



**Universidad Autónoma del Estado de México**

Centro Universitario UAEM Ecatepec

# Programa de Estudios por Competencias **ADMINISTRACIÓN**

Licenciatura en Administración 6to. Semestre.

DRA. en A.P. Edim Martínez Rodríguez

# Presentación

La Administración de Recursos Humanos es un área de suma importancia para el buen desempeño de todas las organizaciones.

Depende de la cultura y estructura existentes en cada organización. De la misma forma depende de las características del contexto ambiental, del negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos.

En la administración moderna, la compensación al personal incluye todas las formas de pago o recompensa que se entregan a los empleados y que surgen de su trabajo, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y de productividad.

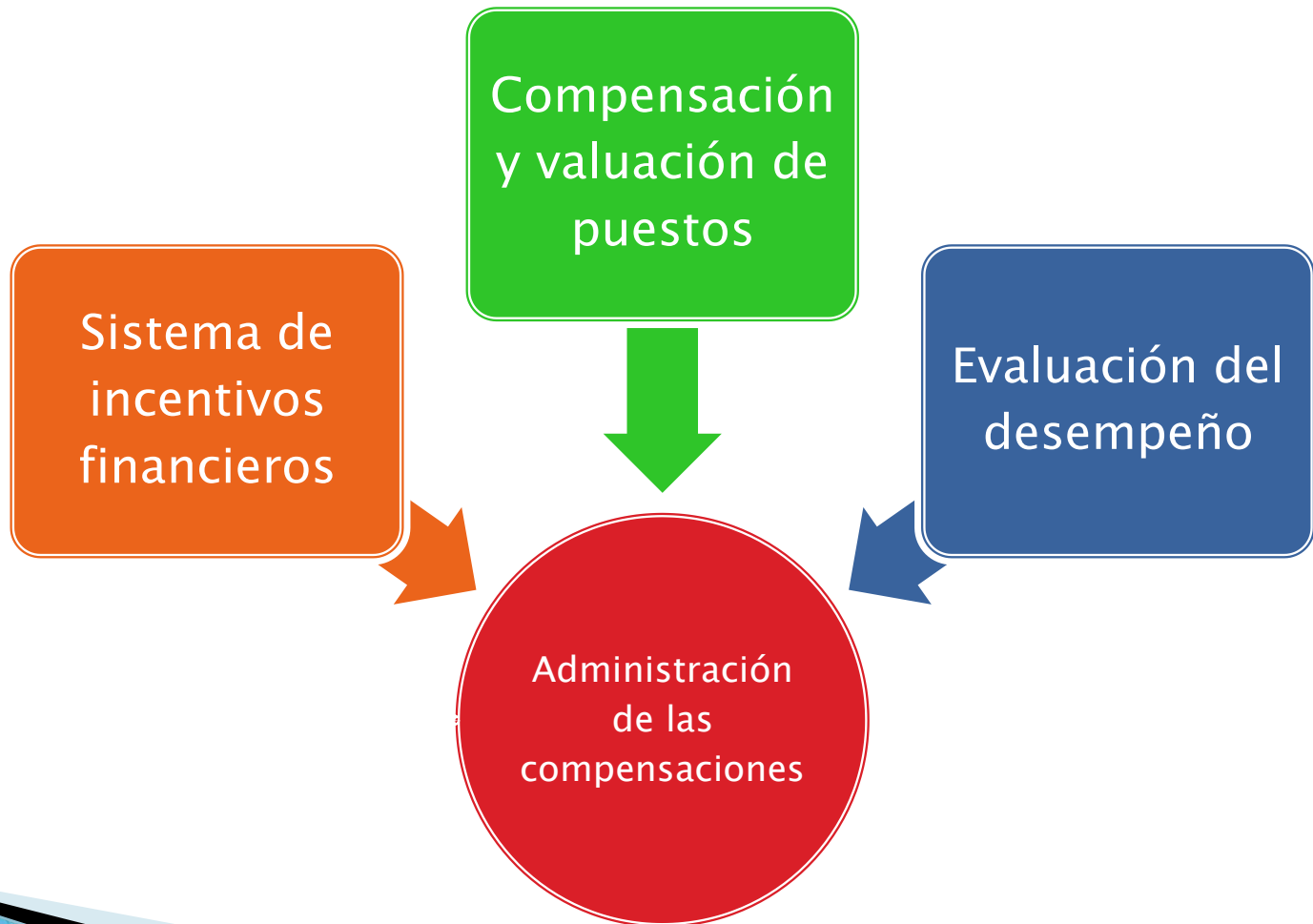
La mayoría de las organizaciones modernas incluyen una amplia gama de compensaciones que le corresponden a cada empleado. La seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho deriva también de la existencia de leyes y disposiciones legales que señalan con claridad cuáles son las obligaciones de las empresas respecto al personal que emplean.

Debido a lo anteriormente citado el estudio de la presente unidad de aprendizaje es de vital importancia para el desarrollo y desempeño laboral de todo licenciado en Administración.

# Propósito de la unidad de aprendizaje

- ▶ Conocer y aplicar la reglamentación concerniente a la administración de sueldos y salarios en la provisión de recursos humanos, así como mantener al capital humano motivado y satisfecho mediante planes de compensación y de beneficio social.

# Secuencia didáctica



# Unidad de competencia I

- ▶ Conocer e identificar el proceso de **valuación de puestos** y poder asignar a cada uno de los puestos, estudiando los factores compensables, la **remuneración** correspondiente

# Productos:

1. Plan de valuación de puestos
2. Plan de remuneración

# Criterios de desempeño

- ▶ El estudiante desarrollará el aprendizaje al confeccionar un plan de valuación de puestos

# Diseño de cargos



# Análisis de puestos

El análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. El análisis permite sintetizar para llegar a describir (Varela, 2006).



# Análisis de puestos

Hay toda una gama de técnicas para obtener información sobre los distintos puestos laborales, incluyendo herramientas como las encuestas, la observación directa y las discusiones entre los trabajadores y supervisores. Estas técnicas permiten proceder a la **descripción de puestos**. La información obtenida ayuda a proporcionar las bases que determinan los niveles de desempeño de cada puesto. El departamento de recursos humanos establece un sistema de información sobre los recursos de personal a disposición de la organización. De esta manera, los especialistas en compensación pueden iniciar la siguiente fase de la administración de la compensación, que son las **evaluaciones de puestos**

# Análisis de trabajo

"el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la organización, como a la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios" (Pereda, 1993).

# Proceso para el análisis de cargos



# Descripción de puestos

Una descripción de puestos es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.



# Importancia

- Necesidad Legal
- Valuación de puestos
- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo
- Relaciones laborales
- Seguridad e higiene
- Organización y métodos
- Auditoría administrativa
- Auditoría contable y financiera
- Procesos de reingeniería

# Necesidad Legal

- “el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible” (Art. 25)
- “ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos” (Art. 134)
- “desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado” (Art. 47).

# Cómo obtener la información?

1. Observación
2. Entrevistas
3. Cuestionarios
4. Comités
5. Métodos mixtos





# Observación

Este método consiste en que un analista debe **observar y anotar las actividades** de un trabajador durante el desempeño de su puesto. Se toman notas de lo observado y posteriormente se redacta un informe que servirá para dar cuerpo a la descripción.



# Entrevistas

Pueden ser *entrevistas individuales* o con varios empleados que tienen el mismo puesto; y *entrevistas con la supervisión*, con uno o más de los supervisores, cuyo conocimiento acerca del puesto que se analiza es amplio.



# Cuestionarios

Los cuestionarios se aplican a los empleados para que éstos describan las funciones y responsabilidades relacionadas con sus puestos



# Comités

Este método se emplea principalmente cuando aún no se tienen empleados que realicen el trabajo, pues la empresa apenas está en la fase de diseño. En tal caso, se reúnen expertos en el trabajo, quienes, con base en sus conocimientos, describen y redactan *el deber ser* del puesto.



# Métodos mixtos

Es común utilizar cualquiera de los métodos descritos y combinarlos con fines de verificación; por ejemplo, se aplican cuestionarios y posteriormente se entrevista a los empleados para aclarar dudas o profundizar en algún punto importante.



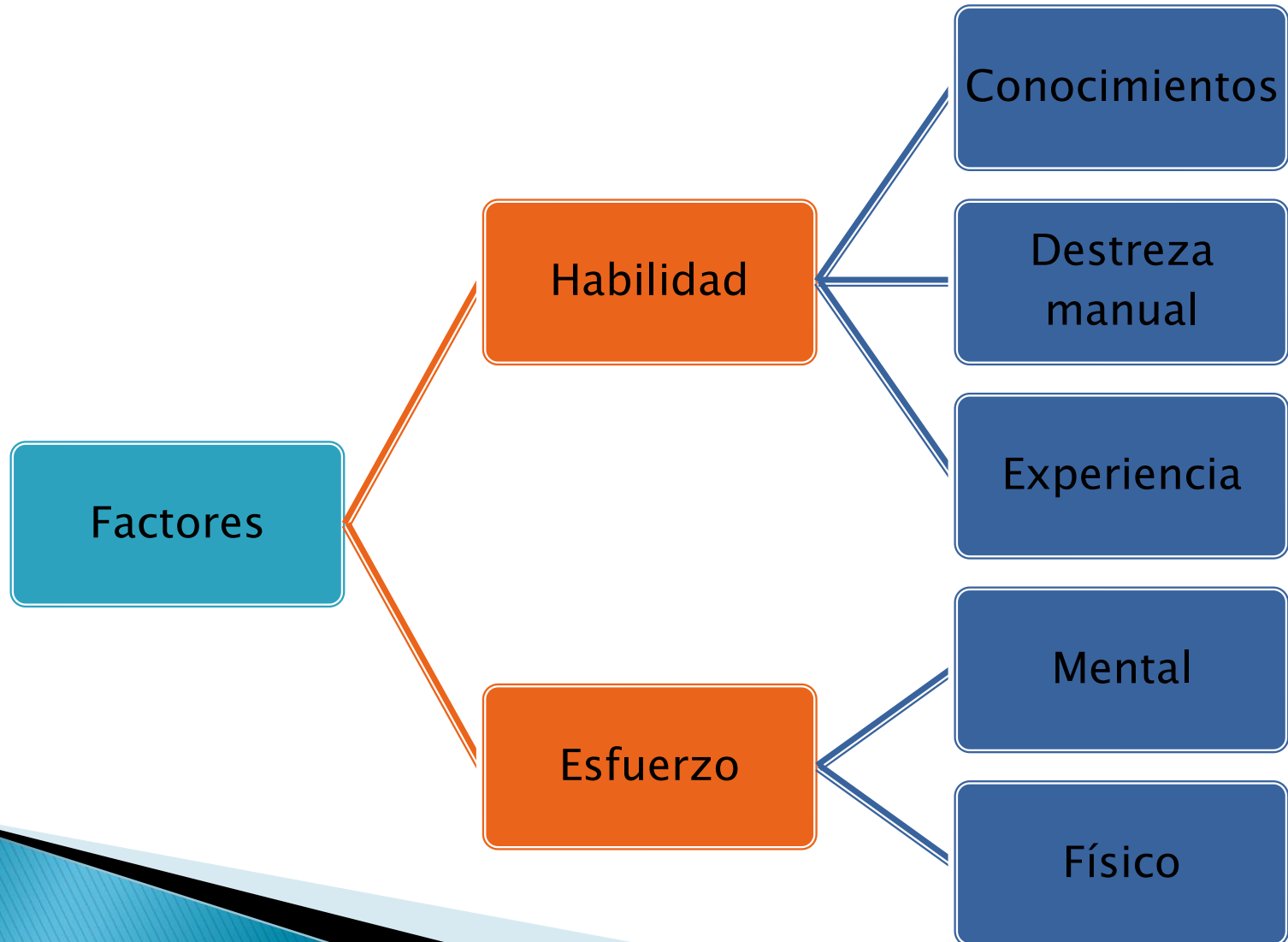
# Tipos de descripciones

```
graph LR; A[Tipos de descripciones] --- B[Genérica]; A --- C[Global]
```

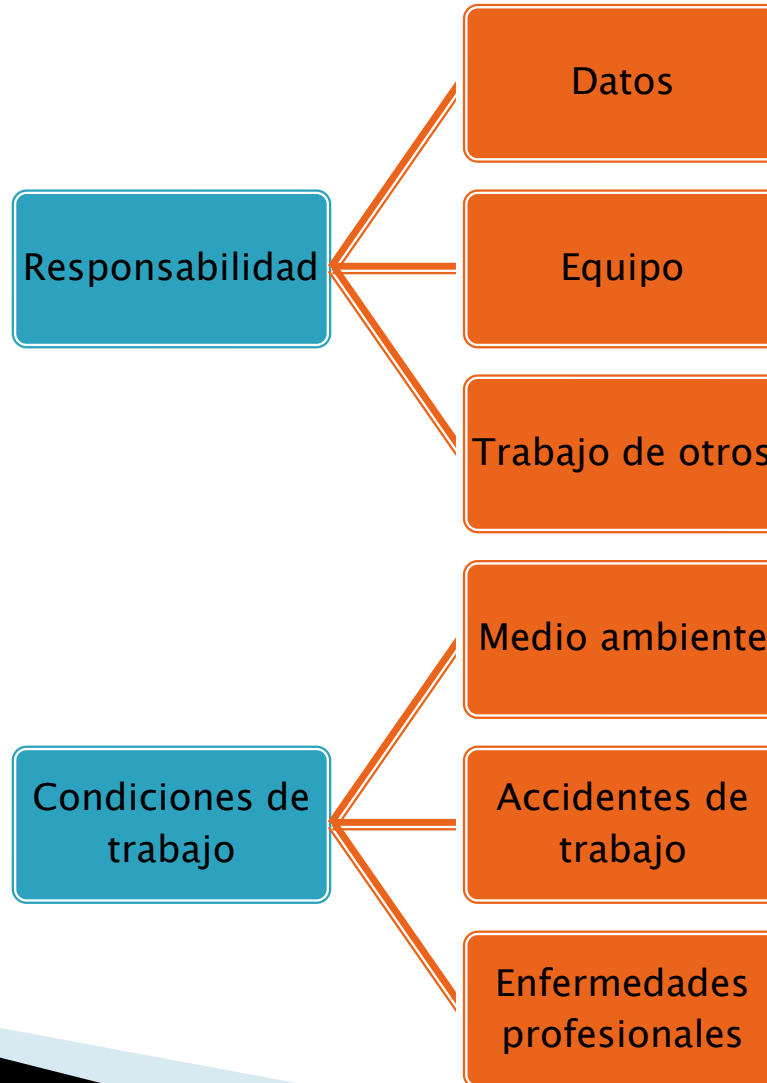
Genérica

Global

# Especificaciones del puesto



# Especificaciones del puesto...





# Beneficios



# Lineamientos para redactar

- Claridad
- Sencillez
- Concisión
- Precisión



```
graph LR; A[Formas] --- B[Descripción libre]; A --- C[Lista verificable];
```

Formas

Descripción libre

Lista verificable

Contenido

Qué hace?

Tareas y actividades a ejecutar

Cuándo lo hace?

Periodicidad

Cómo lo hace?

A través de maquinas, personas, materiales, datos

Dónde lo hace?

Sitio y ambiente de trabajo

Porqué lo hace?

Objetivos, metas y resultados

---

---

Contenido

Fecha

---

---

Nombre del ocupante

---

---

Título del puesto

---

---

Localización

---

---

Pertenencia

---

---

Dependencia del puesto

---

---

Organigrama

---

---

Descripción genérica o misión del puesto

---

---

Descripción específica

---

---

Relaciones internas

---

---

Relaciones externas

---

---

Requisitos

---

---

# DESCRIPCIÓN DE PUESTO

2

## RECURSOS HUMANOS

Puesto:	Coord. de Sistemas de Calidad ISO-9001:2000
Departamento/Área:	Sistemas de Calidad
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente General
Puestos que le reportan:	N/A
Puestos colaterales:	N/A
Relaciones internas (Puestos):	Todo el personal (Empleado y obrero)
Relaciones externas (Puestos):	Clientes y Proveedores

Última actualización:  
25/ sep / 2007 (V-01)

### Revisó y aprobó

Coord ISO 9000

firma

Fecha:

## RESPONSABILIDADES:

- 1- Dar capacitación a todo el personal, referente al Sistema de Calidad, Norma ISO-9001:2000, Auditorías Internas/Externas.
- 2- Programar reuniones para elaborar los "borradores" de la documentación.
- 3- Documentar en formatos oficiales, los "borradores".
- 4- Generar la documentación relacionada con el departamento, \* Evaluar en las instalaciones del proveedor o mediante cuestionario.
- 5- Colocar hologramas sellos con la leyenda "COPIA NO CONTROLADA" a los documentos/registros, ya capturados en sus formatos oficiales, y distribuirlos para su revisión.
- 6- Colocar hologramas con la leyenda "COPIA CONTROLADA" a los documentos/registros, que ya se revisaron y aprobaron, y distribuirlos a las áreas donde aplican.
- 7- Dar de alta los documentos/registros que se distribuyeron, en el listado maestro de documentos o en el listado maestro de registros-formatos.
- 8- Coordinar las propuestas de cambios para documentos y/o registros (Generar, revisar, distribuir las nuevas versiones, identificar/eliminar los documentos "OBSOLETOS", y actualizar el listado maestro de documentos y el listado maestro de registros/formatos).
- 9- Coordinar la aplicación de las auditorías internas/externas (Planeación, ejecución, informe, y seguimiento y cierre)
- 10- Aplicar la evaluación escrita al personal prospecto para ser auditor interno, y dar de alta a los que pasaron la evaluación escrita.
- 11- Generar y publicar indicadores del departamento de Sistemas de Calidad.
- 12- Coordinar los cambios en la documentación debidos a: propuesta de cambio, auditoría interna/externa, revisión de la dirección, acción correctiva o preventiva.
- 13- Verificar y asegurar que las actividades que están bajo su cargo se realicen conforme a lo establecido en la documentación del sistema de calidad.

## PERFIL DEL PUESTO:

- **Escolaridad mínima:** Universitarios.
- **Carrera:** IIA/IMA/LAE/QA o afines
- **Experiencia mínima:** 2 años
- **Sexo:** Masculino / Femenino
- **Edad:** Mayor de 22 años.
- **Cursos especiales:** Auditor Líder ISO-9001:2000/Norma ISO-9001:2000 /Documentación de manuales de calidad y procedimientos.
- **Otros requerimientos:**
  - a) -Buena presentación.
  - b) -Facilidad de palabra.
  - c) -Organizado.
  - d) -Trabaja mediante programas o planes de trabajo.
  - e) -Manejo del Office (Word/Excel/Power Point/Works)

## DESCRIPCION DEL PUESTO

EMPRESA XXXXX

### **1.- IDENTIFICACION DEL PUESTO: SECRETARIA EJECUTIVA**

**Proyecto** : Oficina Nacional  
**Código del Puesto** : **0010500**  
**Fecha de emisión** : 01 de diciembre 2008  
**Nombre del puesto** : Secretaria Ejecutiva

### **2.- MISION DEL PUESTO:**

Asistir al/la Director/a Nacional y/o Junta Directiva en asuntos administrativos y ejecutivos, de igual forma preparar y archivar documentos confidenciales y no. Coordinar y supervisar las labores de conserjería, mensajería y recepción.

---

### **3.- COORDINACION DEL PUESTO:**

#### **3.1.- Jefe inmediato:**

\* **Director(a) Nacional**

#### **3.2.- Otros puestos que pueden darle instrucciones:**

\* El Coordinador de área, que en ausencia del/la Director/a Nacional quede en sustitución de éste/a.

#### **3.3.- Relaciones:**

##### **Internas:**

- \* Se relaciona directa y estrechamente con el/la Director/a Nacional y los miembros de la Junta Directiva.
- \* También mantiene relación con los Coordinadores de Áreas de la ONC y los Directores de Proyectos.
- \* Con frecuencia se relaciona con los equipos pedagógicos y los/as Colaboradores/as en general.

##### **Externas:**

- \* Se relaciona con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
- \* Se relaciona con proveedores y público en general.

#### **3.4.- Supervisa a:**

**3.4.1.- Directamente:** Miscelánea/o y Mensajero/a.

#### **3.5.- Eventualmente es sustituido por:**

\* Por la naturaleza propia del puesto no requiere sustituto.

#### **3.6.- Eventualmente sustituye a:**

\* Por la naturaleza propia del puesto no sustituye a otro.



DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS

### **PERFIL DEL CARGO**

#### **I.- IDENTIFICACIÓN:**

1. Nombre	: JEFE UNIDAD GESTIÓN DE PERSONAL Y REMUNERACIONES.
2. Estamento	: Profesional.
3. Número	: 01.
4. Jefe Directo	: Jefe(a) Departamento Recursos Humanos.
5. Calidad Jurídica/Renta	: Contrata, Grado 06 E.U.S. Sujeto a Evaluación a los 3 meses.

#### **II.- REQUISITOS FORMALES:**

- 1.- **Título Profesional:** Poseer Título Profesional de a lo menos 8 semestres de duración o cuatro años, en su caso, otorgado por una Universidad del Estado o reconocida por éste. Deseable Título Profesional de Administrador Público, Ingeniero Comercial, Abogado, Ingeniero Ejecución en RR.HH. y carreras relacionadas de las ciencias sociales.
- 2.- **Trayectoria Laboral:** Al menos 2 años en la Administración Pública y 2 como Jefe o coordinador de equipos, en áreas de Recursos Humanos, Gestión de Personas, Remuneraciones, Programa Mejoramiento de la Gestión.
- 3.- **Especialización/Capacitación:** Deseable estudios especializados en materias como Gestión de RR.HH o Personas; Derecho Administrativo; Gestión Pública; Programa Mejoramiento de la Gestión e ISO 9001:2000.

#### **III.- OBJETIVO DEL CARGO:**

Liderar en forma óptima las áreas de gestión de personas, presupuestos y unidades a su cargo, con el fin de apoyar al Departamento de Recursos Humanos y a la institución en su globalidad. Gestionar una dotación funcionaria eficiente y motivada, con desarrollo de la carrera funcionaria, cumplimiento de la normativa vigente, acorde a las políticas y objetivos institucionales, y gubernamentales.



# Actividades

1. ¿Cuáles temas se incluyen por lo general en las descripciones de puestos?
2. ¿Cuáles no se encuentran en ellas?
3. ¿Qué es un análisis de puestos?
4. ¿Qué es una descripción de puestos?
5. ¿Cómo se puede usar la información que proporciona?
6. Se estudiaron varios métodos para recabar los datos del análisis de puestos. Compárelos, explique para qué es útil cada uno, y liste las ventajas y desventajas de cada uno.
7. Explique cómo elaboraría una descripción de puestos.
8. Trabajando en forma individual o en grupos, obtenga copias de descripciones de puestos para posiciones de oficina en la escuela o universidad donde estudia o en la empresa en que trabaja.
  - a) ¿Qué tipos de información contienen?
  - b) ¿Brindan suficiente información para explicar lo que implica el puesto y cómo hacerlo?
  - c) ¿Cómo mejoraría las descripciones?

# Modelos de diseño de cargos

- ▶ [diseño\\_de\\_puesto\\_de\\_trabajo\(bajaryoutube.com\).flv](#)

# Enfoque del diseño de cargos

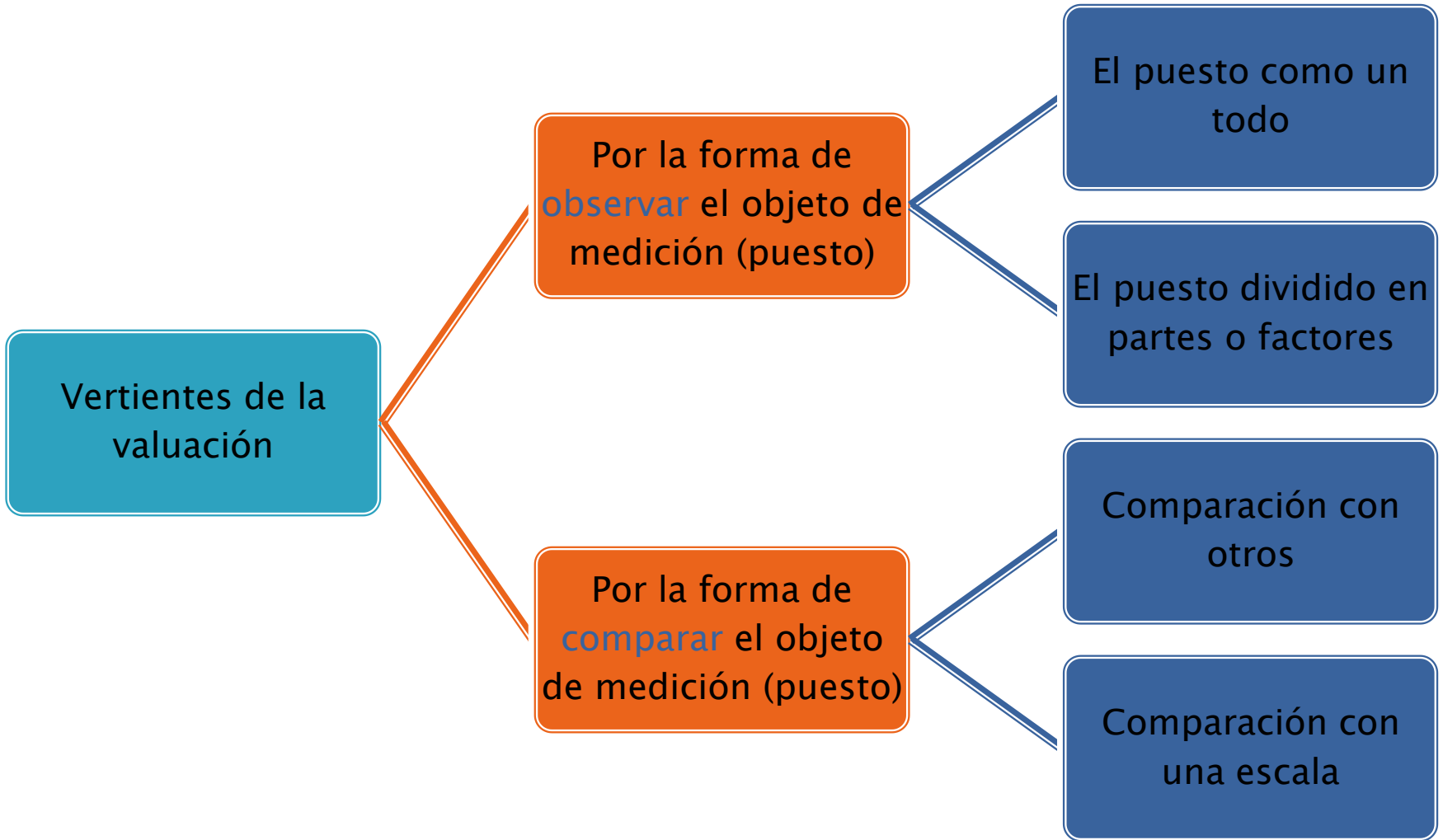
Filosofía	Técnicas	Ventajas	Desventajas	Objetivo
Administración científica	Simplificación en el trabajo	Cargos sencillos	Monotonía	Eficiencia
Relaciones humanas	Trabajo en grupos	Importancia de las necesidades sociales	Orientación técnica	Satisfacción
Características del trabajo	Ampliación del cargo	Reduce tiempo de espera entre tareas, flexibilidad, motivación, satisfacción y productividad	Costo de errores, accidentes	Eficiencia
Alto desempeño	Enriquecimiento del cargo	Autocontrol	Diseño organizacional compatible	Eficiencia

# Valuación de puestos

# Valuación de Puestos

La valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización





# Funciones de la valuación de puestos

## Utilidad teórica

1. Planificar revisiones de la documentación
2. Establecer mejores bases para diseñar y presentar informes de investigación
3. Estandarizar procedimientos de investigación de campo o de laboratorio
4. Generalizar resultados de investigación a otros puestos o tareas
4. Potenciar el desarrollo teórico
5. Detectar lagunas de conocimiento
6. Desarrollar bases de datos
7. Desarrollar tests
8. Análisis y descripción de puestos de trabajo

## Utilidad organizacional

9. Reclutamiento de personal
10. Selección y asignación de personal
11. Diseño y reestructuración de puestos de trabajo
12. Desarrollo y entrenamiento del personal
13. Auditorías de personal
14. Diseño y simplificación de sistemas
15. Planificación de personal
16. Definición de niveles de responsabilidad y autoridad
17. Coordinación de actividades
18. Relaciones laborales
19. Fundamentar y analizar objetivamente quejas y reclamaciones del personal
20. Investigar accidentes
21. Estudio de tiempos y movimientos
22. Planificación de la fuerza de trabajo
23. Evaluación del personal
24. Valoración de puestos de trabajo

# Funciones de la valuación de puestos...

## Utilidad sindical

- 25. Definición de sectores de negociación de contratos
- 26. Documentación para la negociación

## Utilidad para la administración pública

- 27. Clasificaciones socioeconómicas
- 28. Certificaciones profesionales
- 29. Definición y control de igualdad de oportunidades de empleo
- 30. Definición de políticas de personal funcional
- 31. Definición de programas de educación pública
- 32. Temas relativos a la seguridad social y al desempleo
- 33. Definición y control de políticas de higiene y seguridad



# Funciones de la valuación de puestos...

## Utilidad individual

- 34. Elección profesional
- 35. Entrenamiento profesional
- 36. Entrenamiento en el propio domicilio
- 37. Orientación profesional
- 38. Diseño curricular
- 39. Estudios de salud y trabajo
- 40. Identificación de trabajos útiles para terapia ocupacional
- 41. Medida del rendimiento
- 42. Satisfacción laboral
- 43. Gestión de carreras
- 44. Promoción y transferencia

## Utilidad general

- 45. Descripciones y clasificaciones sociológicas
- 46. Descripciones y clasificaciones demográficas
- 47. Descripciones y clasificaciones económicas
- 48. Definición operacional y normalización de un lenguaje interdisciplinar

# Pasos para el análisis de puestos

## 1. APROBACIÓN DE LA GERENCIA

Los costos del análisis de puesto se presentan a la gerencia y esta determina si lo quiere o no, si tiene el presupuesto.

## 2. OBJETIVOS

Con el fin de ver en qué nos va a ayudar el análisis de puesto.

## 3. INFORMACIÓN A LOS TRABAJADORES

Con la finalidad de que se sientan importantes y colaboren mejor con ésta.

Los trabajadores deben de conocer en qué consiste este análisis.

Las actividades para realizar correctamente el análisis son las que a continuación se indican:

# Pasos para el análisis de puestos...

## 1. TENER ENCABEZADO:

Debe de tener el título de que se trata el puesto. El número o clave del trabajador, se le debe de dar ubicación al puesto, a que área pertenece y donde se encuentra ese puesto dentro de la organización. Debe de tener jerarquía, jefe y subordinado del puesto que se va a analizar. Se debe mencionar el nombre del analista y del superior del mismo y fecha del análisis.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Preferentemente debe realizarse a través de una entrevista y es importante saber llevarla para obtener los mejores resultados.

# Pasos para el análisis de puestos...

La descripción de puestos se divide en:

**a) Descripción genérica:**

Es explicar el conjunto de actividades del puesto.

**b) Descripción específica:**

Detallar las actividades del puesto. Es decir cada una de las actividades que debe realizar el trabajador.

# Pasos para el análisis de puestos...

3. ORGANIGRAMAS

4. MODELO DE VALUACIÓN

5. COMITÉ DE EVALUACIÓN

6. SELECCIÓN DE PUESTOS TIPO

# Beneficios

## PARA LA EMPRESA

1. Lagunas o problemas que puede tener la organización.
2. Establece y reparte mejor las cargas de trabajo de cada uno de los puestos.
3. Fija responsabilidades en la ejecución del trabajo. Se delimitan las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.

## PARA LOS SUPERVISORES

1. Permite explicar mejor al trabajador sus actividades a realizar en el puesto.
2. Evita interferencia en el mando.
3. La organización le dice al supervisor sus actividades a realizar y no se puede salir de ellas.

# Beneficios...

## PARA EL TRABAJADOR

1. Señala responsabilidades al trabajador, le dice hasta dónde puede llegar.
2. Impide que invada las actividades de otro trabajador.
3. Señala las fallas o aciertos del trabajador.

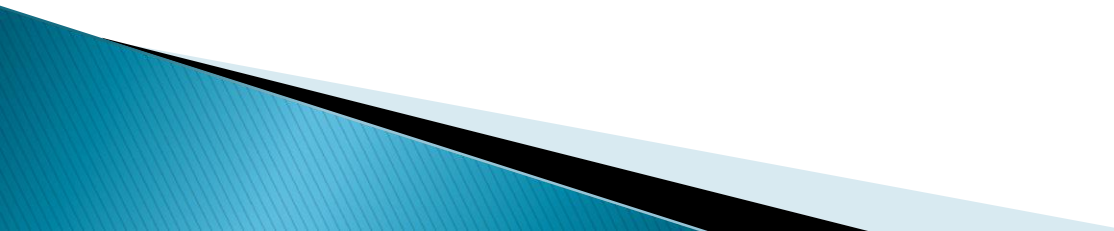
## PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

1. Facilita la conducción de entrevistas.
2. Permite calificar los méritos del trabajador, nos permite comparar lo que el trabajador debe de realizar y lo que éste realiza.
3. Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado.

Los mayores beneficios son para el supervisor, ya que le permite manejar mejor a su personal y establecerlo en el puesto más adecuado

# Métodos para la valuación de puestos



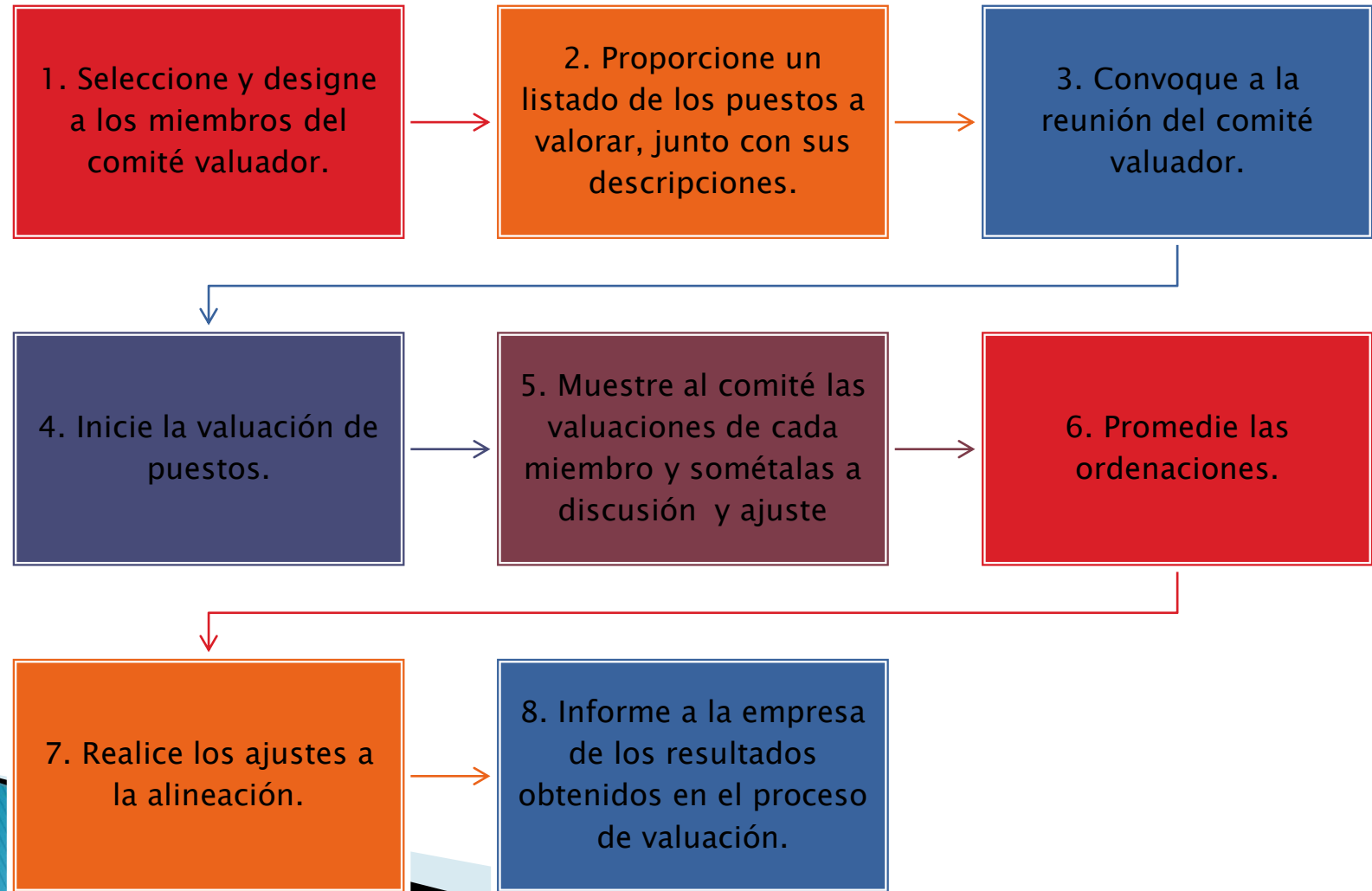
1. Método de alineamiento ó valuación por series
  2. Método de gradación previa o de clasificación
  3. Método por puntos
  4. Método de factores
- 

# Método de alineación

El sistema consiste en **ordenar los puestos** con base en el criterio de cada miembro del comité de valuación. Después de que se le asignó un orden a los puestos, los miembros del comité intercambian sus opiniones y puntos de vista para tratar de llegar a un consenso en donde las diferencias se reduzcan a su forma mínima.



# Metodología



# Ejemplo de ordenación

Área de producción	
Puesto	Alineación
Director de producción	1
Gerente de planta	2
Gerente de materiales	3
Gerente de control de calidad	4
Gerente de mantenimiento	5

# Ordenación por similitud de puestos

## Gerentes

Puesto	Alineación
Director de producción	2
Gerente de materiales	2
Gerente de recursos humanos	3
Gerente de finanzas	3
Gerente de ventas	4
Gerente de marca	4
Gerente de publicidad	5

## Ejemplo de una ordenación aceptable

Puesto	1	2	3	4	Suma	Promedios
Gerente de producción	2	2	3	2	9	2.25
Jefe de contabilidad	6	7	6	7	26	6.50

## Ejemplo de una ordenación No aceptable

Puesto	1	2	3	4	Suma	Promedios
Gerente de producción	2	7	4	3	16	4
Jefe de contabilidad	6	11	9	2	28	7

# Ejemplo de una alineación propuesta

Puesto	1	2	3	4	5	Suma	Promedios	Alineación
Gerente de producción	1	2	1	1	1	6	1.2	1
Gerente de materiales	2	2	2	2	2	10	2.0	2
Gerente de recursos humanos	3	3	3	2	2	13	2.6	3
Gerente de finanzas	1	1	2	1	1	6	1.2	1
Jefe de ventas	4	5	4	5	4	23	4.4	4
Jefe de contabilidad	6	5	6	5	6	28	5.6	6
Jefe de crédito y cobranza	5	4	5	4	6	24	4.8	5
Supervisor de turno	7	6	7	6	7	33	6.6	7
Supervisor de almacenes	8	7	8	7	8	38	7.6	8

# Ejemplo de una alineación final

Puesto	Alineación
Gerente de producción	1
Gerente de materiales	1
Gerente de recursos humanos	2
Gerente de finanzas	3
Jefe de ventas	4
Jefe de contabilidad	5
Jefe de crédito y cobranza	6
Supervisor de turno	7
Supervisor de almacenes	8






## Ventajas

- Rápida comprensión
- Promedio de apreciaciones

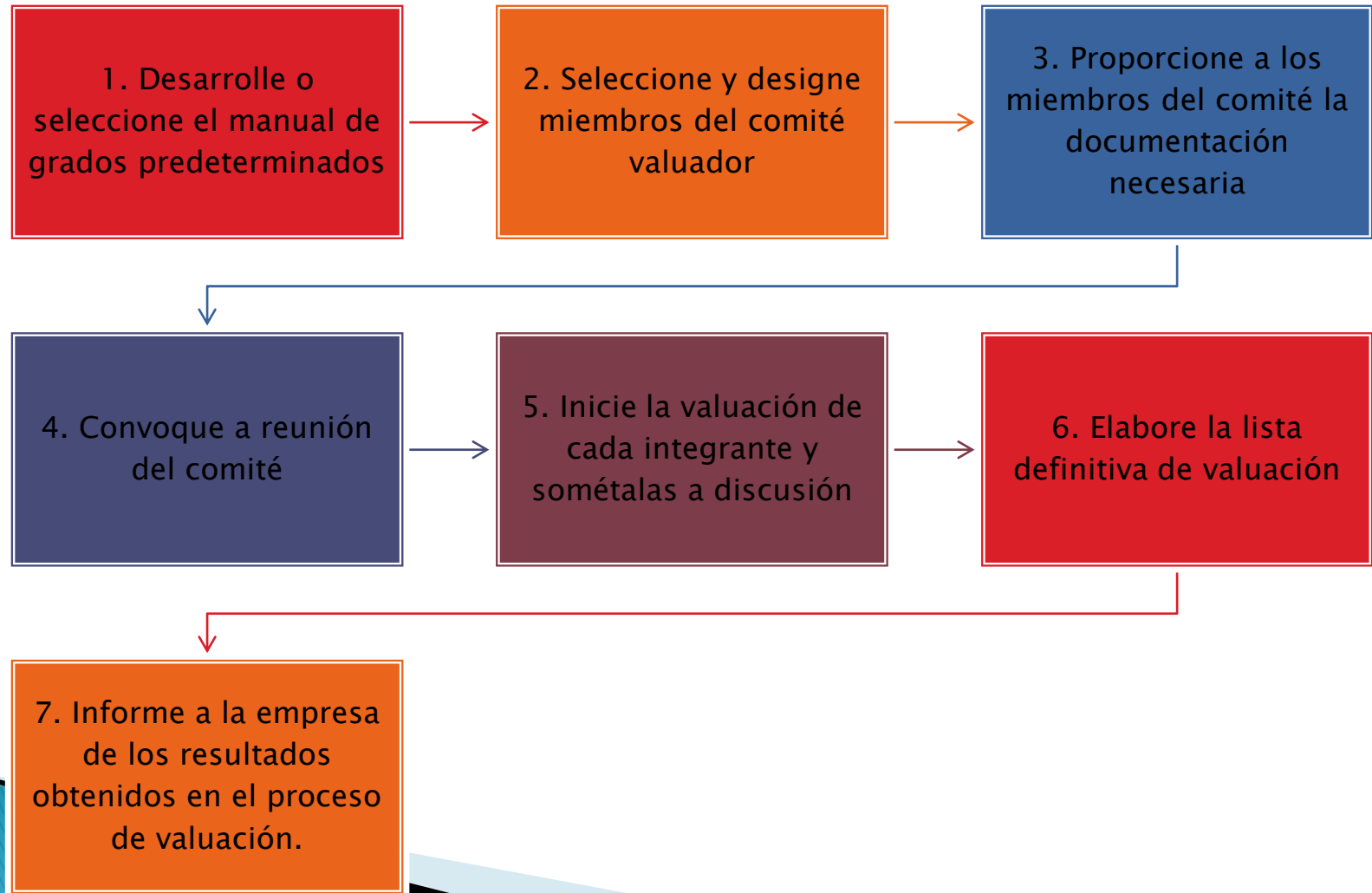
## Desventajas

- Apreciaciones subjetivas
  - Comentarios de otros
  - Poder y subordinación
- 

# Modelo de grados predeterminados

Este modelo consiste en clasificar los puestos tomando como base una escala predeterminada (puesto *versus* escala), en donde el mismo puesto se considera como un todo (no cuantitativo).

# Metodología



# Ejemplo:


Grado	Tipo de actividad	Descripción
1	Trabajador no calificado	No se exige preparación previa. Para desempeñar el trabajo se requiere cuidado, esmero y conciencia de seguridad
2	Trabajador calificado	Se requiere preparación previa calificado intelectual o manual
3	Puestos de criterio	Requieren de capacidad para distribuir trabajo, organizar y supervisar
4	Puestos técnicos	Demandan preparación especial, iniciativa y creatividad
5	Puestos ejecutivos	Tienen bajo su responsabilidad la administración de departamentos de la empresa
6	Puestos gerenciales	Tienen responsabilidad sobre un área completa de actividad
7	Puestos directivos	Ejercen dirección y control sobre la empresa; establecen políticas que deben seguirse



## Ventajas

- Sencillo y de rápida aplicación
- Su resultado de acepta con facilidad
- Su aplicación es económica
- Se recomienda para pequeñas empresas con poco personal y puestos definidos

## Desventajas

- Los puestos se consideran como un todo sin analizar sus partes
  - Juicios superficiales
  - No brinda buenas bases para establecer jerarquías y con ello niveles salariales
- 

# Ejemplo:

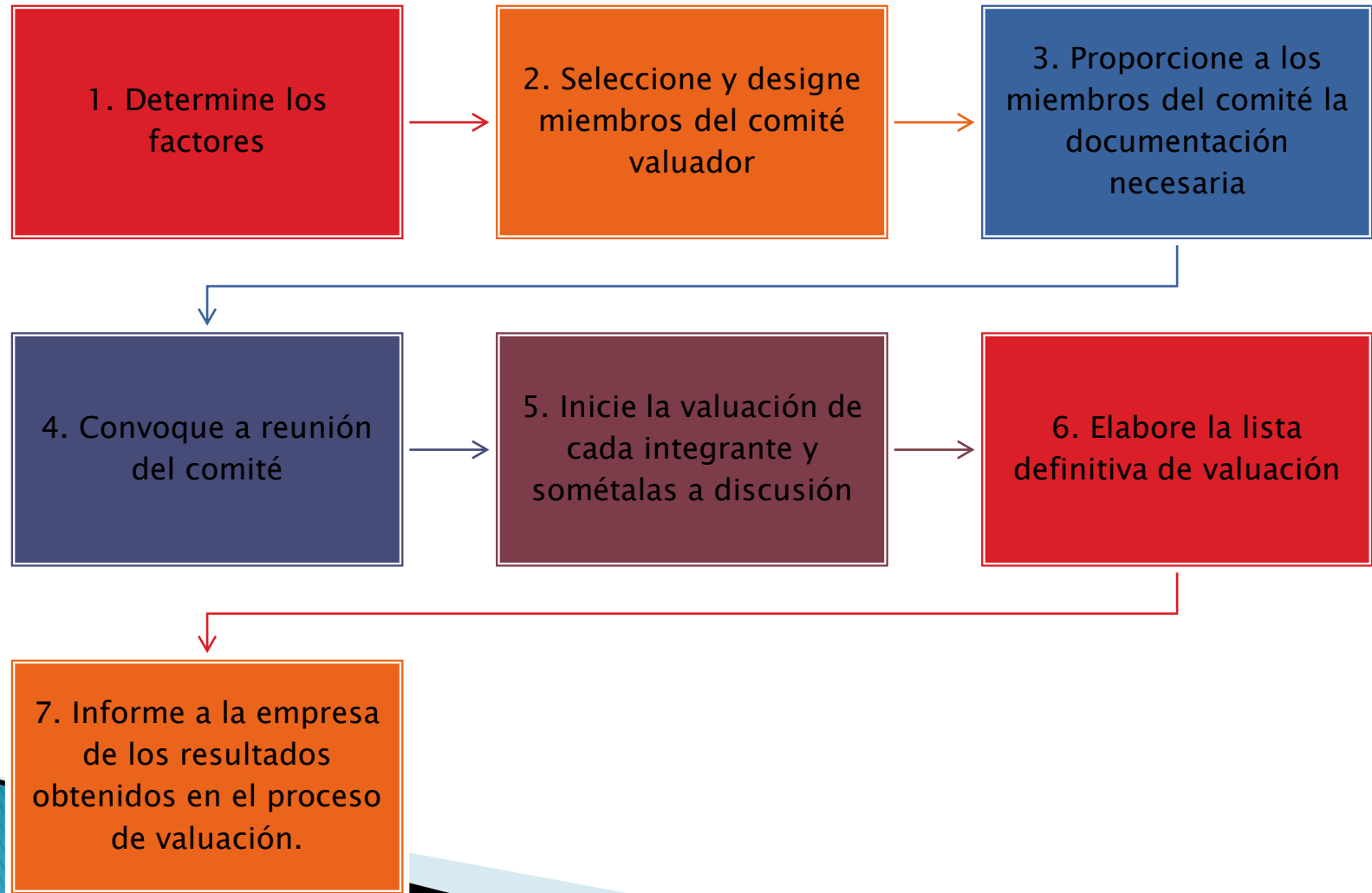
Grado	Definición	Ejemplos
G1	Trabajo repetitivo bajo supervisión inmediata. Comprende peligros poco comunes o esfuerzo extra. No se requiere entrenamiento previo.	Mozo, mensajero, auxiliar de limpieza, etc.
G2	Trabajo repetitivo bajo supervisión inmediata; comprende riesgos de trabajo poco comunes; no requiere de entrenamiento especial previo.	Vigilante, ensamblador, operador de máquinas simples, etc.
G3	Trabajo semiespecializado que requiere que el empleado aplique criterio al tomar decisiones; entrenamiento especializado o experiencia para operar herramientas	Electricista, plomero, carpintero, etc.
G4	Trabajo especializado que comprende amplios conocimientos de un oficio técnico; implica leer e interpretar diagramas, tener responsabilidad sobre materiales y equipo, ajustar y operar diversas máquinas y herramientas; supervisa el trabajo de G-2 y G-3.	Operador de calderas, supervisor, técnico en aire acondicionado, etc.
G5	Supervisión del trabajo de G3 y G4, trabajo de precisión, elevado grado de destreza y experiencia, requiere de conocimiento de dos o más oficios especializados.	Especialista en troqueles y herramientas, instrumentista, modelador, etc.

# Modelo de comparación por factores

El modelo de comparación de factores fue diseñado por Eugene Benge en 1961 y se ha adoptado en diversas organizaciones en el mundo. Quizás el modelo que desarrolló Edward Hay es el que más éxito ha alcanzado en las organizaciones del continente americano.

Este modelo consiste en valorar los puestos comparando uno con otro, pero, a diferencia del método de alineación, el puesto se divide en partes o factores.

# Metodología





# Ejemplo:

Factores
Habilidad
Esfuerzo
Responsabilidad
Condiciones de trabajo

# Ejemplo de distribución de pago por factores

Puesto	Sueldo	Habilidad	Esfuerzo	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Operador de máquina	22.00	8.80	6.40	5.10	1.70
Supervisor de limpieza	20.00	8.00	5.40	5.70	.90
Fogonero	18.70	7.70	4.90	3.40	2.70
Archivista	17.00	6.80	5.80	4.20	.20
Mensajero	16.90	6.40	4.20	4.10	2.20

## Ejemplo de auxiliar de contabilidad

Factor	Sueldo
Habilidad	8.40
Esfuerzo	6.00
Responsabilidad	5.80
Condiciones de trabajo	0.80
<b>Total</b>	<b>21.00</b>

# Método de gradación previa o clasificación.

## PROCEDIMIENTO.

1. Nombrar el comité evaluador.
2. Definir el número de niveles o categorías que comprenda la estructura de la empresa
3. Por cada nivel se formularán las definiciones correspondientes.
4. Con base a un listado general de todos los puestos se acomodará cada puesto.

## **PERSONAL QUE INTEGRA EL COMITÉ VALUADOR.**


- Jefe del Departamento de Producción
- Jefe del Departamento de Recursos Humanos
- De uno a dos trabajadores

El comité definirá los niveles y determinará los puestos de cada nivel.

## **VENTAJAS.**

- Sencillo, fácil de entender y de aplicar
- Rápido en su formulación y económico en su implantación
- El grado de comprensión es aceptado por el trabajador

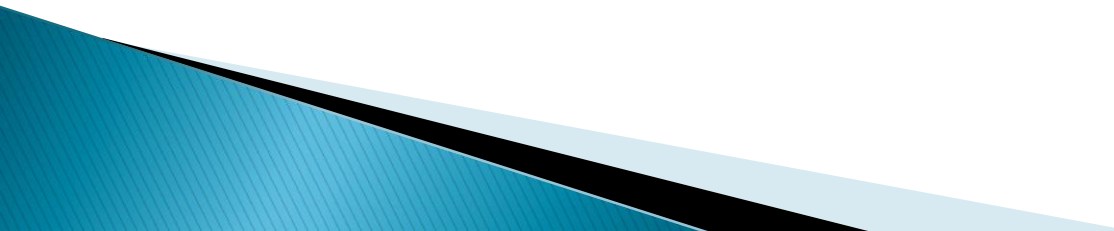
## **DESVENTAJAS.**

- Poco confiable por ser empírico
  - Se trata superficialmente a los puestos y de una forma global
- 

# Método de alineamiento o valuación por series.

Éste método tiene una ventaja sobre el de gradación previa. Usa la técnica numérica de promedios, es decir, el alineamiento final de los puestos para asignar el salario será el resultado de promediar los números de orden que cada miembro del comité haya asignado a cada uno de los puestos en cuestión.

# PROCEDIMIENTO.

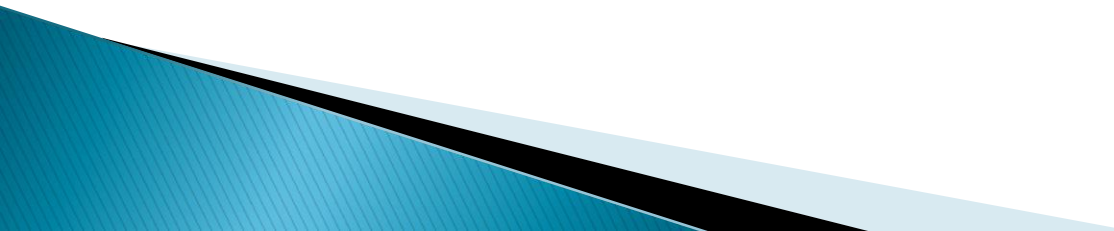
1. Integración de un comité
  2. Nombramiento de los puestos tipo
  3. Alineamiento de los puestos
- 



## **VENTAJAS.**

- Sencillo y fácil de entender
- Rápido en formularlo y económico en su implantación
- Menos empírico que el método de gradación previa porque utiliza el resultado final del promedio

## **DESVENTAJAS.**

- Los rasgos de los puestos representan ciertas distancias que dificultan el establecer los salarios
  - Representa un promedio de apreciaciones subjetivas
  - El juicio que se aplica al puesto es global, es decir, no analiza los factores del puesto (habilidad, responsabilidad, condiciones de trabajo y esfuerzo)
- 

# Ejemplo:

TITULO DEL PUESTO	EMPLEADO 01	EMPLEADO 02	REPRESENTANTE SINDICAL 1	REPRESENTANTE SINDICAL 2	ANALISTA	RECURSOS HUMANOS	PROMEDIO
Supervisor De crédito	2	2	2	3	3	2	2.300
Ayudante De cobrador	3	4	3	2	2	4	3.000
Empleado de mostrador	5	5	5	4	4	5	4.500
Mozo	6	6	6	6	6	6	6.000
Gerente	1	1	1	1	1	1	1.000

No ORDEN SIN PROMEDIO	TITULO DEL PUESTO	PROMEDIO	SALARIO DIARIO (\$)
1	Supervisor de Crédito	2.300	700
2	Ayudante de Cobrador	3.000	350
3	Empleado de Mostrador	4.500	300
4	Mozo	6.000	250
5	Gerente	1.000	180
6	Almacenista	4.200	150

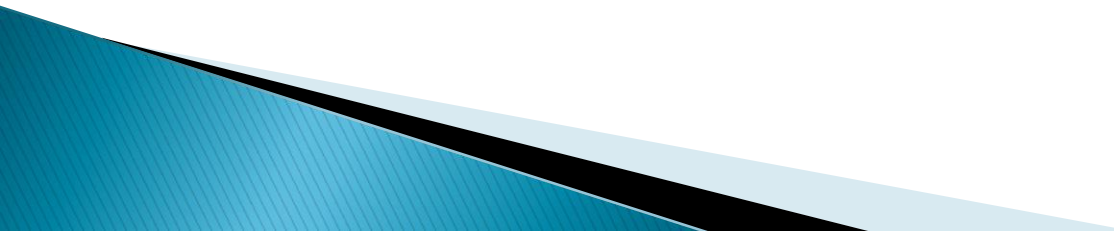
# Método por puntos

- ▶ Éste método consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos.
- ▶ Los factores genéricos o primarios son como mínimo 4; a su vez los subfactores de cada uno de los factores deben ser de 8 a 15, a los cuales, al transformarse, se les asignarán grados y puntos.

# PROCEDIMIENTO

## 1. INTEGRACIÓN DEL COMITÉ VALUADOR.

Para integrar el comité valuador, se elabora un documento llamado "Acta de Valuación". En dicho documento se indica:

- Quienes son los integrantes
  - Las funciones del comité
  - Las políticas de valuación
- 

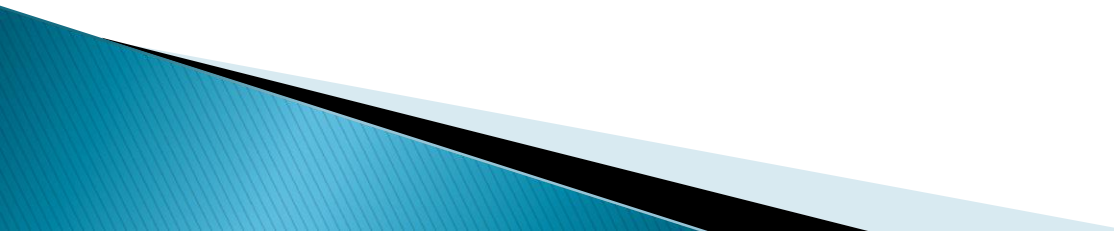
# Ejemplo:

NUMERO	NOMBRE DEL PUESTO	SALARIO DIARIO ACTUAL
1	Almacenista	\$ 283.34
2	Perforista	\$ 400.00
3	Secretaria "A"	\$ 600.00
4	Programador	\$ 360.00
5	Agente de ventas	\$ 476.66
6	Subcontador	\$ 440.00
7	Jefe de selección de Recursos Humanos	\$ 750.00
8	Gerente de crédito y cobranzas	\$ 633.34
9	Gerente compras	\$ 606.66
10	Contralor	\$ 880.00
TOTAL		\$5,430.00

FACTOR	SUBFACTOR
HABILIDAD	1. EXPERIENCIA
	2. CONOCIMIENTO
	3. CRITERIO E INICIATIVA
ESFUERZO	4. FISICO
	5. MENTAL
RESPONSABILIDAD	6. EN RESULTADOS
	7. SUPERVISIÓN
	8. DATOS CONFIDENCIALES
CONDICIONES DE TRABAJO	9. AMBIENTE Y RIESGO

## 2. ELABORACIÓN DE UNA ESCALA DE PRORRATEO.

El prorrateo es la asignación de un cierto valor a cada uno de los elementos de un determinado conjunto de acuerdo a la importancia individual que tengan dentro del mismo.





FACTOR	PESO EN % PARA FACTORES	SUBFACTOR	GRADOS				
			I	II	III	IV	V
			PUNTOS				
HABILIDAD	40	1. EXPERIENCIA	22	44	66	88	110
		2. CONOCIMIENTO	14	28	42	56	70
		3. CRITERIO E INICIATIVA	4	8	12	16	20
ESFUERZO	20	4. FISICO	7	14	21	28	35
		5. MENTAL	13	26	39	52	65
RESPONSABILIDAD	30	6. EN RESULTADOS	14	28	42	56	70
		7. SUPERVISIÓN	11	22	33	44	55
		8. DATOS CONFIDENCIALES	5	10	15	20	25
CONDICIONES DE TRABAJO	10	9. AMBIENTE Y RIESGO	10	20	30	40	50
TOTAL (EN %)	100%	TOTALES (EN PUNTOS)	100	200	300	400	500

### **3. ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS.**

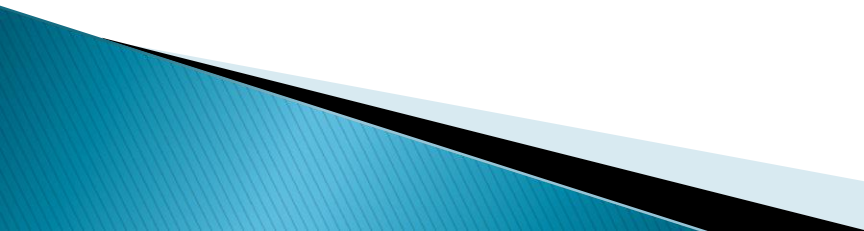
#### **SUBFACTOR 1. Experiencia.**

**DEFINICIÓN.** Tiempo normalmente necesario para que la persona que posea la instrucción correspondiente, pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.

## **SUBFACTOR 2. Conocimientos.**

- ▶ **DEFINICIÓN.** Aprecia los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar los trabajos de la empresa.


# Ejemplo:

- Primero. Saber leer, escribir, sumar y restar números enteros.
  - Segundo. Haber terminado su instrucción primaria y secundaria o equivalente.
  - Tercero. Conocimientos de secundaria mas conocimientos de cálculo mercantil y manejo de máquinas de escribir y sumadora.
  - Cuarto. Conocimientos de preparatoria o carrera comercial para manejar asientos de contabilidad elemental y llevar registros en libros.
  - Quinto. Conocimientos profesionales para interpretar estados y saldos, usar máquina calculadora, registradora y participar en la toma de decisiones.
- 

## **SUBFACTOR 3. Criterio e iniciativa.**

- ▶ **DEFINICIÓN.** Amplitud en que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas.

# Ejemplo:

- Primero. Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas.
  - Segundo. Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan.
  - Tercero. Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan.
  - Cuarto. Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan.
  - Quinto. Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.
- 

## **SUBFACTOR 4. Esfuerzo físico.**

- ▶ **DEFINICIÓN.** Se refiere a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico que genera cansancio, fatiga o tensión física.

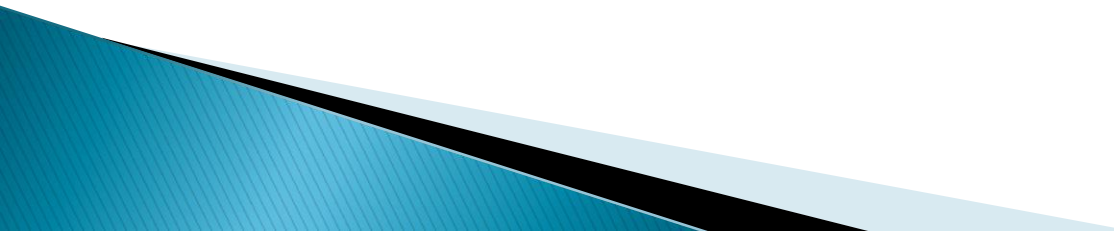
# Ejemplo:

- Primero. Esfuerzo mínimo desarrollado por el trabajo especializado en que se operan máquinas totalmente automáticas.
- Segundo. Más del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos de palancas, materiales, operación, de máquinas de escribir, etc.
- Tercero. Esfuerzo frecuente de manejar materiales de 5 a 10kg en más del 40% del tiempo en posición fatigosa.
- Cuarto. Actividad constante con materiales pesados, labores que demandan energía muscular considerable.
- Quinto. Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular; transportación de materiales pesados (más de 20kg) durante el 50% del tiempo de trabajo.

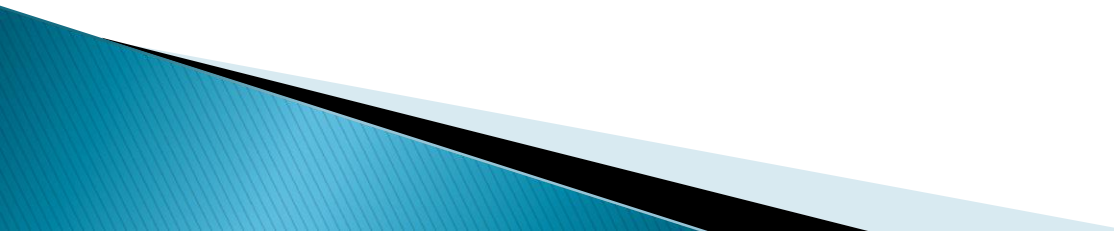


## **SUBFACTOR 5. Esfuerzo mental.**

**DEFINICIÓN.** Se refiere al grado de atención mental en aspectos sobre todo de carácter cualitativo y cuantitativo de una manera constante.

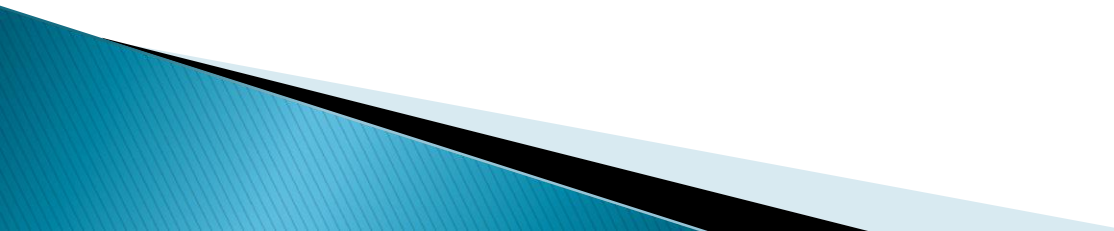


# Ejemplo:

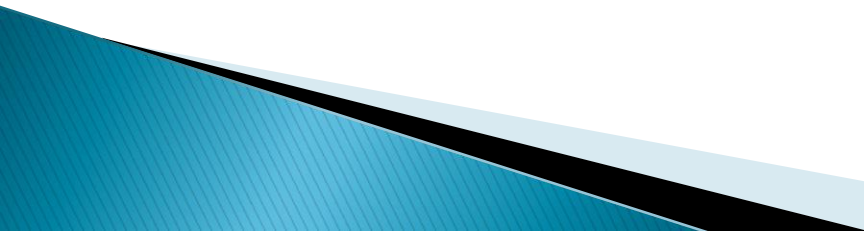
- Primero. Atención normal que debe ponerse en el trabajo sobre letreros, avisos y notas sencillas.
  - Segundo. Atención sostenida sólo durante periodos cortos.
  - Tercero. Esfuerzo mental continuo durante el 30 al 40% del periodo de trabajo.
  - Cuarto. Concentración mental considerable durante el 40 al 60% del tiempo trabajado.
  - Quinto. Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.
- 

## **SUBFACTOR 6. Responsabilidad en resultados.**

**DEFINICIÓN.** Se refiere al impacto que representa el puesto respecto a los recursos materiales, técnicos y humanos. deben considerarse metas a alcanzar ya sea en manejo de dinero, volumen de ventas, volumen de producción, etc.

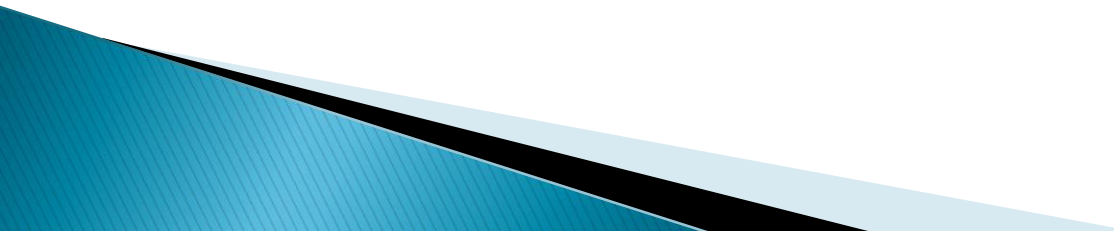


# Ejemplo:

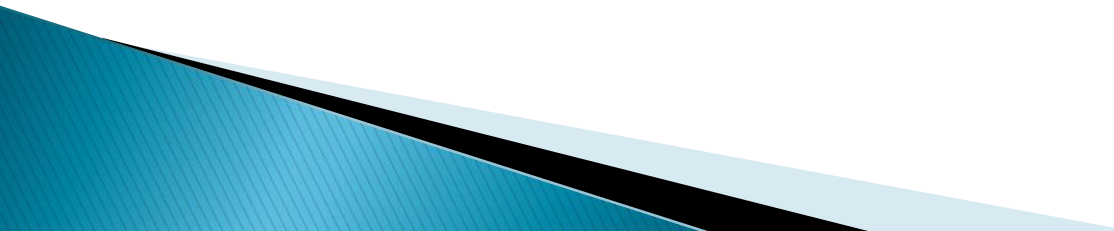
- Primero. Está sujeto a supervisión directa y detallada, realiza labores de registro.
  - Segundo. Recibe instrucciones precisas y supervisión estrecha; realiza labores de interpretación de ayuda y de consulta.
  - Tercero. Ejecuta procedimientos y prácticas estandarizadas, supervisión de progresos y resultados; realiza labores de interpretación o asesoría para que otras personas tomen decisiones importantes.
  - Cuarto. Está regido por políticas específicas y supervisadas en forma periódica; hace labores de participación con otras personas para tomar decisiones.
  - Quinto. Sus políticas y objetivos son generales y son supervisadas por gerentes de departamento. Participa directamente en el manejo de situaciones y en la toma de decisiones.
- 

## **SUBFACTOR 7. Responsabilidad en supervisión.**

**DEFINICIÓN.** Este concepto toma en cuenta la actitud de dirigir a subordinados y motivarlos con el propósito de mantener en alto la moral del grupo.




# Ejemplo:

- Primero. Es responsable sólo de su propio trabajo.
  - Segundo. Dirige el trabajo de una o dos personas como son mensajeros, veladores, etc.
  - Tercero. Dirige el trabajo de tres a seis personas como son auxiliares de oficina, mecanógrafas, etc.
  - Cuarto. Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos, perforistas, etc.
  - Quinto. Dirige jefes de sección.
- 

## **SUBFACTOR 8. Responsabilidad en datos confidenciales.**

**DEFINICIÓN.** Abarca todos aquellos datos e información a los cuales tiene acceso una persona de acuerdo a la naturaleza del puesto que ocupa. Se trata de datos o información que no deben ser divulgados con el objeto de no causar problemas, conflictos y situaciones que se traduzcan en perjuicio de la empresa.



# Ejemplo:

- Primero. El puesto no incluye datos confidenciales.
- Segundo. La poca información confidencial que se maneja en el puesto, al ser divulgada causa inquietudes, disgustos y desajustes dentro de la empresa.
- Tercero. Los datos e información de carácter confidencial que son limitados y que se manejan en el puesto, al ser divulgados originarían serios problemas fuera de la empresa.
- Cuarto. Maneja constantemente información confidencial.
- Quinto. La naturaleza del puesto demanda absoluto sigilo y discreción.



## **SUBFACTOR 9. Ambiente y riesgo.**

**DEFINICIÓN.** Posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, aún tomados los diferentes cuidados y medidas que se requieren.

# Ejemplo:

- Primero. Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.
- Segundo. A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.
- Tercero. Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.
- Cuarto. Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.
- Quinto. Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.

## 4. CONCENTRACIÓN DE LOS DATOS DE LA VALUACIÓN.

Para éste fin se hace uso de la forma "Concentración de Datos para la Valuación".

No.	Puestos		Sub factores									Total de puntos	Valor en pesos diarios
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Almacenista	Grados	II	III	III	I	III	II	I	III	I		
		Puntos	25	32	10	7	28	15	11	12	10	150	271.50
2	Perforista	Grados	II	III	III	I	II	III	I	IV	II		
		Puntos	27	30	10	7	35	40	11	20	20	200	362.00
3	Secretaria	Grados	II	III	III	II	III	III	I	III	III		
		Puntos	40	40	12	10	30	40	11	15	27	225	407.25
4	Programador	Grados	III	III	IV	II	IV	III	III	IV	II		
		Puntos	55	35	15	10	40	30	25	20	20	250	452.50
5	Agente de ventas	Grados	III	III	IV	IV	III	IV	II	III	IV		
		Puntos	50	35	24	25	30	53	18	9	40	275	467.75
6	Auxiliar de contabilidad	Grados	III	IV	V	I	V	IV	III	IV	I		
		Puntos	50	60	30	7	58	48	25	12	10	300	543.00
7	Jefe de selección de R.H.	Grados	IV	IV	V	I	IV	IV	III	V	II		
		Puntos	76	84	30	7	50	45	23	15	20	350	633.50
8	Gerente de Crédito y cobranza	Grados	III	V	IV	II	V	V	V	V	II		
		Puntos	72	70	24	14	55	60	45	15	20	375	678.75
9	Gerente de Compras	Grados	V	IV	IV	II	V	V	V	V	II		
		Puntos	100	64	24	14	60	60	45	15	18	400	724.00
10	Contralor	Grados	V	V	V	II	V	V	V	V	V		
		Puntos	120	80	30	14	65	60	45	15	46	475	859.75
<b>Total</b>											<b>3000</b>	<b>5430.00</b>	

- ▶ **TABLAS DE DISPERSIÓN SALARIAL POR MÍNIMOS CUADRADOS.**

No.	Puestos	Total de puntos (x)	Valor en pesos diarios (y)	XY	X <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>
1	Almacenista	150	271.50	40725	22500	73712.25
2	Perforista	200	362.00	72400	40000	131044
3	Secretaria	225	407.25	91631.25	50625	165852.563
4	Programador	250	452.50	113125	62500	204756.25
5	Agente de ventas	275	467.75	128631.25	75625	218790.063
6	Auxiliar de contabilidad	300	543.00	162900	90000	294849
7	Jefe de selección de R.H.	350	633.50	221725	122500	401322.25
8	Gerente de Crédito y cobranza	375	678.75	254531.25	140625	460701.563
9	Gerente de Compras	400	724.00	289600	160000	524176
10	Contralor	475	859.75	408381.25	225625	739170.063
<b>Totales</b>		<b>3,000</b>	<b>5,430.00</b>	<b>1 ' 783,650</b>	<b>990,000</b>	<b>3 ' 214.374</b>

- ▶ **GRÁFICA DE DISPERSIÓN SALARIAL POR MÍNIMOS CUADRADOS.**

$$X \text{ media} = (\sum \text{puntos}) \div (\text{n puestos}) = 3,000 \div 10 = 300$$

$$Y \text{ media} = (\sum \text{sueños}) \div (\text{n puestos}) = 5,430 \div 10 = 543$$

$$b = [n (\sum XY) - (\sum X) (\sum Y)] \div [n (\sum x^2) - (\sum X)^2]$$

$$b = [10 (17'783,650) - (3,000) (5,430)] \div [10 (990,000) - (9'000,000)]$$

$$b = [17'783,650 - (16'290,000)] \div [9'990,000 - (9'000,000)]$$

$$b = 1'493,650 \div 990,000$$

$$b = 1.50$$

$$a = Y \text{ media} - b X \text{ media}$$

$$a = 543 - (1.50) (300)$$

$$a = 543 - 450$$

$$a = 93$$

$$Y = a + bx$$

$$Y = 93 + (1.50) (150)$$

$$Y = 93 + 225$$

$$Y = 318 \text{ para el punto A } (150,318)$$

$$Y = a + bx$$

$$Y = 93 + (1.50) (475)$$

$$Y = 93 + 712$$

$$Y = 805.5 \text{ para el punto B } (475,805.5)$$

**Para la recta ideal y el campo de tolerancia:**

Punto A = 150 puntos con \$318

Con 20% menos a 150 puntos, corresponden: \$ 254.4

Con 20% mas a 150 puntos, corresponden: \$381.6

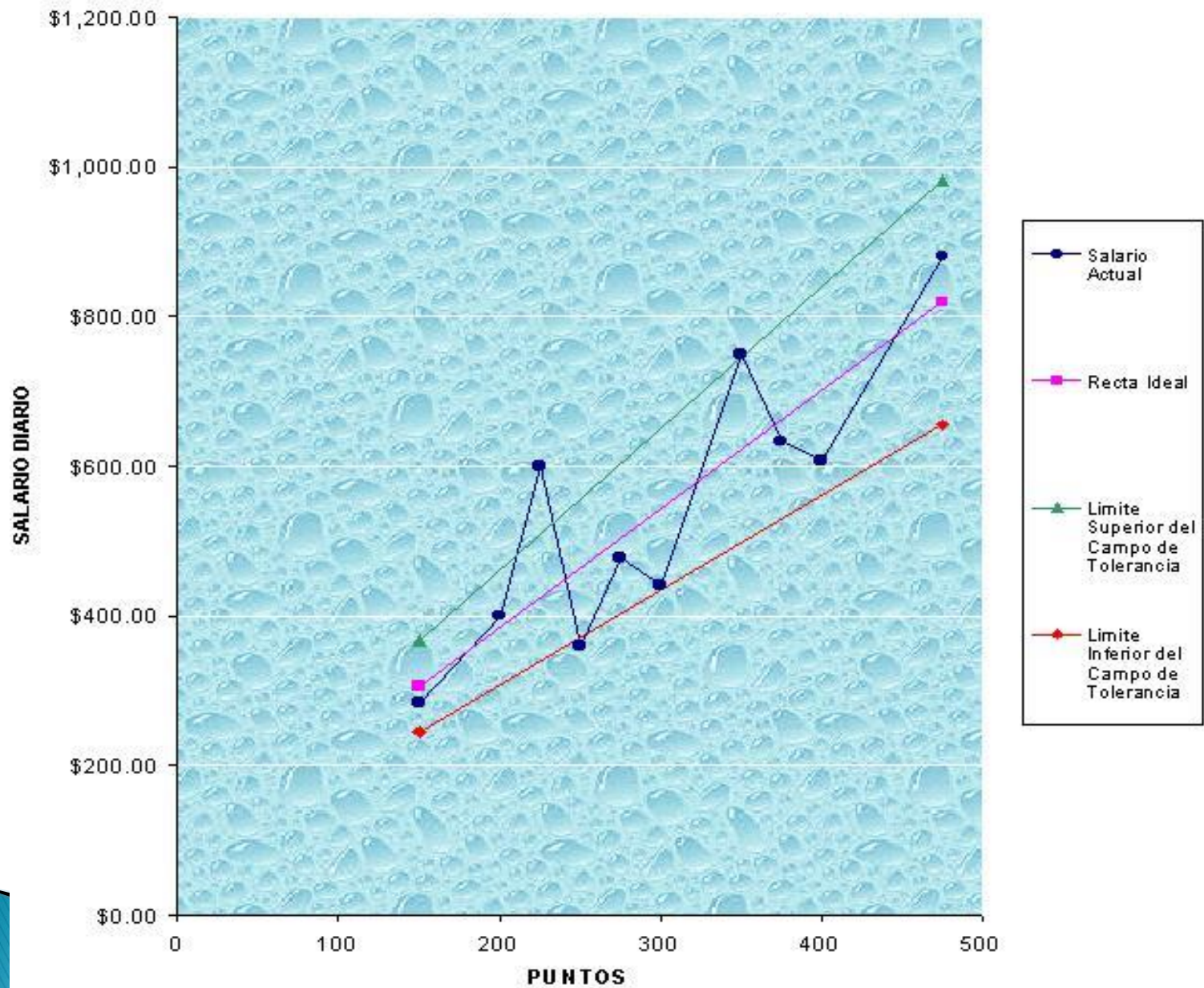
Punto B = 475 puntos con \$805.5

Con 20% menos a 475 puntos, corresponden: \$ 644.4

Con 20% mas a 475 puntos, corresponden: \$966.6



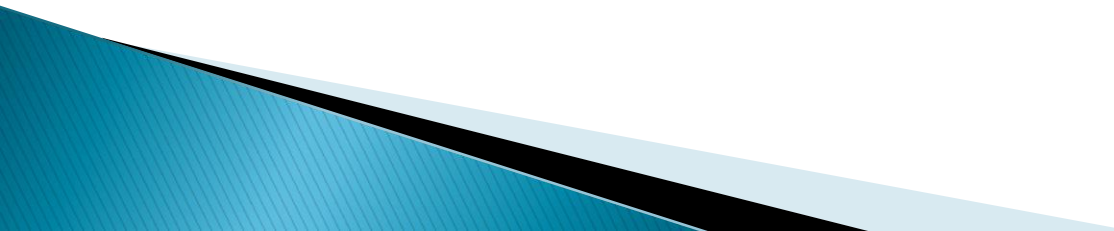
GRÁFICA DE DISPERSIÓN SALARIAL POR MÍNIMOS CUADRADOS



# ENCUESTA REGIONAL DE SUELDOS Y SALARIOS.

- ▶ Es la técnica que ayuda a comparar la estructura salarial interna de la empresa con la que se encuentra en el mercado o en una zona geográfica determinada.
- ▶ Su OBJETIVO es conocer el ámbito de los sueldos en la zona geográfica y compararlos con los propios.

## ASPECTOS PREVIOS A LA ENCUESTA

- Se debe designar a la persona responsable para la realización de la encuesta.
  - La investigación debe realizarse sobre el contenido del puesto y no sobre su nombre.
  - Se debe considerar su salario más las compensaciones o prestaciones adicionales.
  - Se deben seleccionar los puestos a evaluar en la encuesta.
  - Se debe considerar la cantidad total de sueldos y la cantidad total de prestaciones.
- 

- ▶ LAS EMPRESAS PARTICIPANTES Y EL DISEÑO DE CUESTIONARIOS

ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS  
Cuestionario

Propuesta de cuestionario para la investigación de los salarios del mercado.  
Investigación de salarios realizada por "Maderas de Acacia", S. A.

*Instrucciones: sírvase contestar únicamente lo que se pide y en caso de dudas recurrir a quien le haya entregado el cuestionario.*

Fecha de iniciación: \_\_\_\_\_  
Fecha de terminación: \_\_\_\_\_  
Empresa investigada: \_\_\_\_\_  
Ciclo de la empresa investigada: \_\_\_\_\_  
Puesto en cuestión: \_\_\_\_\_  
Clave de la empresa investigada: \_\_\_\_\_

En la empresa investigadora "Maderas de Acacia", S. A. Al puesto de: \_\_\_\_\_  
en la organización investigada, se le conoce con el nombre de: \_\_\_\_\_  
que tiene como actividades generales básicas las siguientes (las más importantes):

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_

Y sus labores específicas son las siguientes:

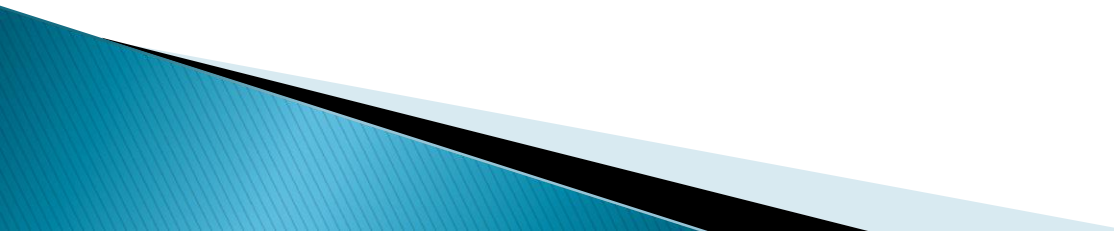
- Dianias:
- a) \_\_\_\_\_
  - b) \_\_\_\_\_
  - c) \_\_\_\_\_
  - d) \_\_\_\_\_
  - e) \_\_\_\_\_

- Periódicas:
- a) \_\_\_\_\_
  - b) \_\_\_\_\_
  - c) \_\_\_\_\_
  - d) \_\_\_\_\_
  - e) \_\_\_\_\_

- Eventuales:
- a) \_\_\_\_\_
  - b) \_\_\_\_\_
  - c) \_\_\_\_\_
  - d) \_\_\_\_\_
  - e) \_\_\_\_\_

desempeñadas en esta empresa por (número de personas): \_\_\_\_\_ con un sueldo  
máximo de \_\_\_\_\_ y mínimo de \_\_\_\_\_ (diario, semanal,  
mensual) \_\_\_\_\_.

¿Es tan estos sueldos controlados por algún sindicato? SI  NO

- Las empresas participantes deben ser de la misma zona geográfica y del mismo giro.
  - Deben ser mínimo 15 empresas.
  - El diseño del cuestionario debe estar de tal forma que especifique todas las actividades que se realicen en el puesto que se analice.
- 

## ▶ TABULACIÓN DE LOS DATOS





# Actividades

- ▶ Visitar los siguientes sitios:
  - <https://www.latam.mercer.com/newsroom/25-encuesta-salarial-mercero-2015.html>
  - <http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/>