muy probable que las organizaciones con programas formales de compensación dependan de un sistema de valuación de puestos como ayuda en la determinación del nivel de compensaciones que sea adecuado para cada trabajador de acuerdo a dicha valoración.

## **6.- SISTEMAS DE VALUACION MAS USADOS**

Enseguida pasaremos a explicar algunos de los métodos más importantes de valuación de puestos que pueden ser aplicables a la mayoría de las empresas, Empezaremos a analizar cada uno de ellos:

## **MÉTODO DE GRADACIÓN PREVIA.**

Este método consiste en ordenar los puestos en forma decreciente de acuerdo a sus diferentes niveles en cuanto a funciones, responsabilidades y requisitos. Los puestos no son considerados en partes componentes, sino que la comparación se hace de los puestos como un todo; en esta forma, el puesto se valúa siguiendo el nivel más simple, más rutinario, el cual será colocado en la parte más baja de la graduación quedando los puestos restantes colocados hacia arriba de la escala en cuanto a sus funciones, responsabilidades y requisitos, fuesen más complejos.

Sus principales etapas son:

Fijación de los grados, definirlos y complementarlos dando ejemplos típicos.

La fijación de grados en este método se hace sin sujetarse a reglas técnicas determinadas, sino que simplemente establece las categorías o grados que tendrá el ámbito de la valuación mediante la simple apreciación de los principales grupos que se forman en la empresa.

Este sistema implica la consideración de determinados criterios para definir las categorías adoptadas. No obstante, al formularse la definición de cada grado se les asigna una numeración, de tal manera que entre el primero y último grado estén comprendidos los puestos a evaluar.

- Clasificación de los puestos dentro de los grados

Se comparan los datos consignados en las especificaciones de puestos con las de cada uno de los grados, para colocarlos en la categoría que le corresponda. Esta comparación y colocación se puede hacer aún sin especificaciones técnicamente formuladas, ya que tanto los requisitos que integran el puesto como los que forman el grado han sido apreciados con un criterio meramente subjetivo.

Para apreciarlo mejor reporta las siguientes:

### **VENTAJAS :**

Es sencillo y rápido, fácilmente comprendido por los trabajadores, aceptado por esto con relativa facilidad, requiere un costo muy pequeño para su instauración y mantenimiento, y se presta para hacer valuaciones en empresas cuyo personal forme grupos claramente definidos.

### **DESVENTAJAS:**

Constituye un juicio superficial sobre el valor de los puestos: es difícil encontrar suficientes calificaciones con un conocimiento adecuado de todos los puestos; los aprecia globalmente sin distinguir los elementos o factores que los integran; no establece jerarquía entre los puestos clasificados en el mismo grado; Sólo en una pequeña parte elimina la subjetividad y el empirismo en la valuación; Los calificadores pueden estar calificando a las personas que ocupan el puesto y no a los puestos, y el sistema es más difícil de operar conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos.

### **MÉTODO DE ALINEAMIENTO**

Este método proporciona una promediación de las series o niveles ordenados por cada uno de los miembros de un comité de valuación con respecto a los puestos básicos.

En el método de alineamiento es indispensable la formación de un comité, ya que en él lo esencial es combinar la opinión de diversos evaluadores sobre el orden de los puestos, para obtener un valor más cercano a la realidad.

Tiene como etapas principales:

- Formación de series de orden.- A cada miembro del comité se le entrega una tarjeta por cada puesto – tipo, la cual contiene una descripción concreta de las actividades del puesto; dichas tarjetas se ordenan en forma progresiva según la importancia que se le asigne cada uno de los miembros del comité.
- Combinación y promediación de las series.

El coordinador del comité recoge las tarjetas de todos los miembros del comité de valuación y las registra según el orden de importancia asignado a cada puesto – tipo y promedia el orden dado a los puestos entre los miembros. Si alguno de los puestos está demasiado fuera del promedio es conveniente revisar las especificaciones hasta obtener un acuerdo, o al menos una mayor cercanía de opiniones. Para mayor entendimiento se muestra el siguiente esquema:

<u>Título del puesto</u>	1 Rs	2 Rs	1 Re	2 Re	Analista	R.D. P	Promedio	N. Orden seg. promedio	Sueldo diario
<b>Tesorero</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	
<b>Secretaria</b>	7	7	7	8	7	8	7.3	7	
<b>Aux. Contable</b>	6	4	5	5	4	6	5	5	
<b>Inspector</b>	8	8	8	7	8	8	7.7	8	
<b>Dir.de ingresos</b>	2	3	3	3	3	2	2.7	3	
<b>Nominas</b>	5	6	6	6	6	5	5.7	6	
<b>Cajera</b>	4	5	4	4	5	4	4.3	4	
<b>Dir.Egresos</b>	3	2	2	2	2	3	2.3	2	

**1 Rs** : Primer representante del sindicato

**2 Rs** : Segundo Representante del sindicato

**1 Re** : Primer Representante de la empresa

**2 Re** : Segundo Representante de la empresa

R.D.P. :Representante del departamento de personal

- Ordenamiento de los puestos Tipo

De acuerdo al esquema anterior se procederá a poner en orden los valores resultantes de los promedios que se acaban de obtener, empezando por los que tengan un promedio inferior. En la última columna se haría el vaciado de los sueldos que se están pagando por cada puesto, marcando con asteriscos los que no corresponda al orden obtenido y que por consecuencia deben ser ajustados.

- Repetición de las operaciones anteriores

Para mayor seguridad y exactitud en la valuación es aconsejable que se repitan los pasos anteriores y los resultados obtenidos se combinen con los valores determinados primeramente, tomándose como definitivo el orden resultante.

- Arreglo de los salarios fuera de orden

El ajuste de los salarios de los puesto – tipos, Cuyo valor no corresponda con el orden obtenido, se hace por medio de negociaciones entre los miembros del comité.

- Clasificación de los demás puestos.

Los puestos que quedan por valuar se comparan con los puestos – Tipo a fin de determinar su posición relativa dentro del esquema.

### **VENTAJAS:**

La aplicación de este método refleja que es simple de usar, fácil de entender, tanto por los evaluadores como por los ocupantes de los puesto, rápido en su aplicación; supone mayor seguridad a partir de la realidad y no de criterios pre- establecidos, representa un promedio de apreciaciones y una mayor

garantía en que los resultados logrados son razonablemente satisfactorios y es útil en empresas de escaso personal.

### **DESVENTAJAS:**

En cambio sus desventajas radican en que toma al puesto en su conjunto sin analizar los factores que lo integran y algunos puestos pueden permanecer en parte a una clase y en parte a otra y el sueldo que existe puede afectar la colocación dentro de su clase; es posible que algún clasificador no esté familiarizado con todos los puestos se dificulta conforme aumente el número de puestos y la complejidad de los mismos.

- Combinación de los dos métodos anteriores

Suelen combinarse los dos métodos explicados clasificando primero los puestos dentro de los grados, o sea el ámbito en que se vaya a hacer la valuación que se hayan fijado conforme al primer sistema y ordenando después los que queden dentro de cada grado por el método de alineamiento.

### **METODO DE VALUACION POR PUNTOS**

Es indudable que el método de valuación por puntos es el que ha logrado tener mayor aceptación hasta la fecha, ya que debido a su carácter técnico y a la relativa sencillez en su aplicación, permite cambios que lo hacen adaptable a las circunstancias particulares de cada empresa.

En México predomina este sistema de acuerdo a sus múltiples variantes y aceptaciones como es el método HAY, (será analizado posteriormente).

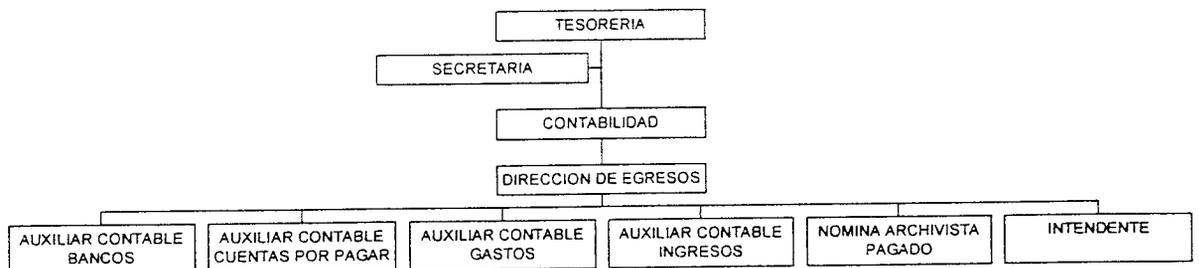
Podemos definir el método de valuación por puntos, diciendo que consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamado puntos, a cada uno de los factores que forman dichos puestos.

A continuación voy a desglosar detallada y cronológicamente cada uno de los pasos que intervienen en la valuación por puntos, lo que constituye el tema central de mi tesis.

**a) Determinación del ámbito que comprenderá la valuación.**

La determinación del ámbito que comprenderá la valuación, consiste básicamente en señalar el área de la empresa que deberá abarcar dicha evaluación.

Este método estará ejemplificado con una valuación practica cuya área abarcará puestos de personal de confianza correspondientes a una dependencia de gobierno a nivel municipal, esto se puede apreciar mejor con el siguiente organigrama:



NOTA: El puesto de tesorero no entrará dentro de la valuación pues lo consideramos como puesto a nivel ejecutivo, ya que si se intercalara en esta valuación, nos encontraríamos con una gran diferencia entre dicho puesto y los que le reportan.

### **B) El establecimiento de un comité**

Anteriormente se ha hecho referencia a la creación de un comité que es importante en la elaboración de una valuación, el cual normalmente está formado por dos supervisores, dos representantes de los trabajadores, un miembro del departamento de personal, de preferencia el analista, y un asesor técnico.

La función de los comités en los sistemas anteriores consiste en considerar los puestos globalmente; en cambio el comité que desarrolle un sistema de valuación por puntos deberá de decidir en cada uno de los pasos que se siguen en este método.

### **C) Establecimiento de puestos tipo**

Generalmente se entiende por puesto tipo, aquellos que son comunes a la empresa del ramo, que no cambian su contenido, que están ocupados por un número de trabajadores considerables, cuyos sueldos no sufren modificaciones frecuentes.

Para establecer los puestos tipo debe de atenderse, entre otras cosas a las siguientes reglas:

- 1.- Que el contenido de los puestos no esté sujeto fácilmente a discusión.
- 2.- Que los puestos no estén sujetos a cambios en obligaciones o en salarios.
- 3.- Que el puesto exista en la mayoría de las empresas similares.
- 4.- Que el puesto tenga un gran número de ocupantes, esto es aplicable a puestos inferiores.
- 5.- Que el puesto abarque los grados mínimos y máximos de una valuación.

6.- Que exista una distancia similar entre los salarios.

#### **D) Determinación y definición de los factores genéricos.**

El término factor tiene un significado muy particular para efectos de esta materia, ya que representa la parte componente de un todo. Por factores genéricos se entiende que “ El conjunto de características, requisitos o cualidades que el puesto demanda de las personas que lo pueden ocupar “

La cantidad de factores a utilizarse depende de la magnitud de la empresa y de los puestos que se vayan a calificar. En la determinación de los factores que integrarán un puesto se deben considerar los pasos siguientes:

1.- Factores que pueden usarse:

- Factores Genéricos.
- Factores Específicos.

2.- Característica de los factores:

- Que se refiera a características del trabajo y no de la persona, es decir, que sean objetivos respecto al puesto.
- Deben darse en todos los puestos desde el mínimo hasta el máximo.
- Deben estar dados en distinto nivel o intensidad.
- Que no se superpongan total o parcialmente.

3.- Reglas para encontrar los factores:

- De lo general a lo particular.
- De lo particular a lo general.
- Tener una o varias escalas de las empresas similares a nosotros, para tomarlas como ejemplo para formular nuestra propia escala.

Los factores genéricos más usados en la integración de un puesto en toda evaluación son:

- Habilidad.
- Responsabilidad.
- Esfuerzo.
- Condiciones de trabajo.

## **E )Alineamiento y ponderación de los factores genéricos.**

Por alineamiento entendemos el acomodamiento ordenado de los factores genéricos en el ámbito a evaluar dependiendo de la importancia que tenga este factor en la empresa.

Uno de los pasos más importantes en este método es la ponderación de factores, o sea la asignación que se hace a cada uno de ellos de un determinado valor, que técnicamente se conoce como "peso", a fin de establecer su importancia relativa y su flujo en el valor de los puestos. Entendemos por "peso", la importancia que un factor tiene en relación con los demás de una empresa expresado en porcentaje.

Es evidente que no todos los factores tienen igual importancia en las labores de una empresa.

Para que se pueda entender la importancia que tiene la ponderación de los factores es necesario expresarla porcentualmente, o sea, considerarla como si todos los factores usados en la valuación tuvieran juntos un valor de cien por cien.

Existen ciertas precauciones y procedimientos que se deben considerar antes de hacer la ponderación, que pueden ayudar para que el juicio de los evaluadores se ejercite más exactamente en esta etapa.

Entre otros podemos considerar:

- 1.- Antes de ponderar debemos precisar cuáles van a ser los límites a que va extenderse la valuación.
- 2.- A fin de apreciar correctamente los porcentajes que se fijen convendrá leer y ponerse de acuerdo sobre las discrepancias que existan.

- 3.- No es aconsejable hacer una ponderación totalmente nueva; ni tampoco copiar otra investigación utilizada en otras cosas.
- 4.- Conviene partir de lo genérico a lo específico.
- 5.- Antes de establecer un porcentaje deben de oírse las opiniones y proposiciones del comité valuador.
- 6.- Nunca debe de perderse de vista que se trata de establecer los porcentajes exclusivamente de la empresa y no lo que ocurra en otras.
- 7.- Debe de procurarse que los porcentajes queden representados por números enteros.
- 8.- Cuando se ha acabado de ponderar, y antes de tomar los porcentajes en firme, conviene observar los resultados que producen en dos o tres puestos – tipo.
- 9.- Puede ser útil revisar la ponderación algunos días después, o bien hacerlo por un grupo distinto de valuadores.

De lo anteriormente dicho y para hacer una presentación más clara del alineamiento y ponderación, es como sigue:

<u>ALINEAMIENTO</u>	<u>PONDERACIÓN</u>
Habilidad	45 %
Responsabilidad	41 %
Esfuerzo	11 %
Condiciones de trabajo	<u>3 %</u>
	100 %

#### **F) Selección y definición de los factores específicos.**

Partiendo de los factores genéricos antes mencionados, trataremos de clasificar en cada uno de ellos los factores específicos más usados en todo Valuación de Puestos.

Como primer término está habilidad, en este factor se relacionan las siguientes especificaciones:

- Conocimiento.
- Experiencia.
- Iniciativa y Criterio.
- Educación.

Dentro del factor responsabilidad, se pueden clasificar:

- Por datos confidenciales.
- Por valores.
- Por registros e Informes.
- Por equipo y Utiles.
- Por Relaciones Externas.
- Por supervisión

Respecto al factor esfuerzo encontramos:

- Esfuerzo Mental.
- Esfuerzo Físico.

Referente al factor condiciones de trabajo podemos seleccionar:

- Riesgos.
- Medio Ambiente.

### **G)Alineamiento de los factores específicos dentro de cada factor genérico.**

Teóricamente todo lo referente a este tema se hizo mención en el inciso "E", respecto de los factores genéricos. Pero para tener una mejor visión del alineamiento de los factores específicos dentro de cada factor genérico se muestra la siguiente tabla:

## FACTOR GENÉRICO

Habilidad

## FACTOR ESPECÍFICO

- 1.- Conocimientos
- 2.- Experiencia
- 3.- Iniciativa y Criterio

Responsabilidad

- 1.- Por Datos Confidenciales
- 2.- Por Registro e Informes.
- 3.- Por Relaciones Externas
- 4.- Por Valores
- 5.- Por Supervisión
- 6.- Por Equipo y Utiles

Esfuerzo

- 1.- Mental
- 2.- Físico

Condiciones de trabajo

- 1.- Riesgos
- 2.- Medio Ambiente

### **H) Ponderación de los Factores Específicos Repartiéndoles el Grado Señalado al Genérico Respectivo en Orden de Lineamiento.**

Una vez determinado el porcentaje de los Factores Genéricos se procede a repartir éste entre los Factores Específicos ya anteriormente determinados de acuerdo a su nivel de importancia hacia los puestos que se están evaluando. Para mayor comprensión de este inciso se muestra la tabla siguiente:

FACTORES GENERICOS

Habilidad 45 %

Responsabilidad 35 %

Esfuerzo 15 %

Condiciones

De Trabajo 5 %

-----  
100 %.FACTORES ESPECIFICOS

Conocimientos 23 %

Experiencia 13 %

Iniciativa y

Criterio 9 %

Por Datos

Confidenciales 10 %

Por registro e inf. 8 %

Por Relaciones Ext. 7 %

Por Valores 5 %

Por supervisión 3 %

Por Equipo y Utiles 2 %

Mental 11 %

Físico 4 %

Riesgos 3 %

Medio Ambiente 2 %

-----  
100 %

## I ) Alineación de todos los Factores Específicos para Efectuar la Correlación.

Una vez efectuada la ponderación de todos los Factores Específicos se procede a hacer el alineamiento de dichos factores como se muestra:

Conocimientos	23 %
Experiencia	13 %
Esfuerzo mental	11 %
Responsabilidad por datos confidenciales	10 %
Iniciativa y Criterio	9 %
Responsabilidad por registro e informes	8 %
Responsabilidad por relaciones externas	7 %
Responsabilidad por valores	5 %
Esfuerzo Físico	4 %
Responsabilidad por supervisión	3 %
Riesgos	3 %
Responsabilidad por Equipo y Utiles	2 %
Medio Ambiente	<u>2 %</u>
	100 %

La correlación consiste en hacer una comparación entre los valores de dichos factores para darnos cuenta si los porcentajes que se les asignó están ubicados adecuadamente en relación con los otros.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, a responsabilidad por datos confidenciales se le dio un diez por ciento y nos damos cuenta que existe una diferencia con el porcentaje asignado a Esfuerzo Mental, un once por ciento, siendo que nos parece más importante el primero que el segundo. Otro caso parecido resulta con el factor riesgos de trabajo que tiene un porcentaje igual que responsabilidad por supervisión, por lo que consideramos conveniente quitarle porcentaje a Esfuerzo mental y a condiciones de trabajo, o sea a riesgos para volver a plantearlos de acuerdo a la importancia que se le diera a

responsabilidad, por lo tanto con las modificaciones sufridas nos quedaría como sigue:

Conocimientos	20 %
Experiencia	14 %
Responsabilidad por datos confidenciales	11 %
Iniciativa y Criterio	10 %
Responsabilidad por Registro e informes	7 %
Esfuerzo Mental	8 %
Responsabilidad por Relaciones Externas	9 %
Responsabilidad por Valores	6 %
Responsabilidad por Supervisión	5 %
Responsabilidad por Equipo y Utiles	3 %
Esfuerzo Físico	4 %
Riesgos	2 %
Medio Ambiente	<u>1 %</u>
	100 %

Por las modificaciones que se hicieron en la correlación a los Factores Específicos, los cuales afectaron a los porcentajes antes dados a los factores genéricos, por lo tanto la ponderación de dichos factores sería la siguiente:

## Factores Genéricos

Habilidad 44 %

Responsabilidad 41 %

Por Equipo y Utiles 3 %.

Esfuerzo 12 %

Condiciones de  
Trabajo 3 %

## Factores Específicos

Conocimientos 20 %

Experiencia 14 %

Iniciativa y criterio 10 %

Por Datos

Confidenciales 11 %

Por relaciones

Externas 9 %

Por registro e

Informes 7 %

Por Valores 6 %

Por Supervisión 5 %

Mental 8 %

Físico 4 %

Riesgos 2 %

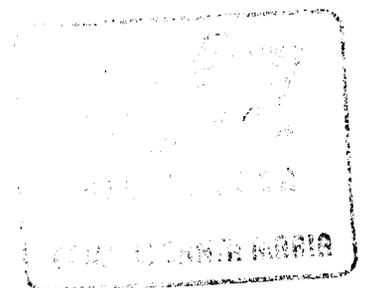
Medio Ambiente 1 %.

### **J ) Fijación de Grados a cada factor y Definición de los Mismos.**

Para poder dar una idea más clara respecto a esta parte del capítulo comenzaremos por decir que grado " Es la distinta intensidad con que un factor se presenta en un puesto de Mínimo a máximo ".

Es conveniente tomar en cuenta ciertas reglas para la fijación de los grados como son:

- Que se les defina en una forma clara y sencilla.



- Que contenga la menor cantidad de palabras posibles, es decir deben ser concisas y adecuadas.
- Que no mencionen en la definición de un grado adjetivos imprecisos tales como : poco, regular, mucho, etc.
- Que se formen una cadena de importancia progresiva con los grados superior o inferior a él.

El número de grados que se fijará a cada factor, depende de las características de los puestos a evaluar, pero en ningún caso es conveniente usar demasiados grados innecesariamente. Normalmente utilizan de cuatro a ocho grados, así por ejemplo el factor Conocimientos puede comprender estos grados en determinadas empresas:

- 1 Saber leer, escribir y contar.
- 2 Educación Primaria.
- 3 Educación Secundaria.
- 6 Bachillerato o carrera corta.
- 7 Grado Universitario.

### **K) Asignación de Puntos a los Grados**

Con el objeto de diferenciar el valor de los grados de cada factor y dar amplitud y flexibilidad a la valuación, se usa una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida llamado puntos, el cual nos servirá posteriormente para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.

Existen tres sistemas para asignar Puntos a los diferentes Grados: Progresión Aritmética, la geométrica y la Arbitraria.

**Progresión Aritmética.**- Consiste básicamente en ir sumando a un número una misma cantidad sucesivamente; de ordinario la cantidad que se suma, o razón en el mismo peso. Tiene como principales ventajas su facilidad y homogeneidad; Se menciona en su contra, que no se refleja la realidad, debido a las diferencias entre los grados, generalmente no es exacta.

**Progresión Geométrica.**- Se obtiene duplicando el valor del primer grado para obtener el del segundo, duplicando éste para obtener el del tercero y así sucesivamente para cada uno de los grados correspondientes; en la práctica el valor del primer grado al porcentaje del factor. Se origina como consecuencia de la afirmación consistente en el ascenso de las cualidades requeridas es mucho más rápida que el ascenso en categorías, y tiene como desventaja, además de ser la progresión más complicada, el elevado número de puntos que contiene.

**Progresión Arbitraria.**- Consiste en fijar un coeficiente de amplitud el que se escogerá de acuerdo con la existencia y complejidad de los puestos por valorar, para diferenciar con mayor dispersión los grados entre sí, por ejemplo, veinte por ciento para distinguir los grados primero y segundo, el cuarenta por ciento para diferenciar los grados tercero y cuarto, y así sucesivamente . Tiene como principal ventaja el proyectar mejor las diferencias existentes entre los grados, y como principal desventaja, el dejar mayor margen al criterio subjetivo.

Para mejor ilustración de los procedimientos anteriores se muestran los siguientes ejemplos:

**Progresión Aritmética.**

Factor	Peso	1er Gdo	2 do Gdo	3 er Gdo	4 Gdo
Conocimiento	23	23	46	69	92
Resp.Valores	11	11	22	33	44
Esfzo. Mental	8	8	16	24	32

### Progresión Geométrica

Factor	Peso	1er Gdo	2 do Gdo	3 er Gdo	4 Gdo
Conocimientos	23	23	46	92	184
Resp.Valores	11	11	22	44	88
Esfzo. Mental	8	8	16	32	64

### Progresión Arbitraria

Factor	Peso	1er Gdo	2 do Gdo	3 er Gdo	4 Gdo
Conocimientos	23	23	28	39	62
Resp.Valores	11	11	13	18	29
Esfzo. Mental	8	8	10	14	22

#### L) Vaciado de todos los datos para formar la escala.

Se conoce con el nombre de Escala o Manual de Valuación, a una relación escrita y ordenada de los elementos obtenidos hasta ésta etapa, que son:

- Determinación del Ambito que comprenderá la Valuación.
- Definición, Alineamiento y ponderación de los Factores Genéricos y Específicos.
- Correlación de los factores Específicos.
- Fijación de grados a cada factor y definición de los mismos.
- Asignación de puntos a los grados.

La escala de Valuación constituye el instrumento con el que los miembros del comité determinan dentro de un margen de criterio, el valor relativo de cada puesto en relación con los otros.

## **M) Ensayo de la escala con los Puestos.**

### 1).- Valuación de los puestos tipo.

Consiste en comparar los datos que se contienen en las especificaciones de puestos, previamente elaborados, con las definiciones de factores y grados que se encuentran en la Escala de Valuación.

Por medio de esta comparación determinamos en cual de los grados de cada factor se encuentra el puesto que se está valuando.

En este sentido vertical se consideran los puestos uno después del otro, cada uno en todos los factores, determinando en que grado de factor se encuentra el puesto.

Aplicamos a dicho factor el número de puntos que le corresponden y en forma semejante se va haciendo la comparación de todos los factores que integran el puesto asignando a cada uno el número de puestos respectivos. Cuando a todos los factores de este puesto se le ha señalado sus puntos se obtiene la suma total que corresponde al puesto.

La valuación se verifica en sentido Horizontal, considerando un factor para cada uno de los puestos de que se trate. Una vez evaluado un factor se sigue con el siguiente y así sucesivamente.

### 2.) - Formación de la Línea de Salarios.

La presentación gráfica de la situación de un puesto resulta al colocar una marca en la intersección de las perpendiculares que nos indican los puntos y los salarios de ese puesto y así sucesivamente con todos los demás hasta formar lo que se conoce como " Diagrama de Dispersión".

Si existiera una relación correcta entre los valores de importancia de los puestos y los aumentos de salarios, se lograría una línea regular. Esto nos

lleva a trazar una línea que ocupe la posición ideal o teórica en que debiera estar colocados, lo cual se le conoce como Línea de salarios.

Existen dos métodos fundamentales para el trazo de la línea de salarios :

El Método de Inspección, que consiste en trazar una línea procurando seguir la dirección marcada por los mismos puntos de tal forma que la distancia entre los puntos arriba y debajo de la recta sea la misma.

El Método de Mínimos Cuadrados, se utiliza para obtener con mayor precisión la Línea de Salarios y a través de su aplicación se puede adquirir que las distancias de los puntos que estén colocados arriba sea la misma de los que están marcados abajo, esto lo entenderemos de una manera más clara al tratar lo que son las Líneas Límites .

Las formulas más utilizadas para desarrollar el método de mínimos Cuadrados son las siguientes:

Primera

$$A_0 = \frac{\sum Y \sum X^2 - \sum X \sum XY}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$B = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Segunda

$$\sum Y = Na + B \sum X$$

$$\sum XY = a \sum X + B \sum X^2$$

La definición de los elementos y la aplicación de estos dos tipos de fórmulas en la elaboración de la línea de salarios se encuentra en el caso práctico el cual esta en el capítulo VI , por lo que ese inciso nos limitamos simplemente a enumerarlas.

Un ajuste exacto en los salarios sería difícil de lograr, pero podemos auxiliarnos con lo que se llama Líneas Límite que básicamente nos sirven para que en vez de fijar un solo sueldo para un puesto, puedan aplicárseles varios.

Estas Líneas se colocan a una distancia ( Porcentajes) igual tanto hacia arriba como abajo después de haber trazado la línea de salarios resultante de la gráfica de dispersión.

Podemos señalar dos tipos de Líneas Límites.

Las primeras pueden ser los límites constantes es decir que exista el mismo margen monetario en todos los niveles de salarios, y los límites variables que crecen en su amplitud de acuerdo al aumento de la importancia de los puestos, conservando un porcentaje constante.

### 3).- corrección de los Pesos de los factores para obtener Aproximadamente la tendencia de la Línea.

La corrección de los pesos que se les determino fue el tema numero 1, ya que tratamos, por lo que las correcciones que se hicieron sirven de base para elaborar la Línea de salarios, pero no está por demás señalar que al trazar la línea de salarios se encuentren en la gráfica de dispersión, puntos que guarden una distancia muy disparada, unos con respecto de otros por lo que sería conveniente hacer nuevas correcciones.

#### 4).- Definición de las clases de salarios.

Para dar una mayor flexibilidad al método de puntos es conveniente utilizar en vez de una sola amplitud vertical, la de los salarios, otra amplitud horizontal, la de los puntos, resultando así la clase de salarios que implican por lo tanto fijar no solo salario para cada número de puntos, sino una gama de salarios para una gama de puntos.

Por ejemplo los puestos que se encuentran entre ciento veinte y ciento cincuenta puntos podrán tener sus salarios entre mil ochocientos y dos mil pesos, esto representado en la gráfica por un cuadro forma una clase de salarios.

Para determinar la clase de salario es necesario atender a tres elementos:

1.- Amplitud de Puntos que comprenderá cada clase.

2.- Amplitud de sueldos que comprenderá también cada clase.

3.- La superposición entre una clase y la siguiente.

5.- Congelación de la escala de salarios después de haber observado que la línea de salarios, sus clases, amplitudes en puntos y salarios, y que la superposición de sus clases se adapten lo mejor posible a las políticas y líneas límites trazadas podemos proceder a la congelación de la escala de salarios, que consiste en sacar los datos de la gráfica con máximos, medios y mínimos en puntos y salarios que nos servirán de base para una correcta Valuación de Puestos y poder formar una sólida estructura de salarios.

## **7.- OTROS SISTEMAS DE VALUACION**

Según los especialistas en la valuación de puestos, se han intentado en distintas ocasiones mejorar los sistemas tradicionales, por lo que aquí trataremos de analizar otros sistemas que por su novedad y originalidad mencionaremos en una forma superficial.

### **• COMPARACIÓN DE FACTORES**

Este método consiste en ordenar los puestos de una empresa en función de sus factores principales ( Habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo ) de acuerdo con un valor monetario que se le asigne a cada uno de los citados factores, combinando por fin ambos resultados; este sistema es un perfeccionamiento del método de alineamiento.

El procedimiento que sigue este sistema está comprendido en varias etapas como son: selección de factores, distribución del salario entre los factores, promediación de salario por formación de series en función de cada factor, registro general de las series formadas por factor, comparación del orden de puestos con la escala de salarios, determinación de las series finales por factor y valuación de los demás puestos.

### **VENTAJAS:**

Puede resumirse en el estudio y análisis que se hace de cada puesto, no en su conjunto sino en sus partes componentes, en sus elementos o factores; el uso de un número reducido de factores hace relativamente sencillo su manejo y la escala no requiere conversión a unidades monetarias.

### **DESVENTAJAS**

La inclusión de la escala monetarial limita y encadena la precisión de los puestos; que el número escaso de factores puede deformar la realidad, la construcción de la escala es complicada y difícil de explicar a los empleados; la instalación del sistema es lenta; se requiere bastante trabajo de oficina.

- **METODO DE HAY**

En este método se utilizan una serie de factores que se encuentran también en otros sistemas de valuación, pero agrupados en diferente forma.

De hecho el sistema HAY comprende tres factores básicos que son: El factor conocimiento, habilidad para resolver problemas y responsabilidad; en cada uno de estos factores existen ocho juicios independientes a utilizar, distribuidos en los tres factores. Partiendo de un principio básico, en este sistema se obtienen una serie de valuaciones en puntos en los factores básicos señalados pero utilizando los juicios independientes.

Es de notarse que este método es un perfeccionamiento del sistema de puntos ya que como se mencionó en párrafos anteriores el principio fundamental consiste en desarrollar una serie de valuaciones para cada uno de los factores intercalando los juicios independientes; obteniéndose así un perfil del puesto tanto en porcentajes como en dinero.

En este sistema nunca los puntos obtenidos por el factor resolución de problemas serán mayores que el factor conocimiento.

**VENTAJAS:**

Las ventajas de este método son muy variadas ya que se puede utilizar en el ámbito obrero o a nivel de puestos ejecutivos, además de que valúa el puesto de una manera más significativa puesto que se antepone a una serie de situaciones que van a normar el valor del puesto de una manera más real.

- **METODO DE PERFILES**

El sistema parte de la base de que es necesario utilizar factores distintos a los que normalmente se usan y que deben ser pocos de manera que permitan hacer un perfil del puesto en base a los factores de conocimiento ( o saber como ) , actividad mental ( trabajos de resolución de problemas ), y la toma de responsabilidades ( responsabilidad independiente de lo que sucede).

La evaluación se hace desde dos puntos de vista: el particular de la tarea y el general del ámbito a evaluar. En la primera forma se procede a determinar para cada puesto cuál es el porcentaje que le corresponde a cada uno de los tres factores y en la segunda etapa se ordenan los puestos en cada uno de los tres factores, cada factor por separado, y sin tomar en cuenta el perfil trazado cuando se consideró cada puesto independientemente de los otros; esto dará como resultado tres listas de comparación de puestos, uno por cada uno de los factores tomados.

Se procede a comparar esta evaluación hecha en general con la realizada anteriormente de cada puesto en particular. Entre ambas habrá contradicciones que se deberán de estudiar y sobre las que se tendrá que decidir para finalmente definir el perfil de cada puesto.

Este sistema no es absolutamente original pero ha resultado ser una aportación interesante para la evaluación de los puestos gerenciales o altos ejecutivos.

## **8.- CONCLUSIONES**

Como se pudo analizar y conocer anteriormente, cada uno de los métodos son aceptados y aplicados en diferentes empresas de acuerdo a sus características, ventajas y desventajas que cada uno de ellos ofrece y que les beneficia por la metodología que estos utilizan

Actualmente el método de valuación mas usado hasta hoy y el que ha tenido mayor aceptación en las empresas es el de valuación por puntos, ya que nos pudimos dar cuenta que es el más específico y completo de todos, por lo que nos enfocaremos en el caso practico, producto de esta tesis, a aplicar este método para poderlo visualizar mejor de una manera sencilla y práctica.

## **CAPITULO V. ADMINISTRACION Y CONTROL DEL PROGRAMA DE VALUACION DE PUESTOS.**

La instalación o modificación de cualquier sistema dentro de una empresa supone una serie de pasos a seguir para que su implantación sea con bases firmes y seguras que nos lleven por consecuencia lógica al logro de los objetivos esperados. Sin embargo no todo termina con la implantación en sí, sino que es indispensable considerar que todo sistema tiene como fase final y de una manera permanente, el mantenimiento y control adecuados del sistema que se ha de implantar.

Es por esto que también un programa de valuación de puestos requiere de una administración y control continuo para cumplir lo mejor posible con los objetivos del plan de evaluación.

### **1.- NECESIDAD DEL CONTROL**

Dentro de un programa de valuación de puestos intervienen una serie de personas que agrupados en comité de valuación tendrán que opinar y decidir sobre diferentes factores para evaluar y otorgar con precisión un valor monetarios a los puestos; sin embargo, es necesario el establecimiento de controles y normas que sostengan continuamente el plan total de administración de sueldos y salarios.

La magnitud de las actividades de una empresa van extendiéndose día con día, por lo que sus métodos y procedimientos de operación tendrán que adecuarse a varias situaciones como lo pueden ser la creación de puestos nuevos, aumentos o solicitudes de valuación que atraerán consigo la comprobación periódica de las descripciones de puestos.

Esta serie de factores entre varios más, requiere el establecimiento de procedimientos para mantener con éxito el programa de valuación.

## 2.- TIPOS DE CONTROL NORMALMENTE EJERCIDOS

Frecuentemente se hacen necesarios cambios en las normas y procedimientos de operación por lo que se requieren puestos nuevos o los ya existentes sufren modificaciones en sus responsabilidades y deberes que tienen ya asignados; por esta razón se debe de mantener una correcta valuación de puestos estableciendo diversos controles.

Esta tarea se puede centralizar en una persona, en un comité o una persona asesorada por un comité. En el caso de que se le asigne a una persona por lo general suele ser el jefe de personal y/o relaciones industriales o el ayudante de estos. Asignación acertada pues generalmente es la persona a quien se delega la elaboración del programa de valuación de puestos.

En el segundo de los casos o sea que esta responsabilidad recaiga en un comité administrativo o comité de valuación de puestos, se obtiene una máxima participación pero consume demasiado tiempo a sus integrantes puesto que ellos mismos tienen que manejar todos los detalles.

Al adoptarse el control centralizado en una persona asesorada por un comité, que lógicamente debe ser el que participó en la elaboración e implantación del programa, se define la asignación de responsabilidades, se facilita el trabajo, se elimina la discusión de muchos detalles que no requieren el tiempo de un comité y se permite a esta persona ayudarse del comité en asuntos de importancia, razones por las que considero que es la asignación más aconsejable.

### **3.-PROBLEMAS ESPECIFICOS DE ADMINISTRACIÓN**

Existen una serie de problemas específicos que vienen como consecuencia de los tipos de control que normalmente se utilizan; entre los más encontrados tenemos los siguientes:

- **Recomendaciones de aumentos**

Normalmente las recomendaciones se deben de canalizar de los jefes inmediatos o supervisores al administrador de sueldos y salarios y/o al comité respectivo, a quien se le debe de suministrar toda la información necesaria para tal efecto.

Una vez obtenida toda la información posible el administrador de sueldos y salarios o en su defecto el comité, analizará si existe razón para el aumento, el intervalo de tiempo desde el último aumento, o si la recomendación va de acuerdo al contenido del puesto. Enseguida se informará al supervisor o al jefe inmediato si su recomendación fue autorizada o en su caso contrario las razones de su rechazo.

- **Solicitudes de revaluación.**

Es muy común la insatisfacción sobre la calificación que ha recibido un puesto particular en su valuación. Los pasos a seguir en este problema son similares a los de las recomendaciones de aumento, sin embargo una revisión del puesto es la única forma para decidir ante este problema obteniéndose una mayor seguridad sobre la consistencia y mantenimiento del programa.

- **Creación de nuevos puestos**

Con el transcurso del tiempo y debido principalmente a la expansión de las empresas, la mayor parte de las organizaciones con frecuencia necesitan crear puestos nuevos.

Se establecen procedimientos bien definidos para la creación de puestos nuevos. Como primer paso el jefe inmediato notificará oportunamente a la persona o comité encargado, que se ha creado un puesto nuevo para lo cual se deberá requisitar de la manera más amplia posible.

El siguiente paso será enviar la solicitud al analista de puestos para que describa el puesto nuevo, y finalmente en base a esta descripción se elaboran las especificaciones correspondientes determinando la valuación que se asignará al puesto nuevo.

- **Cambio en el contenido de los puestos**

Los deberes y responsabilidades asignados a los puestos cambian en función de la expansión de las actividades de una empresa, por lo que se hace necesario volverlos a describir, especificar y valorar. Generalmente estos cambios son muy pequeños y no es funcional reanalizarlos. Si el cambio es importante en todos los aspectos, deberá ser reanalizada y sujeto a pasos descritos para manejar los puestos de nueva creación.

- **Auditorias de descripciones de puestos**

A pesar de haberse establecido procedimientos para manejar nuevos puestos y cambios en el contenido de los mismos, deben estar conscientes que las informaciones necesarias para cubrir estos procedimientos no se consideren muy importantes, razón por la cual no nos son informadas; Por esto se hace necesario efectuar auditorias periódicas de descripciones de puestos.

La frecuencia de estas auditorias está sujeta a la observación de la regularidad con la que los supervisores o jefes inmediatos estén informando cambios y solicitando revisiones, por lo que normalmente se realizan una o dos veces al año.

Los métodos más utilizados para estas auditorias son las entrevistas o el uso de cuestionarios. En caso de encontrarse algún cambio se procederá a preparar una nueva descripción para posteriormente calificar, clasificar y establecerle un nuevo sueldo.

- **Normas y políticas de administración.**

Para que la valuación de puestos llene continuamente todas las necesidades de una organización debe de establecerse normas y políticas que cubran las áreas o campos de operación y que sean comprendidas e interpretadas uniformemente por todo el personal.

Generalmente los encargados de la elaboración de estas normas y políticas son las personas a las que se les asignó la elaboración e implantación del programa de valuación de puestos, ya que son las que han estado más cerca de los problemas operantes, han tenido más contacto con el personal y sus demandas, y cuentan con información diaria sobre el funcionamiento del sistema.

Estas personas solo harán el papel de consejeros, recomendando las normas y políticas, puesto que estarán sujetas a revisión y autorización por parte de la gerencia, ya que una vez aceptadas la compañía estará obligada a operar bajo estas normas y políticas.

Por lo tanto para que las normas y políticas de administración cumplan con los objetivos para lo cual fueron elaboradas es necesario que se revisen y modifiquen periódicamente.

- **Mantenimiento del interés.**

El mantenimiento del interés juega un papel muy importante en el control y administración del programa de valuación de puestos. En los inicios de operación de la valuación el interés es alto, debido a la novedad y naturaleza del programa y conforme pasa el tiempo va decayendo la falta de

comprensión, información inadecuada debido a la confianza en el programa mismo.

Se puede decir que mantener vivo el interés y lograr la participación de todos los grupos radica en la efectividad de los programas.

Las normas y políticas serán criterios o lineamientos a seguir, que nos servirán para orientar y enfocar las labores del personal y a este mismo, hacia los objetivos de la evaluación.

## **CAPITULO VI . APLICACIÓN DEL METODO DE VALUACION**

### **POR PUNTOS APLICADO A UN CASO PRACTICO**

La aplicación práctica de esta tesis la mostraremos en este apéndice siguiendo en términos generales, pero con una secuencia lógica los pasos necesarios para llevar a cabo la valuación de puestos resultante.

Comenzaremos por señalar que el ámbito que comprende esta Valuación es acerca de una dependencia de gobierno a nivel municipal, los puestos con que trabajan estas dependencias fueron analizados uno por uno, para poder seleccionar los puestos tipo que ampliarán los requisitos de nuestra Valuación, y así de esta forma resultaron los siguientes:

- Encargado de nomina y pagador.
- Intendente
- Director de ingresos
- Cajera
- Oficial Admvo "A"
- Auxiliar de contabilidad de Ctas.por Pagar.
- Director de Egresos
- Oficial Admvo "B"
- Jefe de inspectores
- Auxiliar de contabilidad de bancos.

Cabe hacer mención que tomaremos el puesto de Oficial administrativo "A", el director de egresos y la cajera los cuales nos servirán como modelo para desarrollar los siguientes pasos de nuestra Valuación

A continuación mostraremos la forma que utilizaremos para recopilar los datos necesarios para el análisis de puestos.

## MODELO DE ANALISIS DE PUESTOS

COMPAÑÍA

H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL.

ENCABEZADO

Nombre del puesto	:	Oficial administrativo "A"
Clave	:	
Ubicación	:	Tesorería
Reporta a	:	Director de Ingresos
Supervisa a	:	Oficial Administrativo "B"
Puestos Inmediatos	:	
Superior	:	Dirección de Ingresos
Inferior	:	Oficial Administrativo "B"
Fecha de Análisis	:	11 de Agosto del 2000
Revisó	:	
Analizó	:	

## DESCRIPCIÓN GENERICA

Hacer recibos Oficiales para su cobro.

## DESCRIPCIÓN BREVE DE LAS FUNCIONES Y FINALIDADES DEL PUESTO.

- 1.- Hacer los recibos Oficiales para que pase a pagar la gente
- 2.- Calcular el adicional en los pagos de las dependencias de : Tesorería, Registro Civil, Obras Públicas, Reclutamiento, Agua Potable, Secretaría y rastro municipal.
- 3.- Llevar el Kardex de los ramos que llevan impuestos mensuales.
- 4.- Hacer los requerimientos de las personas morosas.
- 5.- Llenar el requerimiento para forma de clausura o embargos, para las personas que después de haberlas requerido no vinieron a pagar.
- 6.- Llevar el archivo de : Alcaldía, facturas y los ingresos del rastro.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

### Actividades Diarias y Constantes

- Hacer Recibos Oficiales

### Actividades Periódicas

- Dominicales y el Libro

### Actividades Eventuales

- Caja

## ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

### FACTOR GENÉRICO: HABILIDAD

Puesto: Oficial Administrativo "A"

Fecha: 11 de Agosto del 2000

#### A) CONOCIMIENTOS NECESARIOS:

Requiere

Leer o Escribir	Sí
Ops. Aritméticas	Sí
Matemáticas del Taller	No
Taquigrafía	Sí
Mecanografía	Sí
Manejo de Archivos	Sí
Manejo Máquinas	Sí
Manejo de Coche	No
Contabilidad	No
Dibujo	No
Idiomas	No
Otros conocimientos	Aprendizaje de la Ley de Ingresos y Egresos.

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a :

4 to de Primaria	_____
Primaria Completa	_____
Oficio	_____
Secundaria	_____
Preparatoria	_____
Carrera corta	Comercio
Carrera profesional	_____

## B) EXPERIENCIA

### 1.- Previa:

Fuera de la empresa:

- Tener práctica básicamente en los números y en las maquinas de escritorio. 8 Meses

En la empresa:

- Haber estado en el registro civil como pasante de libro. 1 Año

- Haber estado en Tesorería como secretaria del Tesorero Municipal. 3 Años.

### 2.- En el puesto:

- Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días ( 8, 15, etc. \_\_\_\_\_ )

Meses ( 1, 2, 3, 4, etc. \_\_\_\_\_ )

Años ( 1, 2, 3, etc \_\_\_\_\_ )

## C) CRITERIO

- El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las ordenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida. Describa de alguna forma esa rutina: Hacer los recibos oficiales de todas las dependencias del H. Ayuntamiento para que después con el recibo pasen a pagar.

- Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo : sí.

- Describa esa organización: Llevar el Kardex, archivar y sacar el 25 % adicional a las licencias anuales. Preparar los recibos para el próximo día, hacer los requerimientos de las personas que no pagan a tiempo y embargos y clausuras.

- Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros sí.

- Describa esa organización : Hacer recibos Oficiales calculando el 25 % adicional, poniéndole el movimiento total sobre el cobro.

- ¿ tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

	Rutinarios	Importante s	Difícil
Eventual	X		
Poco frecuente			
Frecuencia normal			
Constante			

- Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta: Cuando no se encuentra el superior, tomar decisiones sobre el cobro tomando como base la Ley de Ingresos y Egresos.

- En la toma de decisiones o solución de problemas se considera normalmente:

Puede consultar \_\_\_\_\_ Sólo en casos difíciles Sí.

Debe consultar \_\_\_\_\_ .

#### D) INICIATIVA

- El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo: no porque se necesita coordinación en las funciones

- Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo: NO
- Exige pensar mejoras, procedimientos , etc. para varios puestos: NO
- El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.: NO
- El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.: NO

**FACTOR GENERICO: ESFUERZO**

**A) REQUISITOS FISICOS:**

-Exige determinados requisitos de:

Edad : Mayor de 18 años

Sexo: Femenino

Edo civil: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: Mexicano

Presentación: SI

Voz: SI

- Otros tipos de esfuerzo

Manejo de automóvil: \_\_\_\_\_

Manejo de Maquinaria: \_\_\_\_\_

**B) ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL**

- Requiere:

Ligera atención refleja \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_

Atención refleja constante \_\_\_\_\_

Atención concentrada pero intermitente \_\_\_\_\_

Atención concentrada y constante \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_

Atención dispersa \_\_\_\_\_

Esfuerzo visual \_\_\_\_\_

Esfuerzo auditivo \_\_\_\_\_

**FACTOR GENERICO: RESPONSABILIDAD:**

**A) EQUIPO:**

Despacho propio SI

Escritorio, silla. SI

Archivo SI

Papelería SI

Arts, de escritorio SI

Materiales \_\_\_\_\_

Herramientas \_\_\_\_\_

Maquinas y/o aparatos SI

Utiles Específicos \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**B) VALORES**

Dinero: \_\_\_\_\_ Cantidad \$ \_\_\_\_\_

Documentos: Al portador \_\_\_\_\_

Nominativos \_\_\_\_\_

- Posibilidad de Pérdidas:

Remota \_\_\_\_\_ Fácil \_\_\_\_\_

- Daño anual aproximado que puede causarse. No obstante un cuidado normal y aunque de hecho en esos casos concretos no siempre se cause:

\$ \_\_\_\_\_

- Anotaciones especiales: \_\_\_\_\_

**C) RESPONSABILIDAD EN TRÁMITES Y PROCESOS (REG. E INF.)**

Tipo de tramite o proceso

\_\_\_\_\_

Causas que originan el daño

---

D) RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION

Supervisión inmediata \_\_\_\_\_

Supervisión indirecta \_\_\_\_\_

Tipos de trabajo que supervisa \_\_\_\_\_

E) RESPONSABILIDAD EN DISCRECIÓN( DATOS CONF.)

Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Manejos contables \_\_\_\_\_

Nomina Confidencial \_\_\_\_\_

Políticas Generales \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_

¿ Que clase de daño podría causar una indiscreción?

\_\_\_\_\_

Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente?

NO

\_\_\_\_\_

F) RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PUBLICO (REL.EXT):

Contactos con el público \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_

Frecuencia del contacto \_\_\_\_\_ 100% \_\_\_\_\_

¿Que daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas?

Demanda a servidores públicos

\_\_\_\_\_

**FACTOR GENERICO: CONDICIONES DE TRABAJO**

A) MEDIO AMBIENTE Y POSICION

Posición en que se desarrollan las labores:

De pie ( sin caminar ) \_\_\_\_\_

Sentado \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_  
Caminando \_\_\_\_\_  
Otras posturas molestas \_\_\_\_\_

Medio en que se desarrollan las labores:

Bien ventilado y templado \_\_\_\_\_ 30% \_\_\_\_\_  
Frío \_\_\_\_\_ 50% \_\_\_\_\_  
Caliente \_\_\_\_\_ 10% \_\_\_\_\_  
Extremoso \_\_\_\_\_  
Húmedo \_\_\_\_\_ 10% \_\_\_\_\_

Trabajo a la intemperie \_\_\_\_\_

Otros medios molestos \_\_\_\_\_

## B) RIESGOS

El trabajo se considera:

Muy monótono \_\_\_\_\_

Rutinario \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_

Normal \_\_\_\_\_

Variado e interesante \_\_\_\_\_

Riesgos y enfermedades \_\_\_\_\_

Observaciones generales \_\_\_\_\_

Después de haber obtenido los datos del modelo del Análisis de puestos procedemos a la concentración de los datos que son indispensables para nuestra valuación práctica que se refleja en la siguiente Descripción del puesto:

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Titulo del Puesto:                    Oficial administrativo "A"

Ubicación:                            Tesorería

Reporta a :                            Director de ingresos

Departamento:                      Ramos Diversos

Fecha:                                 11 de agosto del 2000

Objetivo del puesto : Elaborar los recibos oficiales de los diferentes departamentos anotándoles las cuentas que se van a ver afectadas y el importe que el causante va a derogar.

### Funciones:

- Diarias

Elaborar los recibos

Calcular el monto a pagar

- Eventual

Hacer requerimientos de clausura y embargo.

Registrar en libros los causantes de acuerdo a su actividad.

- Periódica

Manejar el kardex de los causantes

- Conocimientos

Comercio o secretaria

Experiencia de 6 meses en puestos similares o 5 meses en el puesto.-

- Iniciativa

Trabajo de rutina con un contacto del público en un 100%

- Esfuerzo

Atención ligera permanente

- Datos Confidenciales

Lo referente a los ingresos

- Destreza

Manejo de máquina de escribir y sumatoria.

- Supervisión Ejercida

Ninguna

- Responsabilidad

Lo referente a sus funciones y en equipo de útiles.

- Medio Ambiente

Normal de oficina y sentada todo el día.

**Pasaremos ahora a Analizar el Puesto del Director de Egresos:**

## MODELO DE ANALISIS DE PUESTOS

COMPAÑÍA

H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL.

ENCABEZADO

Nombre del puesto	:	Director de Egresos
Clave	:	
Ubicación	:	Tesorería
Reporta a	:	Contabilidad y Tesorero
Supervisa a	:	Auxiliares Contables
Puestos Inmediatos	:	
Superior	:	Tesorero
Inferior	:	Auxiliares de Dif.Ctas
Fecha de Análisis	:	11 de Agosto del 2000
Revisó	:	
Analizó	:	

## DESCRIPCIÓN GENERAL

Llevar a cabo el control del ejercicio Presupuestal de cuenta corriente, Ramo XXXIII y programas Estatales y/o Federales

### DESCRIPCIÓN BREVE DE LAS FUNCIONES Y FINALIDADES DEL PUESTO.

- 1.- Controlar la Emisión de Cheques y Llevar el control contable de las erogaciones realizadas
- 2.- Formular Conciliaciones Bancarias Mensuales
- 3.- Realizar las aplicaciones Contables.
- 4.- Emitir informes del ejercicio del gasto de cuenta corriente, Ramo XXXIII y programas estatales y/o federales

### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

#### Actividades Diarias y Constantes

- Controlar Erogaciones
- Emitir Informes de los diversos Egresos Diariamente

#### Actividades Periódicas

- Emitir informes de los Diversos Egresos semanalmente

#### Actividades Eventuales

- Apoyar a Tesorero en actividades Especificas

## ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto: Director de Egresos

Fecha: 11 de Agosto del 2000

### **Factor Genérico: Habilidad**

A).- Conocimientos Necesarios:

Requiere

Leer o Escribir	Sí
Ops. Aritméticas	Sí
Matemáticas del Taller	Sí
Taquigrafía	No
Mecanografía	Sí
Manejo de Archivos	Sí
Manejo Máquinas	Sí
Manejo de Coche	No
Contabilidad	Sí
Dibujo	No
Idiomas	No
Otros conocimientos	Aprendizaje de la Ley de Ingresos y Egresos.

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a :

4 to de Primaria	_____
Primaria Completa	_____
Oficio	_____
Secundaria	_____
Preparatoria	_____
Carrera corta	_____
Carrera profesional	_____ Contador Público _____

B) Experiencia

1.- Previa:

Fuera de la empresa:

- Tener Conocimientos actualizados y prácticas en despachos Contables, en Negocios y Organizaciones 6 Meses

En la empresa:

- Haber estado en Tesorería como Encargado de Cheques. 8 Meses

- Haber estado en Tesorería como secretario del Tesorero Municipal. 6 Meses

2.- En el puesto:

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días ( 8, 15, etc. \_\_\_\_\_ )

Meses ( 1, 2, 3, 4, etc. 24 meses )

Años ( 1, 2, 3, etc \_\_\_\_\_ )

C ) Criterio

-El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las ordenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida. Describa de alguna forma esa rutina: Revisar y controlar la emisión de cheques y reportar a contabilidad las erogaciones realizadas a detalle conforme al control del ejercicio presupuestal de cuenta corriente, ramo XXXIII bajo los programas Estatales y/o Federales

- Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo: sí.

- Describa esa organización: Revisar las erogaciones que se realizan para los diferentes pagos a cubrir, que se cumplan en el tiempo y fecha convenidos con los acreedores para que estos se lleven a cabo conforme al plazo pactado Ya que cada cuenta tiene diferentes fechas límites a pagar y formas distintas de pago ( efectivo, cheque, etc).

- Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros: sí.

Describa esa organización : Brindándoles asesorías para las diferentes circunstancias o situaciones que se presentan, así como el de revisarles sus archivos , expedientes y papelería de cada uno.

- ¿ tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

	Rutinarios	Importantes	Difícil
Eventual			
Poco frecuente			
Frecuencia normal	X	X	X
Constante	X	X	X

- Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta: tomar decisiones sobre las erogaciones tomando como base la Ley de Ingresos y Egresos, así como consultar al Tesorero del Municipio y a Contabilidad

- En la toma de decisiones o solución de problemas se considera normalmente:

Puede consultar Tesorero y contabilidad Sólo en casos difíciles Sí.

Debe consultar \_\_\_\_\_.

#### D) INICIATIVA

- El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo: Sí porque se necesita coordinación en las funciones
- Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo: Sí
- Exige pensar mejoras, procedimientos , etc. para varios puestos: Sí
- El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.: Sí
- El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.: Sí

#### **FACTOR GENERICO: ESFUERZO**

##### A.)- REQUISITOS FISICOS:

- Exige determinados requisitos de:

Edad : Mayor de 18 años

Sexo: Masculino o Femenino

Edo civil: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: Mexicano

Presentación: Sí

Voz: No

- Otros tipos de esfuerzo

Manejo de automóvil: \_\_\_\_\_

Manejo de Maquinaria: \_\_\_\_\_

##### B.)- ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL Y FÍSICO

Requiere:

Ligera atención refleja \_\_\_\_\_ Sí

Atención refleja constante \_\_\_\_\_ Sí

C).- RESPONSABILIDAD EN TRÁMITES Y PROCESOS (Reg. E Inf.)

Tipo de tramite o proceso

Llevar a cabo el control del Ejercicio Presupuestal

Causas que originan el daño

\_\_\_\_\_

D).- RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION

Supervisión inmediata Auxiliares Contables

Supervisión indirecta \_\_\_\_\_

Tipos de trabajo que supervisa Control de Egresos

E).- RESPONSABILIDAD EN DISCRECIÓN

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Manejos contables Sí

Nomina Confidencial Sí

Políticas Generales Sí

b) ¿ Que clase de daño podría causar una indiscreción?

\_\_\_\_\_

c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente?

Sí

F).- RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PUBLICO:

Contactos con el público SI

Frecuencia del contacto 100%

¿Que daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas?

Demanda a funcionarios públicos

**FACTOR GENERICO: CONDICIONES DE TRABAJO**

**A.)- MEDIO AMBIENTE Y POSICION**

Posición en que se desarrollan las labores:

De pie ( sin caminar ) \_\_\_\_\_

Sentado \_\_\_\_\_

Caminando \_\_\_\_\_

Otras posturas molestas \_\_\_\_\_

Medio en que se desarrollan las labores:

Bien ventilado y templado \_\_\_\_\_ 30% \_\_\_\_\_

Frío \_\_\_\_\_ 50% \_\_\_\_\_

Caliente \_\_\_\_\_ 10% \_\_\_\_\_

Extremoso \_\_\_\_\_

Húmedo \_\_\_\_\_ 10% \_\_\_\_\_

Trabajo a la intemperie \_\_\_\_\_

Otros medios molestos \_\_\_\_\_

**B) RIESGOS**

El trabajo se considera:

Muy monótono \_\_\_\_\_

Rutinario \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_

Normal \_\_\_\_\_

Variado e interesante \_\_\_\_\_

Riesgos y enfermedades \_\_\_\_\_

Observaciones generales \_\_\_\_\_

Después de haber obtenido los datos del modelo del Análisis de puestos procedemos a la concentración de los datos que son indispensables para nuestra valuación práctica que se refleja en la siguiente Descripción del puesto:

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Titulo del Puesto: Director de Egresos  
Ubicación: Tesorería  
Reporta a : Contabilidad y tesorero  
Departamento: Ramos Diversos  
Fecha: 11 de agosto del 2000

Objetivo del puesto :Llevar a cabo el control del ejercicio presupuestal de cuenta corriente, Ramo XXXIII y Programas Estatales y/o Federales.

#### Funciones:

- Diarias

Controlar la Emisión de Cheques

Emitir informes de Erogaciones Diarias

Llevar el control contable de las erogaciones Realizadas

- Eventual

Formular Conciliaciones Bancarias

Realizar las Aplicaciones Contables

- Periódica

Emitir informes del ejercicio del Gasto de Cuenta Corriente

Formular Conciliaciones Bancarias

- Conocimientos

## Carrera Universitaria de Contador Público

### Experiencia

De 13 Meses en puestos similares o 12 Meses en el puesto

#### - Iniciativa

Trabajo de rutina o altamente repetitivo de naturaleza simple

#### - Esfuerzo

En el mental se requiere atención constante aplicada a labores de planeación, dirección y supervisión general y en el Físico manejo de maquinas de escritorio

#### - Datos Confidenciales

Lo referente a los Egresos ya que se analizan y revisan en forma confidencial cuya divulgación puede afectar a otros departamentos

#### - Destreza

Manejo de máquina de escribir , sumatoria y programas contables

#### - Supervisión Ejercida

Principalmente a los Auxiliares contables de diferentes cuentas.

#### - Responsabilidad

Lo referente a sus funciones y responsabilidades a su cargo.

#### - Medio Ambiente

Normal de oficina agradable todo el día.

**Pasaremos ahora a analizar el puesto de cajera:**

**MODELO DE ANALISIS DE PUESTOS**

**COMPAÑÍA**

**H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL.**

**ENCABEZADO**

Nombre del puesto	:	Cajera
Clave	:	
Ubicación	:	Tesorería
Reporta a	:	Director de Ingresos
Supervisa a	:	
Puestos Inmediatos	:	
Superior	:	Dirección de Ingresos
Inferior	:	Oficial Administrativo "B"
Fecha de Análisis	:	11 de Agosto del 2000
Revisó	:	
Analizó	:	

## DESCRIPCIÓN GENERAL

Recaudar los Impuestos Municipales y programas Especiales

## DESCRIPCIÓN BREVE DE LAS FUNCIONES Y FINALIDADES DEL PUESTO.

- 1.- Recibir los ingresos de impuestos municipales
- 2.- Emitir Recibos Documentando los ingresos realizados
- 3.- Realizar informes Diarios y efectuar los depósitos Bancarios.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades Diarias y Constantes

- Recaudar los ingresos

Actividades Periódicas

- Realizar informes semanales

Actividades Eventuales

- Apoyar en Actividades al Director de Ingresos

## ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

### FACTOR GENERICO: HABILIDAD

Puesto: Cajera

Fecha: 11 de Agosto del 2000

A.) Conocimientos Necesarios:

Requiere

Leer o Escribir	Sí
Ops. Aritméticas	Sí
Matemáticas del Taller	Sí
Taquigrafía	No
Mecanografía	Sí
Manejo de Archivos	Sí
Manejo Máquinas	Sí
Manejo de Coche	No
Contabilidad	Sí
Dibujo	No
Idiomas	No
Otros conocimientos	Aprendizaje de la Ley de Ingresos y Egresos.

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a :

4 to de Primaria	_____
Primaria Completa	_____
Oficio	_____
Secundaria	Carrera Comercial Completa
Preparatoria	_____
Carrera corta	_____
Carrera profesional	_____

## B) Experiencia

### 1.- Previa:

Fuera de la empresa:

- Tener práctica básicamente en los números y en las maquinas de escritorio. 3 Meses

En la empresa:

- Haber estado en el Tesorería como Auxiliar Contable 3 Meses

### 2.- En el puesto:

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días ( 8, 15, etc. \_\_\_\_\_ )

Meses ( 1, 2, 3, 4, etc. 6 meses )

Años ( 1, 2, 3, etc \_\_\_\_\_ )

## C) .- CRITERIO

- El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las ordenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida. Describa de alguna forma esa rutina:  
Recibir los ingresos de los impuestos, realizar informes diarios y efectuar los depósitos bancarios

- Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo  
No

- Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros: No

¿ tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

	Rutinarios	Importante	Difícil
Eventual	X		
Poco frecuente	X		
Frecuencia normal			
Constante			

- Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta: Quando no se encuentra el superior, consultar a Contabilidad sobre el procedimiento que se aplica.

- En la toma de decisiones o solución de problemas se considera normalmente:

Puede consultar \_\_\_\_\_ Sólo en casos difíciles Sí.

Debe consultar Director de ingresos

#### D).- INICIATIVA

- El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo: no porque se necesita coordinación en las funciones

- Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo: NO

- Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos: NO

- El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.: NO

- El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.: NO

**FACTOR GENERICO: ESFUERZO**

A) REQUISITOS FISICOS:

- Exige determinados requisitos de:

Edad : Mayor de 18 años

Sexo: Femenino

Edo. civil: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Presentación: SI

Voz: SI

- Otros tipos de esfuerzo

Manejo de automóvil: \_\_\_\_\_

Manejo de Maquinaria: \_\_\_\_\_

B) ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

Requiere:

Ligera atención refleja \_\_\_\_\_

Atención refleja constante       Sí      

Atención concentrada pero intermitente \_\_\_\_\_

Atención concentrada y constante       Sí      

Atención dispersa \_\_\_\_\_

Esfuerzo visual \_\_\_\_\_

Esfuerzo auditivo \_\_\_\_\_

## FACTOR GENERICO: RESPONSABILIDAD

### RESPONSABILIDAD EN BIENES:

#### A) EQUIPO:

Despacho propio SI

Escritorio, silla. SI

Archivo SI

Papelería SI

Arts, de escritorio SI

Materiales \_\_\_\_\_

Herramientas \_\_\_\_\_

Maquinas y/o aparatos SI

Utiles Especificos \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

#### B) VALORES

- Dinero: Sí Cantidad \$ Variable

Documentos: Al portador \_\_\_\_\_

Nominativos \_\_\_\_\_

- Posibilidad de Pérdidas:

Remota \_\_\_\_\_ Fácil \_\_\_\_\_

- Daño anual aproximado que puede causarse. No obstante un cuidado normal y aunque de hecho en esos casos concretos no siempre se cause:

\$ \_\_\_\_\_

- Anotaciones especiales: \_\_\_\_\_

#### C) RESPONSABILIDAD EN TRÁMITES Y PROCESOS (REG. E INF)

Tipo de tramite o proceso

\_\_\_\_\_

Causas que originan el daño

\_\_\_\_\_

**D) RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION**

Supervisión inmediata \_\_\_\_\_

Supervisión indirecta \_\_\_\_\_

Tipos de trabajo que supervisa \_\_\_\_\_

**E) RESPONSABILIDAD EN DISCRECIÓN ( DATOS CONF.)**

Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Manejos contables \_\_\_\_\_

Nomina Confidencial \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_

Políticas Generales \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_

¿ Que clase de daño podría causar una indiscreción?

Repercusión en el registro de los ingresos

Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente?

NO

\_\_\_\_\_

**F) RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PUBLICO (REL.EXT):**

Contactos con el público \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_

Frecuencia del contacto \_\_\_\_\_ 100% \_\_\_\_\_

¿Que daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas?

Demanda a Funcionarios Públicos

**FACTOR GENERICO: CONDICIONES DE TRABAJO**

**A) MEDIO AMBIENTE Y POSICION**

Posición en que se desarrollan las labores:

De pie ( sin caminar ) \_\_\_\_\_

Sentado \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_

Caminando \_\_\_\_\_

Otras posturas molestas \_\_\_\_\_

Medio en que se desarrollan las labores:

Bien ventilado y templado \_\_\_\_\_ 30%

Frío \_\_\_\_\_ 50%

Caliente \_\_\_\_\_ 10%

Extremoso \_\_\_\_\_

Húmedo \_\_\_\_\_ 10%

Trabajo a la intemperie \_\_\_\_\_

Otros medios molestos \_\_\_\_\_

### B) RIESGOS

El trabajo se considera:

Muy monótono \_\_\_\_\_ Sí

Rutinario \_\_\_\_\_ SI

Normal \_\_\_\_\_

Variado e interesante \_\_\_\_\_

Riesgos y enfermedades \_\_\_\_\_

Observaciones generales \_\_\_\_\_

Después de haber obtenido los datos del modelo del Análisis de puestos procedemos a la concentración de los datos que son indispensables para nuestra valuación práctica que se refleja en la siguiente Descripción del puesto:

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Titulo del Puesto: Cajera  
Ubicación: Tesorería  
Reporta a : Director de ingresos  
Departamento: Ramos Diversos  
Fecha: 11 de agosto del 2000  
Objetivo del puesto : Recaudar los impuestos municipales y programas  
Especiales

### Funciones:

- Diarias

Recibir los ingresos de impuestos municipales

Efectuar los depósitos Bancarios

Realizar informes diarios

- Actividades eventuales

Apoyar en Actividades al Director de Ingresos

- Periódica

Realizar informes semanales

- Conocimientos

Secundaria ó Carrera Comercial

Experiencia de 6 meses en puestos similares o 4 meses en el puesto.-

- Iniciativa

Trabajo de rutina con un contacto del público en un 100%

- Esfuerzo

Atención media intermitente

- Datos Confidenciales

Lo referente a los ingresos y al cobro de recibos oficiales o notificaciones

- Destreza

Manejo de máquina de escribir y sumatoria.

- Supervisión Ejercida

Ninguna

- Responsabilidad

Lo referente a sus funciones y responsabilidades.

- Medio Ambiente

Se trabaja en forma constante en condiciones muy incómodas.

En esta forma elaboradas las descripciones de los puestos y habiéndose determinado y definido los factores genéricos se procede a un alineamiento y ponderación respectiva ( Pagina N. 73 ) para continuar con el alineamiento y ponderación de los factores específicos dentro de los factores genéricos ( Ver tabla de la Pagina N. 75 ). Es necesario una alineación de todos los factores específicos para efectuar la correlación con lo que nos resultará la tabla que se muestra en la pagina N.77 que viene a ser la ponderación de los factores específicos dentro de los genéricos, definitiva, la cual será la base de nuestro Manual de Valuación

# MANUAL DE VALUACIÓN

## FACTORES GENERICOS

### HABILIDAD ( 44 PUNTOS )

Este factor valora el conjunto de conocimientos, iniciativa y experiencia de trabajo, mínimos que se requieren para desempeñar el puesto determinado.

### RESPONSABILIDAD ( 41 PUNTOS )

Este factor valora la carga o presión moral que se proyecta en el ocupante de un puesto, por la supervisión ejercida sobre terceros, por la precisión en el desempeño de sus labores, por el silencio que se debe guardar sobre la información confidencial a que se tiene acceso, por los valores que se reciben y por la conservación de la maquinaria y equipo, todo esto como resultado de la exigencia por cumplir los objetivos de dicho puesto.

### ESFUERZO ( 12 PUNTOS )

Este factor valora la intensidad y continuidad de la atención que se debe aplicarse para desarrollar el trabajo en el tiempo, calidad y cantidad requeridos.

### CONDICIONES DE TRABAJO ( 3 PUNTOS )

Este factor valora las condiciones ambientales de trabajo a que el ocupante del puesto debe exponerse en el desempeño de sus labores, medidas por la dificultad o incomodidad que ocasionen.

## FACTOR GENERICO: HABILIDAD

### FACTOR ESPECIFICO: CONOCIMIENTOS

Este factor valora el mínimo de estudios requeridos por las labores del puesto, ya sean adquiridos en la escuela o un equivalente.

#### FIJACION Y DEFINICION DE LOS GRADOS

1. Instrucción primaria completa o conocimientos teóricos equivalentes.  
( 20 puntos)
2. Instrucción secundaria completa o conocimientos equivalentes a carrera comercial completa. ( 40 Puntos).
3. Estudios profesionales hasta cuarto año de carrera tales como :  
Administración de empresas o Contabilidad. (60 puntos).
4. Se requiere profesional completa y titulo recibido para poder desempeñar labores complejas, de previsión, planeación, organización, dirección, etc.  
(80 puntos).

### FACTOR ESPECIFICO: EXPERIENCIA

Este factor mide el tiempo que es menester transcurra a través del desempeño del trabajo en puestos dentro y /o fuera de la compañía, con los requisitos mínimos previstos para llevar a cabo las funciones o tareas del puesto en cuestión con un grado normal aceptable de eficiencia.

#### FIJACION Y DEFINICION DE LOS GRADOS

1. Experiencia de tres a seis meses. (1 4 puntos).
2. Experiencia de siete a doce meses (28 puntos).
3. Experiencia de trece a veinticuatro meses(42 puntos).

## FACTOR ESPECIFICO: INICIATIVA Y CRITERIO

Es el grado de amplitud y acierto de juicio que se requiere para tomar por si mismo decisiones, enfocar aceptablemente los problemas de trabajo en forma independiente, considera la supervisión recibida y mide la realidad de buscar nuevas ideas y cursos de acción enfocados a incrementar la productividad para simplificar el trabajo en las labores del puesto.

### FIJACION Y DEFINICION DE LOS GRADOS

1. Trabajo de rutina o altamente repetitivo de naturaleza simple. (10 puntos).
2. Trabajo generalmente de rutina o estandarizado, pero que implica decisiones dentro de los limites definidos. (20 puntos)
3. Trabajo de semi- rutina o ligeramente diversificada. Requiere juicio en la aplicación de decisiones entre alternativas sencillas dentro de alguna política específica. (30 puntos).
4. Trabajo gobernado por instrucciones especiales. Requiere juicio para aplicar principios y políticas, desarrollar técnicas en la resolución de algún problema. (40 puntos)
5. Trabajo gobernado por instrucciones generales. Requiere el análisis de problemas amplios, planeación de actividades de un departamento(50 puntos).

## **FACTOR GENERICO: RESPONSABILIDAD**

### **FACTOR ESPECIFICO: Por datos confidenciales.**

Es la responsabilidad derivada de la importancia del daño moral o material que se puede causar a la empresa o a terceros por la divulgación de datos confidenciales conocidos en el desempeño de las labores del puesto.

### **FIJACION Y DEFINICION DE LOS GRADOS**

1. Se tiene acceso ocasional a información confidencial, en el cobro de recibos oficiales o notificaciones. (11 puntos)
2. Se manejan normalmente datos confidenciales , en nóminas de empleados o registros de pólizas. (22 puntos)
3. Se revisan normalmente datos confidenciales que pueden afectar el funcionamiento de uno o varios departamentos v.gr. registro y control de licencias y transcripción de datos. (33 puntos)
4. Se analizan y revisan normalmente los datos sumamente confidenciales cuya divulgación puede afectar el buen funcionamiento de uno o varios departamentos ( 44 puntos).

### **FACTOR ESPECIFICO: POR RELACIONES EXTERNAS.**

1. Contacto con el publico en asuntos de rutina (9 puntos)
2. Contacto por causantes y público con el propósito de proporcionar u obtener informes, explicar procedimientos y reglas y/o proporcionar servicios.(18 puntos).
3. Contacto personal ya sea en situaciones que comprenden la presentación y trato con personas de importancia, requiriéndose explicación e interpretación en temas especializados.( 27 puntos)

### FACTOR ESPECIFICO: POR REGISTRO E INFORMES

Mide la frecuencia y gravedad de los errores a que está expuesta una persona, en condiciones normales de conocimiento y experiencia en el desempeño del puesto, y la secuencia que se debe seguir en la recolección, preparación, registro, mantenimiento y revisión estricta de carácter administrativo y técnico.

#### FIJACION Y DEFINICION DE LOS GRADOS.

1. Responsabilidad en información sencilla con errores fácilmente detectables.(7 puntos).
2. Responsabilidad e información detallada con posibilidad de error causando molestias o repetición de trabajo.(14 puntos).
3. Responsabilidad en información de operación técnica o financiera en que los errores son de tal magnitud que ocasionan revisión.( 21 puntos)

### FACTOR ESPECIFICO: POR VALORES

Es la responsabilidad derivada del manejo o tendencia de valores, ya sea en efectivo y/o documentos, medida en función de la frecuencia y lugar donde se manejen y del daño que pueda sufrir la empresa por pérdida y dificultad de recuperación de dichos valores.

#### FIJACIÓN Y DEFINICION DE LOS GRADOS

1. Se responde por el manejo y tendencia de cantidades que no sobrepasen de \$ 8,000.00 diarios. (6 puntos)
2. Se responde por el manejo y tendencia de cantidades que no sobrepasen de \$ 24, 000.00 diarios. (12 puntos)
3. Se responde por el manejo y tendencia de cantidades que no sobrepasen de \$ 72,000.00 diarios (18 puntos).
4. Se responde por el manejo y tenencia de cantidades que no sobrepasen de \$ 216,000.00 diarios.( 24 puntos)

### FACTOR ESPECIFICO: POR SUPERVISION

Es la carga o presión moral derivada del grado de complejidad en el control, dirección y supervisión a los subordinados y del número de estos según se les supervise directa o indirectamente.

#### FIJACION DE GRADOS

1. Ejerce supervisión directa de 1 a 5 (5 puntos)
2. Ejerce supervisión directa de 6 a 10 (10 puntos)
3. Ejerce supervisión directa de 10 a 15. ( 15 puntos)

### FACTOR ESPECIFICO: POR EQUIPO Y UTILES

Es la responsabilidad derivada de la atención y cuidado necesarios requeridos para la conservación y buen uso del mobiliario, útiles de oficina, máquinas y en general propiedades de la empresa.

#### FIJACION Y DEFINICION DE LOS GRADOS

1. Se requiere un cuidado normal de equipo, tales como utensilios de aseo, escritorio, silla, a los que se le puede ocasionar daño en el uso normal.  
( 3 puntos).
2. Requiere un cuidado adecuado de equipo a los cuales se les podría ocasionar daño de ligera consideración, como a maquinas, calculadoras, de escribir, sumadoras y computadoras.( 6 puntos).
3. Requiere vigilar el cuidado que otros deben de tener del equipo y en general de bienes de la compañía como de automóviles de la empresa.(9 puntos)

## FACTOR GENERICO: ESFUERZO

### FACTOR ESPECIFICO: ESFUERZO MENTAL

Es el esfuerzo derivado del grado de atención necesaria, tanto en intensidad como en duración, para desarrollar eficientemente el puesto

#### FIJACION Y DEFINICION DE LOS GRADOS

- 1.- Se requiere atención ligera permanente para el cobro de impuestos y el reparto de notificaciones y embargo. (8 puntos)
- 2.- Se requiere atención media intermitente para archivar correspondencia, revisar documentos sencillos.(16 puntos).
- 3.- Se requiere atención media permanente para anotar datos en kardex, registrar cuentas contables en pólizas.( 24 puntos)
- 4.- Se requiere atención concentrada intermitente en la revisión de cuentas contables, elaboración de nóminas y estados financieros.(32 puntos)
- 5.- Se requiere atención constante aplicada a labores de planeación, dirección y supervisión general (40 puntos).

### FACTOR ESPECIFICO: ESFUERZO FISICO

Es la medida del esfuerzo o tensión física que se deriva del desempeño de las tareas ordinarias del puesto.

#### FIJACION Y DEFINICION DE LOS GRADOS

- 1.- Esfuerzo mínimo desarrollado por empleados de oficina que manejen máquinas de escribir, calculadoras y computadoras.(4 puntos)
- 2.- Esfuerzo físico mediano intermitente semejante al manejar vehículo.  
(8 puntos)
- 3.- Esfuerzo físico mediano constante desarrollo durante la jornada, como asear oficinas.( 12 puntos)

## **FACTOR GENERICO: CONDICIONES DE TRABAJO**

### **FACTOR ESPECIFICO: RIESGOS**

Es la posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo aún supuestas las prácticas y condiciones de seguridad que deben tomarse.

#### **FIJACION Y DEFINICION DE LOS GRADOS**

- 1.- Trabajo de oficina que requiere esfuerzo físico, al estar de pie o sentado ( 2 puntos)
- 2.- Trabajo a la intemperie con riesgos de peatón, o bien se está sujeto a riesgos de accidentes menores.(4 puntos).
- 3.- Trabajo a la intemperie manejando o tripulando vehículos ( 6 puntos)

### **FACTOR ESPECIFICO: MEDIO AMBIENTE**

Es el conjunto de circunstancias en las cuales se realiza el trabajo, medidas por la dificultad o incomodidad que ocasionen.

#### **FIJACION Y DEFINICION DE LOS GRADOS**

- 1.- En términos generales, el medio ambiente es agradable.( 1 punto)
- 2.- En forma constante se trabaja con molestias o incomodidades medianas ( 2 puntos).
- 3.- Se trabaja en forma constante en condiciones muy incómodas ( 3 puntos ).

Habiendo determinado en el Manual de Valuación, los grados, puntos y definición de factores procedemos a compararlos con las descripciones de puestos, asignándoles su valor a cada uno de ellos como lo doy a conocer en la siguiente tabla:

		Director de Egresos		Director de Ingresos		Auxiliar cont. Clas. X pagar		Encargado de nomina		Jefe de inspecc.		Oficial admvo. "A"		Cajera		Recaudador		Intendente	
		G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P
	Conocim.	4	80	4	80	3	60	3	50	2	35	2	40	2	30	1	20	1	20
Hab.	Exper.	3	42	3	42	3	32	3	31	2	21	2	25	1	14	2	16	1	4
	Inic. Y Crit.	5	50	5	50	3	25	2	18	3	30	2	20	1	10	2	13	1	6
Resp	Datos conf.	4	44	4	37	2	20	2	22	1	9	2	15	1	10				
	Relac. Ext.	2	16	3	27	2	13			2	15	3	22	1	8	1	9		
	Reg. E Inf.	3	21	2	10	2	11	2	12	1	7	3	17	2	9	1	4		
	Valores	1	5					3	15	3	13			4	23	1	5		
	Super-Vision	2	10	3	15					2	10								
	Equipo y util.	3	7	1	3	2	6	2	6	1	3	2	6	2	5	1	1	1	2
Esf.	Mental	5	40	5	40	3	24	4	32	3	18	3	20	2	12	1	8	1	5
	Fisico	1	4	2	8	1	4	1	4	2	8	1	4	1	4	2	6	3	12
Cond	Riesgos	1	2	3	5	1	2	1	2	3	6	1	2	1	2	3	6	2	3
trab.	Medio A.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
			322		318			198		193		176		172		130		91	55

Para obtener la línea de salarios utilizaremos el Método de Mínimos cuadrados desarrollando la siguiente formula:

$$a = \frac{\sum Y \sum X^2 - \sum X \sum XY}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

X = No. De Puntos

Y = Salarios que reciben.

N = Número de Puestos Tipo.

N	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
1	55	1670	91850	3025
2	91	1670	151970	8281
3	130	2530	328900	16900
4	172	2668	458896	29584
5	176	2530	445280	30976
6	193	2668	514924	37249
7	198	2530	500940	39204
8	318	4400	1399200	101124
9	322	4400	1416800	103684
Suma	1655	25066	5308760	370027

$$a = \frac{25066 ( 370, 027) - 1655 ( 5308760)}{9 ( 370027) - (1655)^2}$$

$$a = \frac{9275096782 - 8785997800}{3330243 - 2739025}$$

$$a = \frac{489098982}{591218}$$

$$a = 827.270$$

$$b = \frac{9(5308760) - 1655(25066)}{9(370027) - (1655)^2}$$

$$b = \frac{47778840 - 41484230}{3330243 - 2739025}$$

$$b = \frac{6294610}{591218}$$

$$b = 10.65$$

### FORMULA DE LA LINEA RECTA

$$y = a + bx$$

$$a = a \text{ ( Form. Ant.)}$$

$$y = 827.270 + 10.65(50)$$

$$b = b \text{ (Form. Ant.)}$$

$$y = 827.27 + 532.50$$

$$x = \text{Puntos}$$

$$y = 1359.77$$

$$y = \text{Pesos}$$

Ahora con 362:

$$y = 827.27 + 10.65(362)$$

$$y = 827.27 + 3855.30$$

$$y = 4682.57$$

$$b = \frac{9 ( 5308760 ) - 1655 ( 25066 )}{9 ( 370027 ) - ( 1655 )^2}$$

$$b = \frac{47778840 - 41484230}{3330243 - 2739025}$$

$$b = \frac{6294610}{591218}$$

$$b = 10.65$$

### FORMULA DE LA LINEA RECTA

$$y = a + bx$$

$$a = a \text{ ( Form. Ant.)}$$

$$y = 827.270 + 10.65 (50)$$

$$b = b \text{ (Form. Ant.)}$$

$$y = 827.27 + 532.50$$

$$x = \text{Puntos}$$

$$y = 1359.77$$

$$y = \text{Pesos}$$

Ahora con 362:

$$y = 827.27 + 10.65 ( 362 )$$

$$y = 827.27 + 3855.30$$

$$y = 4682.57$$

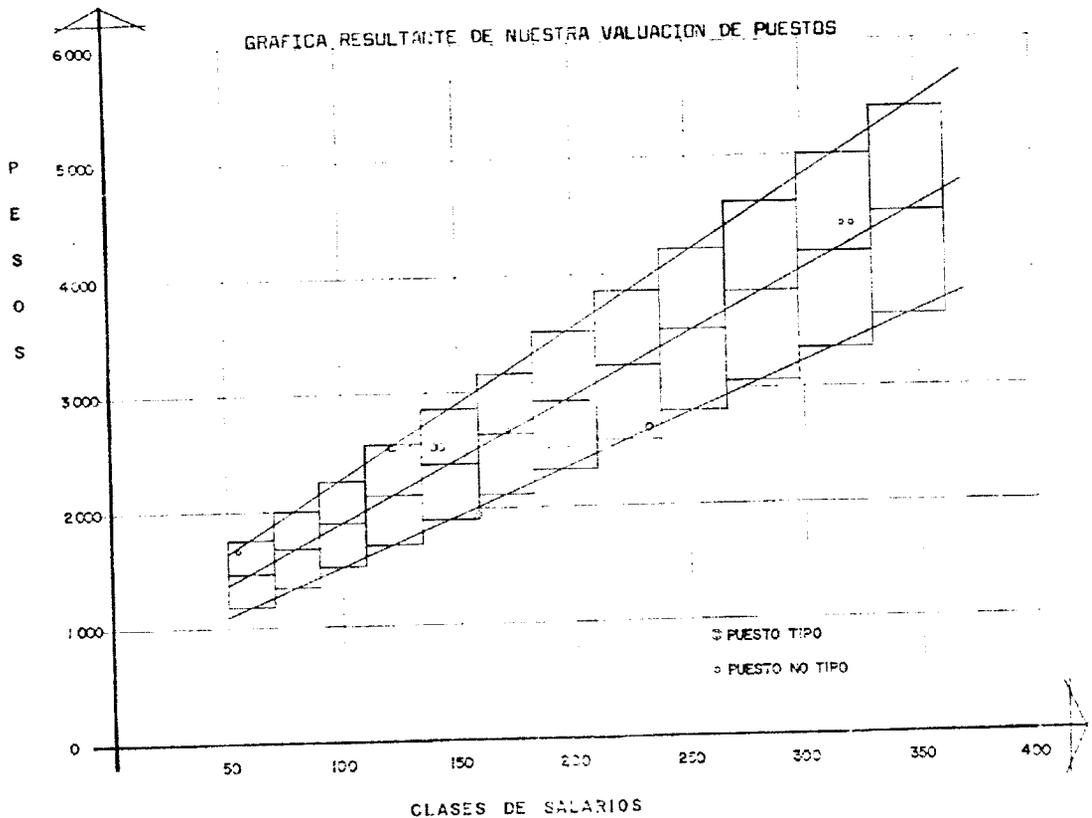
## CLASES DE SALARIOS

Mínimo	Medio	Máximo
50	60	70
70	80	90
90	100	110
110	122	134
134	146	158
158	170	182
182	196	210
210	224	238
238	252	266
266	282	298
298	314	330
330	346	362

Mínimo	Medio	Máximo
1173	1466	1759
1343	1679	2015
1514	1892	2270
1702	2127	2552
1906	2382	2858
2110	2638	3166
2332	2915	3498
2570	3213	3856
2809	3511	4213
3065	3831	4597
3337	4171	5005
3610	4512	5414

Se calculó un 20% tanto para el mínimo como para el máximo.

		Aux.cont		Aux.cont		Aux.admvo		Secretaria		Aux.con		Inspector	
		Bancos		Gastos		"B"		G	P	Ingresos		G	P
		G	P	G	P	G	P			G	P		
	Conocim	3	60	3	60	2	40	2	40	2	40	2	30
Hab.	Exper.	3	34	3	32	2	23	2	28	2	21	2	18
	Inic. Y Crit.	4	40	2	20	3	23	2	12	2	15	2	20
	Datos conf.	3	29	2	22	1	11	1	11	1	11		
	Relac. Ext.	1	6	1	3	2	18	2	18			3	23
Responsabi	Reg.e inf.	2	14	3	16	3	15	2	10	2	14	1	5
lidad	Por valores	1	4									2	9
	Por superv.	1	1										
	Equipo y útil.	2	6	2	6	2	6	1	3	2	6	3	7
	Mental	4	32	3	24	2	16	2	16	3	24	1	8
Es fzo	Fisico	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	2	8
Cond.	Riesgos	1	2	1	2	1	2			1	2	3	6
Trabajo	Medio Amb.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	
			233		190		159		143		140		122



Como se puede apreciar en la gráfica, las líneas reflejan el límite máximo, el límite medio y el límite mínimo, las cuales se obtuvieron a partir de las cantidades expresadas en las clases de salarios sustituyendo tales valores en la fórmula de la línea recta. Se procedió a graficar la media de los mismos datos calculando un 20% más y menos como rango de desplazamiento de nuestros salarios base. Estos salarios se comportan dentro de las líneas de máximos y mínimos y de dicho rango. Los puntos nos indican las coordenadas en los que se ubican los puestos valuados de acuerdo a los puntos asignados y a sus salarios.

## **CONCLUSIONES**

Es indudable que uno de los problemas más complejos que enfrenta cualquier organización es el de la remuneración.

Aún cuando el descontento del personal en este aspecto puede originarse por muchas causas y motivos, es indispensable el uso de una técnica de valuación de puestos a fin de establecer una estructura equitativa de salarios.

Para tal efecto, en organizaciones donde se tienen puestos variados y numerosos e incluso en las empresas medianas o pequeñas se hace necesario especificar con claridad el trabajo de cada empleado y por esto considero que la descripción y el análisis de puestos es una base en las distintas actividades de la administración de personal y por consiguiente, también lo es en la elaboración de un sistema de valuación.

El establecimiento de normas y políticas necesarias para la administración y control del programa de valuación, considero que debe recaer sobre las personas que integraron el comité de Valuación, ya que normalmente son las más calificadas para formular estas normas y políticas pues son los que más cerca han estado de los problemas operantes, debido a su contacto con el personal, ya que cuentan diariamente con información sobre el funcionamiento del sistema.

Un detalle muy importante y significativo es el mantener el interés y satisfacción del personal para que su participación nos ayude al logro de los objetivos de esta valuación, esto se obtiene mediante una comunicación completamente abierta que mantenga bien informado al personal sobre el desarrollo del programa, sus cambios, razones y las normas, políticas y procedimientos establecidos para su administración y control.

Es evidente que en la actualidad han surgido diferentes sistemas que vienen a reformar a la administración de Sueldos y Salarios, de ahí que erróneamente se pretende que la Valuación de Puestos deba dejar su lugar a técnicas tales como los estándares de realización, principalmente ligados a la aplicación, están en moda hoy en día de la administración por objetivos.

Dada la importancia del supuesto nuevo enfoque se ha pretendido dar a la Valuación de Puestos quiero hacer algunas consideraciones al respecto.

Primeramente hacer mención de que en realidad son dos problemas muy distintos, el de determinar el valor de un puesto, y el de medir la realización efectiva de cada hombre dentro de ese puesto. Partiendo de esta base, tenemos que, para determinar el valor de un puesto de nada nos sirven los estándares de realización ya que, para pagarle más o menos a un empleado o a un jefe no puede tomarse primeramente el que hayan realizado las tareas señaladas, sino la importancia del puesto. Es por esto que considero que los estándares de realización vienen a complementar en todo caso a la calificación de méritos, pero tratar de suprimir el Análisis de Puestos y la Valuación de Puestos para darle paso a la Administración por objetivos sería afirmar que para ver cuánto debe pagársele a un "x" empleado necesitaríamos primero ver el cumplimiento de las tareas fijadas sin considerar que existen ciertas categorías de puestos que deben tener un valor adecuado a su diferente importancia.

La Valuación de Puestos en sus diversos sistemas y limitaciones cubre muy bien este aspecto ya que determina lo que vale el puesto, el trabajo objetivamente considerado.

Las evoluciones que está sufriendo el sistema socio- Económico en los últimos años nos está afectando a tal grado que los sistemas de remuneración tradicionales se ven vulnerables en su efectividad al no llegar a cumplir su

objetivo de satisfacer las necesidades del trabajador ya que los lineamientos que regían no están acordes con su merma en el poder adquisitivo de la moneda, por esta razón creemos que es conveniente actualizar los sistemas para que vayan de acuerdo a la realidad.

Ahora bien, no solo debemos de actualizarnos, sino también encontrar en ellos un sistema de concienciación para tomar medidas en lo referente a los presupuestos personales, familiares, de compañía, etc. para frenar las erogaciones innecesarias.

Después de todo lo explicado anteriormente podemos decir con relación a nuestra hipótesis que efectivamente sé tenía una idea general acertada acerca del tema, y que todo lo planteado en está concuerda efectivamente con nuestra investigación, lo que hace suponer que desde un principio sé tenía un concepto bien definido acerca de nuestro tema de tesis.

## BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA, FERNANDO.  
Administración de recursos humanos  
Ed. Trillas
- CHIAVENATTO, IDALBERTO.  
Administración de recursos humanos  
Ed. Mac. Graw Hill.
- Koontz. Harold y O'Donnell.  
Principios de Administracao  
Sao paulo, Pioneira.
- Lanham. E.  
Valuación de Puestos. Bases objetivas para fijar escala de salarios  
Compañía editorial Continental, S.A.  
México.  
Décima edición
- MARISTANY. JAIME  
Evaluación de tareas y administración de remuneraciones  
Ediciones de contabilidad moderna  
Buenos aires. Tercera edición.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO  
Los salarios  
Manual de Educación Obrera  
Ginebra.

- REYES PONCE, AGUSTIN

Análisis de Puesto

Editorial Limusa

México.

sexta edición

- REYES PONCE, AGUSTIN

Administración de sueldos y salarios

Editorial Limusa

- VAZQUEZ TORRES. NICOLAS

Ponderación Estadística de factores en la valuación de puestos por el método de puntos

Critica del sistema tradicional

Editorial 3er Congreso de relaciones industriales bajo los auspicios de arte y cultura a. C.

México,

- WERTHER , JR. WILLIAM B.

Administración de personal y recursos humanos

Tercera edición

Universidad de Miami

- WILLIAM B. JR. HEITH DAVIS  
Administración de personal y Rec.Hum.  
4 a Edición  
Ed. Mc. Graw Hill

- Paginas consultadas en internet:
  - [www.inegi.com.mx](http://www.inegi.com.mx)
  - [www.leyfederaldeltrabajo.com](http://www.leyfederaldeltrabajo.com).
  - [www.cdhcu.gob.mx](http://www.cdhcu.gob.mx)
  - [www.info4.juridicas.unam.com.mx](http://www.info4.juridicas.unam.com.mx)