

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION



340

VALUACION DE PUESTOS POR EL METODO DE PUNTOS

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS

Presentan:

CARLOS AGUILAR MARTINEZ
ALFONSO A. DEL BOSQUE MACIAS
RAFAEL JIMENEZ TINOCO
J. FCO. ARTEMIO ZAVALA DE ALBA

QUERETARO;
QRO.

JUNIO DE 1978

Biblioteca Central

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

No. ~~Libro~~ H59696
No. ~~Título~~ _____
Clas. 658.3125
V 215

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

VALUACION DE PUESTOS
POR EL
METODO DE PUNTOS

T E S I S

Que para obtener el tí
tulo de: Licenciado en
Administración de Em
presas presentan:

Carlos Aguilar Martínez`
Alfonso A. del Bosque Macías .
Rafael Jiménez Tinoco
J. Fco. Artemio Zavala García de
Alba

A NUESTROS PADRES

A NUESTROS HERMANOS

A NUESTROS MAESTROS

I n t r o d u c c i ó n

Con el crecimiento que se ha experimentado en los últimos años en la Industria Mexicana, se ha desarrollado con mayor intensidad la creación de áreas especializadas que se originan como consecuencia de la descentralización.

Una de estas áreas es el Departamento de Personal; entre sus funciones más importantes se encuentran:

- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- SUELDOS Y SALARIOS

Valuación de Puestos

Encuestas de Salarios

Salarios e Incentivos

Calificación de Méritos

Participación de Utilidades

- PRESTACIONES
- RELACIONES LABORALES
- ORGANIZACION Y DESARROLLO
- HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Dentro de las actividades del Departamento de Personal elegimos la función de Sueldos y Salarios ya que en ella se incluye la Valuación de Puestos, lo cual será el tema principal de esta tesis, debido a la gran importancia y utilidad que tiene en la iniciativa tanto pública como privada.

La Valuación de Puestos juega un papel primordial dentro de nuestros organismos empresariales, debido a que por medio de este sistema se intenta determinar el valor de cada puesto en relación con el valor de otros, dentro de la misma organización

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.

La Valuación de Puestos, tiene su origen en los estudios de tiempos y movimientos, realizados

por Frederic W. Taylor en 1881. El experimento de Taylor consistía en una numeración 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.

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.

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 suponían dichos experimentos.

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 existía mucha oferta de mano de obra.

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 comunmente en los primeros años fue' el de clasificar los puestos en orden de su dificultad relativa. El siguiente método fué el de Graduación o Clasificación.

El tercer método fue el de Graduación por Puntos desarrollado en 1925 por Merril R. Lott con base en quince factores que con algunas reformas viene a ser el actual Sistema de Puntos.

El último de los cuatro métodos básicos fue' el Sistema de Comparación de Factores desarrollado en 1926.

Con la creación de estas técnicas, la medición de los puestos vino a ser conocida como Valuación de Puestos, siendo los dos últimos sistemas analíticos los más usados actualmente con éxito.

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.

A partir de este período, día con día se ha venido generalizando la utilización del sistema de Valuación de Puestos en la mayoría de las empresas actuales de nuestro medio.

Todos estos métodos serán tratados en detalle posteriormente.

C a p í t u l o I

ANALISIS DE PUESTOS.

Necesidad. Desarrollo. Estructura
del Análisis. Modelo de Análisi
sis de Puestos.

Análisis de Puestos.-

El Análisis de Puestos es una técnica que se utiliza para organizar eficazmente los trabajos y las funciones, conociendo así con toda precisión' lo que cada quién hace y las aptitudes que el ocu_upante requiere para hacerlo bien, pues lo funda_umental en ello es la separación y ordenamiento _ucientífico de los elementos que integran un pue_usto.

Necesidad.-

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

Para los supervisores es útil porque de esta forma conocen específicamente las labores encomen_udadas a su vigilancia permitiéndoles planear y _udistribuir mejor el trabajo, ayudándoles a expli_ucar al trabajador la labor que debe de desarro_u

llar y la forma como debe de hacerlo. Permite - también buscar en un momento dado al trabajador' más apto para trabajos accidentales o eventuales les corta interferencias en el mando y realiza-- ción 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 se-- leccionar al personal, al colocar al trabajador' en un puesto más conforme con sus aptitudes, ca- lificar adecuadamente sus méritos, ayudar con - precisión al adiestramiento y forma de aplicar-- lo.

Es un requisito indispensable para estable- cer un Sistema de Valuación de Puestos, ya que - por medio de él conocemos todas las actividades,

funciones y responsabilidades de cada puesto.

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.

Desarrollo.-

Para poder iniciar el Análisis de Puestos es necesario lograr el convencimiento y aprobación - de la Gerencia General, dándole a conocer los cos tos y beneficios que se obtendrán, así como los - objetivos que se persiguen ya sea que éste se uti lize para mejorar los sistemas de trabajos, orien tar a la selección de personal, adiestrar al tra- bajador, para que sirva de base en la elaboración de la Valuación de Puestos, siendo éste último ob jetivo el más amplio y preciso pues en él se to-- man 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 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, volantes, pláticas, 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 el 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.

Estructura del Análisis.-

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 tienen 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 Lista Checable para las especificaciones, como podemos apreciar en el modelo que a continuación detallamos.

MODELO DE ANALISIS DE PUESTOS.-

Compañía

I

Encabezado

- Nombre del Puesto :
- Clave :
- Ubicación :
- Reporta a :
- Supervisa a :
- Puestos Inmediatos :
 - Superior :
 - Inferior :
- Fecha del Análisis :
- Revisó :
- Analizó :

II

Descripción Genérica

- Descripción breve de las funciones y finalidades del puesto.

III

Descripción Específica

- Actividades Diarias y Constantes :
- Actividades Periódicas :
- Actividades Eventuales :

IV

Especificaciones

- Habilidad :
 - Conocimientos Necesarios
 - Experiencia
 - Previa
 - En el Puesto
 - Iniciativa y Criterio

- Esfuerzo :
 - Mental
 - Físico
 - Visual
 - Auditivo

- Responsabilidad :
 - En Supervisión
 - En Trámites y Procesos
 - En bienes
 - En Discreción
 - En Contacto con el Público

- Condiciones de Trabajo :
 - Medio Ambiente
 - Posición

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

C a p í t u l o I I

VALUACION DE PUESTOS

Utilidad. Concepto. Objetivos.
Pasos Previos. Sistemas de Valua
ción más Usados. Otros Sistemas-
de Valuación.

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.

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.

En 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".

Concepto.

Con el fin de elaborar una definición propia en base a la comparación de las definiciones que sobre Valuación de Puestos nos dan los principales tratadistas de la materia, consideramos necesario mencionar las siguientes definiciones:

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 como base para elaborar un sistema equilibrado de salarios"

El Netherlands Committee 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 sólo, 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 este caso es la calificación de las tareas, y no directamente los hombres que las desempeñan".

El Ing. 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 Valuación de puestos es:

"La operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización - en relación con los otros puestos de la misma". - Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones 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 en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultante.

Una vez habiéndose mencionado las definiciones que consideramos de mayor importancia dentro de la materia, a continuación hacemos un intento de elaborar una definición propia que venga a complementar más el objetivo de nuestra tesis con ba

se en la comparación de las definiciones que se - han citado con anterioridad.

"La Valuación de Puestos es un sistema téc-- nico que determina el valor de cada puesto parti-- cular en relación con los demás dentro de una Uni dad socioeconómica con la finalidad primordial de establecer una equitativa estructura de Salarios"

Objetivos.

Como podemos deducir del estudio de los tra-- tadistas de la materia y de nuestra definición, - las principales metas que las Empresas esperan lo-- grar al adoptar un programa de Valuación de pue-- tos 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 Admi nistración de Sueldos y Salarios dentro de la -

Empresa auxiliándose de la técnica de la Encuesta Regional de Salarios.

- 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 señalársele 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 sí descubre los elementos neces-

rios para su determinación, como lo son la habilidad que exige el puesto, los riesgos que supone y las condiciones en que se realizan, etc.

- Base para el Establecimiento de Salarios - Incentivos:

Cuando en los Salarios básicos existen dis--persidades, la Valuación de puestos hace más apre--ciable los defectos que en ella apenas eran per--ceptibles.

- 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 sala--rios cada vez que ello se requiera, evitando que se aumenten dispersidades y descontentos que reu--nidos provocarían hasta un rompimiento de la armo--nía que debe existir entre el personal y la Empre--sa. Quizá este sea su beneficio menos aparatoso' pero el más apreciable.

- Aclarar Funciones, Autoridad y Responsabi--lidades:

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.

Pasos Previos.-

Toda Valuación de Puestos requiere una cierta planificación que implica desde estudiar la su gerencia, siguiendo con un lineamiento que se tra ducirá en resultados como lo es la implantación - de un Sistema de Valuación.

Independientemente del método que se adopte' para realizar una Valuación de Puestos existen - tres pasos fundamentales como son:

Determinación del Ambito que corresponderá - la Valuación, que básicamente consiste en señalar el área que abarca, dependiendo si el sistema tie ne como objetivo valuar al personal sindicalizado de confianza, puestos ejecutivos, etc.

Establecimiento de un Comité, es uno de los' pasos fundamentales y necesarios en la Valuación' de Puestos, que independientemente del método que

se elija, puede estar integrado por seis personas que son: dos supervisores, dos representantes de los trabajadores, un miembro del departamento de personal, que de preferencia sea analista, y un asesor técnico. Si bien siempre es útil la integración de un comité evaluador, en algunos casos no es indispensable.

Fijación de Puestos Tipo, en la valuación 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-Tipos serán base para fijar la relación que debe de existir entre los demás.

Sistemas de Valuación más Usados.-

Cuatro son los métodos tradicionales que se siguen para llevar a cabo una Valuación de Puestos, los que se pueden clasificar en Elementales y Técnicos; el Método de Gradación Previa y el de Alineamiento se encuentran entre los Elementales, y el Método de Valuación por Puntos y Comparación de Factores se clasifican en los Técnicos.

Las características del sistema Elemental -- son entre otras el que se considera a los puestos en forma global, clasifica los puestos entre sí, dándoles un orden. Mientras que el sistema Técnico los divide en factores, los clasifica contra una escala y les da un orden con una distancia.

No obstante lo anterior, el método de Comparación de factores es de los menos utilizados, por lo que en este capítulo sólo se mencionará en forma superficial, mientras que los otros métodos serán tratados más en detalle.

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 sus 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 gradación quedando los puestos restantes colocados hacia arriba de la escala en cuanto a sus funciones, responsabilidades y re

quisitos, fuese 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 - ordinal, de tal manera que entre el primero y último grado estén comprendidos los puestos a evaluar.

Un ejemplo típico lo representa una clasificadora de huevos cuyo funcionamiento es simple, - ya que a lo largo de una banda el huevo va cayendo en diferentes casillas según su peso, clasificándose así en medidas estandarizadas.

Clasificación de los puestos dentro 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 les 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 los siguientes beneficios:

Es sencillo y rápido, fácilmente comprendido por los trabajadores, aceptado por éstos 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.

En cambio sus desventajas consisten básicamente en: Constituye un juicio superficial sobre el valor de los puestos; es difícil encontrar suficientes calificadores 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 pu estos clasificados en el mismo grado; sólo en una pequeña parte elimina la subjetividad y el empi-- rismo en la valuación; los calificadores pueden - estar calificando a las personas que ocupan el - puesto y no a los puestos mismos, 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 indispensa-- ble la formación de un Comité, ya que en él lo e-- sencial es combinar la opinión de diversos valua-- dores 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 miem-- bro del comité se le entrega una tarjeta por cada puesto-tipo, la cual contiene una descripción cono

creta de las actividades del puesto; dichas tarjetas se ordenan en forma progresiva según la importancia que 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 volver a revisar las especificaciones hasta obtener un acuerdo, o al menos una mayor cercanía de opiniones. Para mayor entendimiento se muestra el esquema siguiente:

TITULO DEL PUESTO	1RS	2RS	1RE	2RE	Ana - Lista	R.D.P.	Prom.	Núm.de orden según Prom.	Sueldo Diario
TESORERO	1	1	1	1	1	1	1.0	1	
SECRETARIA	7	7	7	8	7	8	7.3	7	
AUX. CONT.	6	4	5	5	4	6	5.0	5	
INSPECTOR	8	8	8	7	8	8	7.7	8	
DIREC. INGR.	2	3	3	3	3	2	2.7	3	
NOMINAS	5	6	6	6	6	5	5.7	6	
CAJERA	4	5	4	4	5	4	4.3	4	
DIREC. EGRE.	3	2	2	2	2	3	2.3	2	

- 1RS : Primer Representante del Sindicato
2RS : Segundo Representante del Sindicato
1RE : Primer Representante de la Empresa
2RE : Segundo Representante de la Empresa
RDP : 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 Puesto-Tipos a fin de determinar su posición relativa dentro del esquema.

La aplicación de este método refleja que es simple de usar, fácil de entender, tanto por los evaluadores como por los ocupantes de los puestos, 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.

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 aumenta 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.

Quizá esta combinación sea lo más recomendable en empresas pequeñas, pues une los beneficios de ambos métodos y elimina en parte, sus defectos.

Otros Sistemas de Valuación.

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 los factores, distribución del salario entre los factores, promediación de salario por factor, 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.

Sus Principales Ventajas son:

Pueden 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. En cambio sus principales desventajas consisten en que la inclusión de la escala monetaria limita y encadena la precisión objetiva 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.

Método 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 8 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 en puntos 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.

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.

Método 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 cómo), activi--dad 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 pues--tos 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.

C a p í t u l o I I I

VALUACION POR PUNTOS.

Detalle cronológico de los pasos
que intervienen en esta Valuación.

Valuación por Puntos.

Es indudable que el método de Valuación por Puntos es el que ha logrado tener una 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 acepciones como es el Método Hay, visto anteriormente.

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, llamados puntos, a cada uno de los factores que forman dichos puestos.

A continuación vamos a desglosar detallada y cronológicamente cada uno de los pasos que intervienen en la Valuación por Puntos, lo que constituye el tema central de nuestra tesis.

A Determinación del Ambito que Comprenderá la Valuación.

Tal como se mencionó en el capítulo II, la Determinación del Ambito que Comprenderá la Valuau

ción, consiste básicamente en señalar el área de -
la empresa que deberá abarcar dicha valuación.

Este capítulo estará ejemplificado con una va
luación práctica cuya área abarcará puestos de per
sonal de confianza correspondientes a una dependen
cia de Gobierno a nivel Municipal, esto se puede -
apreciar mejor con el siguiente organigrama:

T E S O R E R I A

SECRETARIA.

DIRECCION DE INGRESOS

OFICIAL
ADMVO A

OFICIAL
ADMVO B

COORDI-
NADOR
DE
INSPEC-
TORES

INSPEC-
TORES

RECAUDA
DOR

T E S O R E R I A

SECRETARIA.

DIRECCION DE INGRESOS

OFICIAL
ADMVO A

OFICIAL
ADMVO B

COORDI-
NADOR
DE
INSPEC-
TORES

INSPEC-
TORES

RECAUDA
DOR

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 Establecimiento de un Comité.

En los sistemas descritos 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 su pervisores, dos representantes de los trabajado-- res, un miembro del departamento de personal, de preferencia el analista, y un técnico asesor.

La función de los Comités en los sistemas an teriores consiste en considerar los puestos glo-- balmente; 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 mé todo.

C Establecimiento de Puestos Tipo.

Generalmente se entiende por Puestos 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 o cupantes, esto es aplicable a puestos inferiores.
- 5.- Que el puesto abarque los grados inferiores 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, "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 clasificar. En la determinación de los factores que integrarán un puesto se deben de considerar los pasos siguientes:

- Factores que pueden usarse -

- 1.- Factores Genéricos.
- 2.- Factores Específicos.

- Características de los Factores -

- 1.- Que se refieran a características del trabajo y no de la persona, es decir, que sean objetivos respecto al puesto.

- 2.- Deben de darse en todos los puestos desde el mínimo hasta el máximo.
- 3.- Deben de estar dados en distinto ni vel o intensidad.
- 4.- Que no se superpongan total o par--cialmente.

- Reglas para Encontrar los Factores -

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

Los Factores Genéricos más usados en la integración de un puesto en toda valuación 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 influjo 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 ciento.

Existen ciertas precauciones y procedimientos que se deben considerar antes de hacer la Ponderación, que pueden ayudar para que el juicio de los valuadores 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 las descripciones de los puestos-tipo 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 empresas.

4.- Conviene partir de lo genérico a lo específico.

5.- Antes de establecer un porcentaje deben 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 obser-
var los resultados que producen en dos o tres pue-
tos-tipo.

9.- Puede ser útil revisar la Ponderación al-
gunos días después, o bien hacerlo por un grupo -
distinto de evaluadores.

De lo anteriormente dicho y para hacer una -
presentación más clara del Alineamiento y Pondera-
ción, es como sigue:

<u>ALINEAMIENTO</u>	<u>PONDERACION</u>
Habilidad	45 %
Responsabilidad	41 %
Esfuerzo	11 %
Condiciones de Trabajo	3 %
	<hr/>
	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 toda Valuación de Puestos.

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

Conocimientos.

Experiencia.

Iniciativa y Criterio.

Dentro del Factor Responsabilidad, se pueden clasificar.:

Por Datos Confidenciales.

Por Valores.

Por Equipo y Utiles.

Por Registros e Informes.

Por Supervisión.

Por Relaciones Externas.

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 GENERICO

FACTOR ESPECIFICO

Habilidad	1º Conocimientos
	2º Experiencia
	3º Iniciativa y Criterio

Responsabi lidad	1º Por Datos Confidenciales
	2º Por Registro e Informes
	3º Por Relaciones Externas
	4º Por Valores
	5º Por Supervisión
	6º Por Equipo y Utiles

Esfuerzo	1º Mental
	2º Físico

Condiciones de Trabajo	1º Riesgos
	2º Medio Ambiente

H Ponderación de los Factores Específicos Repartiéndoles el Grado Señalado al Genérico Respectivo en Orden de Alineamiento.

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 valuando. Para mayor comprensión de este inciso se muestra la tabla siguiente:

FACTORES GENERICOS

FACTORES ESPECIFICOS

Habilidad	45 %	Conocimientos	23 %
		Experiencia	13 %
		Iniciativa y Criterio	9 %
Responsabi- lidad	35 %	Por Datos Confi- denciales	10 %
		Por Registro e Informes	8 %
		Por Relaciones Externas	7 %
		Por Valores	5 %
		Por Supervisión	3 %
		Por Equipo y U- tiles	2 %
Esfuerzo	15 %	Mental	11 %
		Físico	4 %
Condiciones de Trabajo	5 %	Riesgos	3 %
		Medio Ambiente	2 %
	<hr/> 100 %		<hr/> 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	2 %
	<hr/>
	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 dió 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 GENERICOS		FACTORES ESPECIFICOS	
Habilidad	44 %	Conocimientos	20 %
		Experiencia	14 %
		Iniciativa y	
		Criterio	10 %
Responsabilidad	41 %	Por Datos Con-	
		fidenciales	11 %
		Por Relaciones	
		Externas	9 %
		Por Registro e	
		Informes	7 %
		Por Valores	6 %
Por Supervisión	5 %		
Esfuerzo	12 %	Por Equipo y U-	
		tiles	3 %
Esfuerzo	12 %	Mental	8 %
		Físico	4 %
Condiciones de Trabajo	3 %	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 se 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 se

utilizan de cuatro a ocho grados, así por ejemplo: el factor Conocimientos puede comprender estos grados en determinadas empresas:

- 1º Saber leer, escribir y contar.
- 2º Educación Primaria.
- 3º Educación Secundaria.
- 4º Bachillerato o carrera corta.
- 5º 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 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 se-- gundo, duplicando éste para obtener el del tercero y así sucesivamente para cada uno de los grados co rrespondientes; en la práctica el valor del primer grado corresponde al porcentaje del factor. Se ori gina como consecuencia de la afirmación consisten- te 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 a-- cuerdo con la existencia y complejidad de los pues tos por valuar, para diferenciar con mayor disper- sión los grados entre sí, por ejemplo, veinte por- ciento para distinguir los grados primero y segun-

do, 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 cri- terio subjetivo.

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

Progresión Aritmética.

Factor	Peso	1ºGdo.	2ºGdo.	3ºGdo.	4ºG
Conocimientos	23	23	46	69	92
Resp. Valores	11	11	22	33	44
Esfzo. Mental	8	8	16	24	32

Progresión Geométrica.

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

Progresión Arbitraria.

Factor	Peso	1ºGdo.	2ºGdo.	3ºGdo.	4ºG.
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 instru--
mento con el que los miembros del comité determina
nan dentro de un margen de criterio, el valor rela
tivo de cada puesto en relación con los otros.

M Ensayo de la Escala con los Puestos
 Tipo.

I.- Valuación de los Puestos Tipo.

Consiste en comparar los datos que se contie-

nen 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 cuál de los grados de cada factor se encuentra el puesto que se está valuando.

En el sentido vertical se consideran los -- puestos uno después del otro; cada uno en todos los factores, determinando en qué 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 puntos respectivos. Cuando a todos los factores de ese puesto se le han 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.

II.- Formación de la Línea de Salarios.

La presentación gráfica de la situación de un

puesto resulta al colocar una marca en la intersección de la 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 debieran 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 abajo 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 fórmulas más utilizadas para desarrollar el Método de Mínimos Cuadrados son las siguientes:

Primera

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

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

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 apéndice, por lo que en este 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 hacia 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.

III.- Corrección de los Pesos de los Factores para obtener Aproximadamente la Tendencia de la Línea.

La corrección de los pesos que se les determinó a los Factores fue tema de inciso "I", que ya 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.

IV.- 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 puntos, resultando así las clases de salarios que implican por lo tanto fijar no un solo salario para cada número de puntos, si no 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.

V.- 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.

C a p í t u l o I V

ENCUESTA DE SALARIOS.

Necesidad, Requisitos, Actos Pre
paratorios a la Investigación, -
Principales Datos a Investigar,
Análisis de Puestos Investigados.

Encuesta de Salarios.

Una vez terminada la Valuación de Puestos se requiere de una encuesta para hacer la comparación de nuestros resultados en relación con las empresas similares a nosotros, siendo necesario observar los siguientes aspectos:

A).- Necesidad de la encuesta de salarios.

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 con 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 una forma minuciosa y personalmente con el fin de obtener resultados preci-

sos y veraces.

8).- Requisitos de una encuesta técnica.

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 sólo se 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 por--centaje de tiempo que se dedica a cada u-na de las actividades de ese puesto, ya - que pueden existir varios puestos con el mismo nombre y contenido, pero sin embar-go 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 tra-bajo.

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.

C).- Actos preparatorios a la investigación.

Selección de investigadores.-

Deberán escogerse personas que tengan conocimientos amplios sobre nuestra 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 investigada, dándole una información detallada de las actividades que habrán de realizarse, los objetivos, las personas que intervendrán y las formas que se utilizarán.

Número de empresas a investigar.-

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

Para que una encuesta de salarios tenga un valor real se considera que deberán 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 los 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.

D).- 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. Número 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 trabajadodo

res en forma regular: gratificaciones anuales, -- participación de utilidades.

4.- ¿Existen algunos sistemas de incentivos? ¿De qué 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 to tal 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 com-- prendido dentro de lo remunerado? ¿Qué período - de vacaciones se concede, si éstas exceden a los' señalados por la Ley?

7.- ¿De qué ropa se dota a los trabajadores, y cada cuándo? ¿Qué herramientas se exigen al tra**ba**jador?

8.- ¿Qué prestaciones contra-actuales exis-- ten 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.

E).- Análisis 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 tabularse 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.

Es muy importante investigar cuidadosamente el tiempo dedicado a cada actividad, ya que puede darse el caso de que los ocupantes de un puesto con nombre igual, hacen lo mismo en dos empresas, pero dedican tiempos distintos a cada una de sus actividades.

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

3.- Normalmente se realizan tres comparaciones diferentes:

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

En seguida la comparación se realiza con el ' total que resulta de añadir a los sueldos én efec tivo, las compensaciones de carácter económico, - que constituyen salarios diferidos o indirectos, ' como son gratificaciones, absorción de cuotas del Seguro Social, impuestos sobre la renta, el aho-- rro 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 tra

bajador, etc. Tomando como base, por una parte - lo que la empresa eroga como gastos por estos con ceptos, y por otra, el beneficio aproximado que se calcula recibe el trabajador.

C a p i t u l o V

Administración y Control del Programa de Valuación 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 valuación.

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 valorar y otorgar con precisión un valor monetario 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 traerán 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

Tipo 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 es--

tos. Asignación acertada pues generalmente es la persona a quien se delega la elaboración e instalación del Programa de Valuación de Puestos.

En el segundo de los casos o sea que esta responsabilidad recaiga en un comité normalmente llamado 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 consideramos que es la asignación más aconsejable.

Problemas específicos de Administración.

Existen una serie de problemas específicos que vienen como consecuencia de los tipos de con-

trol 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. En seguida se informará al supervisor o al jefe inmediato si su recomendación fue autorizada o en 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 los pasos descritos para manejar los puestos de nueva creación.

- Auditorías de Descripciones de Puestos.

A pesar de haberse establecido procedimientos para manejar nuevos puestos y cambios en el contenido de los mismos, debemos estar concientes 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 auditorías periódicas de descripciones de puestos.

La frecuencia de estas auditorías está sujeta a la observación de la regularidad con 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 audito

rías son las entrevistas o el uso de cuestiona- - rios. En caso de encontrarse algún cambio se pro- - cederá a preparar una nueva descripción para pos- - teriormente calificar, clasificar y establecerle' un nuevo sueldo.

- Normas y Políticas de Administración.

Para que la Valuación de Puestos llene conti- - nuamente todas las necesidades de una organiza- - ción debe de establecerse normas y políticas que cubran las áreas o campos de operación y que sean comprendidas e interpretadas uniformemente por to do el personal.

Generalmente los encargados de la elabora- - ción de estas normas y políticas son las personas a las que se les asignó la elaboración e implanta- - ción 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 perso- - nal y sus demandas, y cuentan con información dia ria sobre el Funcionamiento del Sistema.

Estas personas solo harán el papel de conse- - jeros, recomendando las normas y políticas, pues- - to que estarán sujetas a revisión y autorización' por parte de la gerencia, ya que una vez acepta--

das 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 valuación.

A p é n d i c e

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 Ambito 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 Nómina 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 cual nos servirá como modelo para desarrollar los siguientes pa sos de nuestra Valuación.

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

Modelo de Análisis 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 del Análisis : 11 de Agosto de 1977
Revisó :
Analizó :

DESCRIPCION 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.

DESCRIPCION ESPECIFICA

Actividades Diarias y Constantes

Hacer Recibos Oficiales

Actividades Periódicas

Dominicales y el Libro

Actividades Eventuales

Caja

ESPECIFICACION DEL PUESTO.

PUESTO: Oficial Administrativo "A"

Fecha: 11 de Agosto de 1977

A.- Conocimientos necesarios:

Requiere

Leer o escribir	<u>Sí</u>
Ops. Aritméticas	<u>Sí</u>
Matemáticas del taller	<u>No</u>
Taquigrafía	<u>Sí</u>
Mecanografía	<u>Sí</u>
Manejo archivos	<u>Sí</u>
Manejo máquinas	<u>Sí</u>
Manejo coche	<u>No</u>
Contabilidad	<u>No</u>
Dibujo	<u>No</u>
Idiomas	<u>No</u>
Otros conocimientos	Aprendizaje de la Ley de Ingr. y Egresos

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. 3 meses)

Años (1, 2, 3, etc. _____)

C.- Criterio:

a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes 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.

b) 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.

c) 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.

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

	Rutinarios	Importantes	Difícil
Eventual		X	
Poco frecuente			
Frecuencia normal			
Constante			

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

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

Puede consultar _____ Sólo en casos difíciles
Sí Debe consultar _____.

D.- Iniciativa:

a) El puesto exige sólo la iniciativa normal' a todo trabajo: No porque se necesita coordinación en las funciones.

b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo: No

c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos: No

d) El puesto tiene como parte esencial, pero' parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.: No

e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.: No

E.- Requisitos Físicos:

a) Exige determinados requisitos de:

Edad Mayor de 18 años

Sexo Femenino

Edo. Civil

Nacionalidad

Presentación Sí

Voz Sí

b) Otros tipos de esfuerzo:

Manejo de automóvil: _____

Manejo de maquinaria: _____

F.- Esfuerzo mental y/o visual:

Requiere:

Ligera atención refleja _____

Atención refleja constante _____

Atención concentrada pero
intermitente _____

Atención concentrada y
constante _____ Sí

Atención dispersa _____

Esfuerzo visual _____ Sí

Esfuerzo auditivo _____

G.- Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:

Despacho propio _____ Sí

Escritorio, silla _____ Sí

Archivo _____ Sí

Papelera _____ Sí

Arts, de escritorio _____ Sí

Materiales _____
 Herramientas _____
 Máquinas y/o aparatos _____
 Útiles específicos _____
 Otros _____

Sí

b) Dinero: _____ Cantidad \$ _____
 Documentos: Al portador _____
 Nominativos _____

c) Posibilidad de pérdidas:
 Remota, _____ Fácil _____

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se cause:
 \$ _____

e) Anotaciones especiales: _____

H.- Responsabilidad en trámites y procesos:

Tipo de trámite o proceso

 Causas que originan el daño _____

I.- Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata _____
Supervisión indirecta _____
Tipos de trabajo que
supervisa _____

J.- Responsabilidad en discreción:

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales
como:

Manejos contables Sí

Nómina confidencial _____

Políticas generales _____

b) ¿Qué clase de daño podría causar una indis-
creción? _____

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

K.- Responsabilidad en contacto con el público:

Contactos con público Sí

Frecuencia del contacto 100 %

¿Qué daños pueden ocasionarse por un trato ina-
decuado a estas personas? _____

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

DESCRIPCION DEL PUESTO

Título del Puesto : Oficial Admvo. "A"
Ubicación : Tesorería
Reporta a : Director de Ingresos
Departamento : Ramos Diversos
Fecha : 11 de Agosto de 1977
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 sumadora.

Supervisión Ejercida :

Ninguna.

Responsabilidad :

Lo referente a sus funciones y en equipo de útiles.

Medio Ambiente :

Normal de oficina y sentada todo el día.

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 (ver tabla de la Hoja No. 50) para continuar con el alineamiento y ponderación de los factores específicos dentro de los factores genéricos (ver tabla de la Hoja No. 53) Es necesario hacer una alineación de todos - los factores específicos para efectuar la correlación con lo que nos resultará la tabla que se - - muestra en la Hoja No. 56 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 VALUACION.

FACTORES GENERICOS

P

44 HABILIDAD

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

41 RESPONSABILIDAD

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 sigilo - 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, to-

do esto como resultado de la exigencia - por cumplir los objetivos de dicho puesto.

12 ESFUERZO

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

3 CONDICIONES DE TRABAJO

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 Genérico.-

HABILIDAD.

Factor Específico.-

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.

P	G	
20	1º	Instrucción primaria completa o conoci- mientos teóricos equivalentes.
40	2º	Instrucción secundaria completa o conoci- mientos equivalentes a carrera comercial completa.
60	3º	Estudios profesionales hasta cuarto año' de carrera, tales como: Administración - de Empresas o Contabilidad.
80	4º	Se requiere profesional completa y títu- lo recibido para poder desempeñar labo- res complejas, de previsión, planeación, organización, dirección, etc.

Factor Genérico.-

HABILIDAD.

Factor Específico.-

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.

P	G
14	1º Experiencia de tres a seis meses.
28	2º Experiencia de siete a doce meses.
42	3º Experiencia de trece a veinticuatro meses.

Factor Genérico.-

HABILIDAD.

Factor Específico.-

INICIATIVA Y CRITERIO.- Es el grado de amplitud y acierto de juicio que se requiere para tomar por sí mismo decisiones, enfocar aceptablemente los problemas de trabajo en forma independiente, considera la su pervisión recibida y mide la realidad de bus car 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.

P	G
10	1º Trabajo de rutina o altamente repetitivo de naturaleza simple.
20	2º Trabajo generalmente de rutina o estandarizado, pero que implica decisiones dentro de límites definidos.

- P G
- 30 30 Trabajo de semi-rutina o ligeramente diversificado. Requiere juicio en la aplicación de decisiones entre alternativas sencillas dentro de alguna política específica.
- 40 40 Trabajo gobernado por instrucciones especiales. Requiere juicio para aplicar principios y políticas, desarrollar técnicas en la resolución de algún problema
- 50 50 Trabajo gobernado por instrucciones generales. Requiere el análisis de problemas amplios, planeación de actividades de un departamento.

Factor Genérico.-

RESPONSABILIDAD.

Factor Específico.-

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.

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

Factor Genérico.-

RESPONSABILIDAD.

Factor Específico.-

POR RELACIONES EXTERNAS.- Valora la responsabilidad por el cuidado y tacto que debe tenerse con las personas ajenas a la Empresa, a quienes es necesario tratar en el desempeño normal del puesto.

FIJACION Y DEFINICION DE LOS GRADOS.

- | P | G | |
|----|----|---|
| 9 | 19 | Contacto con el público en asuntos de rutina. |
| 18 | 29 | Contacto con causantes y público con el propósito de proporcionar u obtener informes, explicar procedimientos y reglas y/o proporcionar servicios. |
| 27 | 39 | Contacto personal ya sea en situaciones que comprenden la presentación y trato con personas de importancia, requiriéndose explicación e interpretación en temas especializados. |

Factor Genérico.-

RESPONSABILIDAD.

Factor Específico.-

POR REGISTRO E INFORMES.- Mi-

de 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.

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

Factor Genérico.-

RESPONSABILIDAD.

Factor Específico.-

POR VALORES.- Es la responsabilidad derivada del manejo o tenencia 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 pérdua y dificultad de recuperación de dichos valores.

FIJACION Y DEFINICION DE LOS GRADOS.

- | | | |
|----|----|---|
| P | G | |
| 6 | 10 | Se responde por el manejo y tenencia de cantidades que no sobrepasen de \$ 8,000-
diarios. |
| 12 | 20 | Se responde por el manejo y tenencia de cantidades que no sobrepasen de - - - -
\$ 24,000.00 diarios. |
| 18 | 30 | Se responde por el manejo y tenencia de cantidades que no sobrepasen de - - - -
\$ 72,000.00 diarios. |
| 24 | 40 | Se responde por el manejo y tenencia de cantidades que no sobrepasen de - - - -
\$ 216,000.00 diarios. |

Factor Genérico.-

RESPONSABILIDAD.

Factor Específico.-

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 e indirectamente.

FIJACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS GRADOS.

P	G
5	1º Ejerce supervisión directa de 1 a 5.
10	2º Ejerce supervisión directa de 6 a 10.
15	3º Ejerce supervisión directa de 10 a 15.

Factor Genérico.-

RESPONSABILIDAD.

Factor Específico.-

POR EQUIPO Y UTILES.- Es la -
responsabilidad derivada de la atención y -
cuidado necesarios requeridos para la conser-
vación y buen uso del mobiliario, útiles de'
oficina, máquinas y en general propiedades -
de la Empresa.

FIJACION Y DEFINICION DE LOS GRADOS.

- | | | |
|---|----|---|
| P | G | |
| 3 | 1º | Se requiere un cuidado normal de equipo, tales como utensilios de aseo, escritorio, silla, a los que se les puede ocasionar daño en el uso normal. |
| 6 | 2º | Requiere un cuidado adecuado de equipo a los cuales se les podría ocasionar daño de ligera consideración, como a máquinas calculadoras, de escribir, sumadoras. |
| 9 | 3º | Requiere vigilar el cuidado que otros <u>de</u> ben tener del equipo y en general de <u>bie</u> nes de la Compañía como de automóviles - de la Empresa. |

Factor Genérico.-

ESFUERZO.

Factor Específico.-

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.

P	G	
8	1º	Se requiere atención ligera permanente para el cobro de Impuestos y el reparto de notificaciones y embargo.
16	2º	Se requiere atención media intermitente para archivar correspondencia, revisar documentos sencillos.
24	3º	Se requiere atención media permanente para anotar datos en Kardex, registrar cuentas contables en pólizas.

P G

- 32 4º Se requiere atención concentrada intermi-
tente en la revisión de cuentas conta- -
bles, elaboración de nóminas y estados -
financieros.
- 40 5º Se requiere atención constante aplicada'
a labores de planeación, dirección y su-
pervisión general.

Factor Genérico.-

ESFUERZO.

Factor Específico.-

ESFUERZO FISICO.- Es la medida del esfuerzo o tensión física que se derivan del desempeño de las tareas ordinarias del puesto.

FIJACION Y DEFINICION DE LOS GRADOS.

P	G	
4	1º	Esfuerzo mínimo desarrollado por empleados de oficina que manejen máquinas de escribir, calculadoras.
8	2º	Esfuerzo físico mediano intermitente semejante al manejar vehículo.
12	3º	Esfuerzo físico mediano constante desarrollado durante la jornada, como asear oficinas.

Factor Genérico.-

CONDICIONES DE TRABAJO.

Factor Específico.-

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.

- | P | G | |
|---|----|---|
| 2 | 1º | Trabajo de oficina que requiere esfuerzo físico v.gr. al estar de pie. |
| 4 | 2º | Trabajo a la intemperie con riesgos de peatón, o bien se está sujeto a riesgos de accidentes menores. |
| 6 | 3º | Trabajo a la intemperie manejando o tripulando vehículos. |

Factor Genérico.-

CONDICIONES DE TRABAJO.

Factor Específico.-

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

FIJACION Y DEFINICION DE LOS GRADOS.

P G

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

Habiendo determinado en el Manual de Valua--
ción, 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 damos a conocer en la siguiente tabla:

	DIRECTOR EGRESOS		DIRECTOR INGRESOS		AUX. CONT. CTAS. X PAG		ENCARGADO NOMINA		JEFE DE INSPECT.		AUX. ADMVO. "A"		CAJERA		RECAUDA- DOR		INTEN- DENTE	
	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P
CONOCIMIENTOS	4	80	4	80	3	60	3	50	2	35	2	40	2	30	1	20	1	20
EXPERIENCIA	3	42	3	42	3	32	3	31	2	21	2	25	1	14	2	16	1	4
INICIATIVA Y CRIT.	5	50	5	50	3	25	2	18	3	30	2	20	1	10	2	13	1	6
POR DATOS CONFIDEN	4	44	4	37	2	20	2	22	1	9	2	15	1	10	-	-	-	-
POR RELAC. EXTER.	2	16	3	27	2	13	-	-	2	15	3	22	1	8	1	9	-	-
POR REG. E INFORM.	3	21	2	10	2	11	2	12	1	7	3	17	2	9	1	4	-	-
POR VALORES	1	5	-	-	-	-	3	15	3	13	-	-	4	23	1	5	-	-
POR SUPERVISION	2	10	3	15	-	-	-	-	2	10	-	-	-	-	-	-	-	-
POR EQUIPO Y UTIL.	3	7	1	3	2	6	2	6	1	3	2	6	2	5	1	1	1	2
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
RIESGOS	1	2	3	5	1	2	1	2	3	6	1	2	1	2	3	6	2	3

Para obtener la Linea de Salarios utilizaremos el Método de Mínimos cuadrados desarrollando la siguiente fórmula:

$$a_0 = \frac{\sum Y \sum X^2 - \sum X \sum XY}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a_1 = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

X= No. de Puntos

Y= Salarios que reciben

N= Número de Puestos Tipo

N	X	Y	XY	X ²
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
Σ	1655	25066	5'308760	370,027

$$a_0 = \frac{25066 (370,027) - 1655 (5308760)}{9 (370027) - (1655)^2}$$

$$a_0 = \frac{9275096782 - 8785997800}{3330243 - 2739025}$$

$$a_0 = \frac{489098982}{591218}$$

$$a_0 = 827.270$$

$$a_1 = \frac{9 (5308760) - 1655 (25066)}{9 (370027) - (1655)^2}$$

$$a_1 = \frac{47778840 - 41484230}{3330243 - 2739025}$$

$$a_1 = \frac{6294610}{591218}$$

$$a_1 = 10.65$$

Fórmula de la Línea Recta

$$y = a + bx$$

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

$$y = 827.27 + 532.50$$

$$y = 1359.77$$

$$a = a_0 \text{ (Fórm. Ant.)}$$

$$b = a_1 \text{ (Fórm. Ant.)}$$

$$x = \text{Puntos}$$

$$y = \text{Pesos}$$

$$y = 827.27 + 10.65 (350)$$

$$y = 827.27 + 3727.50$$

$$y = 4554.77$$

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.		BANCOS		AUX. CONT.		GASTOS		AUX. ADMVO.		"B"		SECRETARIA		AUX. CONT.		INGRESOS		INSPECTOR	
	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P
CONOCIMIENTOS	3	60	3	60	2	40	2	40	2	40	2	40	2	40	2	30	2	30	2	30
EXPERIENCIA	3	34	3	32	2	23	2	28	2	21	2	18	2	18	2	18	2	18	2	18
INICIATIVA Y CRIT.	4	40	2	20	3	23	2	12	2	15	2	20	2	15	2	20	2	15	2	20
POR DATOS CONFIDEN.	3	29	2	22	1	11	1	11	1	11	1	11	1	11	-	-	-	-	-	-
POR RELAC. EXTER.	1	6	1	3	2	18	2	18	-	-	3	23	-	-	3	23	-	-	3	23
POR REG. E INFORM.	2	14	3	16	3	15	2	10	2	14	1	5	2	14	1	5	2	14	1	5
POR VALORES	1	4	-	-	-	-	-	-	-	-	2	9	-	-	2	9	-	-	2	9
POR SUPERVISION	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
POR EQUIPO Y UTIL.	2	6	2	6	2	6	1	3	2	6	3	7	2	6	3	7	2	6	3	7
MENTAL	4	32	3	24	2	16	2	16	3	24	1	8	3	24	1	8	3	24	1	8
FISICO	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	2	8	1	4	2	8	1	4	2	8

C o n c l u s i o n e s

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 necesaa--rio especificar con claridad el trabajo de cada - empleado y por esto consideramos que la Descrip--ción y el Análisis de Puestos es una base en las distintas actividades de la Administración de Personal y pòr consiguiente, también lo es en la elaboración de un sistema de Valuación.

El establecimiento de las normas y políticas necesarias para la administración y control del programa de valuación, consideramos 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 Pues-

tos deba dejar su lugar a técnicas tales como los estándares de realización, principalmente ligados a la aplicación, tan en boga hoy en día de la Administración por objetivos.

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

Primeramente cabe 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 consideramos 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 como 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 la 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 sólo debemos de actualizarlos, sino también encontrar en ellos mismos un sistema' de concientización para tomar medidas en lo referente a los presupuestos personales, familiares, - de compañía, etc. para frenar las erogaciones innecesarias.

I n d i c e

	Pag.
Introducción	1
Capítulo I	
Análisis de Puestos	
Necesidad	7
Desarrollo	9
Estructura	11
Modelo del Análisis de Puestos	12
Capítulo II	
Valuación de Puestos	
Utilidad	16
Concepto	17
Objetivos	21
Pasos Previos	24
Sistemas de Valuación	
más usados	25
Otros Sistemas de Valuación	34
Capítulo III	
Valuación por Puntos	
Determinación del Ambito	40
Establecimiento de un Comité	44
Establecimiento de Puestos Tipo	44
Determinación y Definición de los Factores Genéricos	46

	Pag.
Alineamiento y Ponderación de los Factores Genéricos	48
Selección y Definición de los Factores Específicos	51
Alineamiento de los Factores Específicos dentro de cada Factor Genérico	52
Ponderación de los Factores Específicos repartiéndoles el Grado señalado al Genérico, respectivo en orden de alineamiento	54
Alineamiento de todos los Factores Específicos para efectuar la Correlación	56
Fijación de Grados a cada Factor y definición de los mismos	60
Asignación de puntos a los grados	61
Vaciado de todos los datos para formar la Escala	64
Ensayo de la Escala con los Puestos Tipo	64
Capítulo IV	
Encuesta de Salarios	
Necesidad	72
Requisitos	73
Actos preparatorios a la Investigación	74
Principales datos que deben investigarse	77

	Pag.
Análisis de los Puestos inves- tigados	80
Capítulo V Administración y Control del Programa de Valuación	
Necesidad	84
Tipos de control normalmente ejercido	85
Problemas específicos de Admi- nistración	86
Apéndice: Práctica de una Valuación de Puestos por el Sistema de Puntos	92
Manual de Valuación	109
Conclusiones	133

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

E. Lanham
Valuación de Puestos. Bases Objetivas
para Fijar Escala de Salarios.
Compañía Editorial Continental, S. A.
México 1975
Novena Edición.

Jaime Maristany
Evaluación de Tareas y Administración
de Remuneraciones.
Ediciones Contabilidad Moderna.
Buenos Aires 1972
Primera Edición.

Agustín Reyes Ponce
Análisis de Puesto.
Editorial Limusa.
México 1975
Quinta Edición.

Agustín Reyes Ponce
Administración de Sueldos y Salarios.
Editorial Limusa.

Oficina Internacional del Trabajo
Los Salarios.
Manual de Educación Obrera
Ginebra 1964

Nicolás Vázquez Torres
Ponderación Estadística de Factores
en la Valuación de Puestos por el
Método de Puntos. Crítica del Sis-
tema Tradicional.
Editorial 3er. Congreso de Relaciones
Industriales bajo los Auspicios de Ar-
te y Cultura, A. C.
México 1965

John Patton
Valoración de Tareas.
Ediciones Rialt, S. A.
Madrid 1961

George Strauss R. Sayles
Personal. Los Problemas Humanos
de la Dirección.
Herrero Hnos. Sucesores, S. A.
México 1964