

- b) Funciones periódicas.
- c) Maquinaria utilizada.
- d) Material utilizado.
- e) Conocimiento profesional.
- f) Experiencia.
- g) Iniciativa.
- h) Responsabilidad hacia maquinaria, material y otros trabajadores o empleados.
- i) Supervisión requerida actual.

La evaluación de puestos puede ser llevada a cabo a través de los tres métodos siguientes:

- a) Por jerarquización.
- b) Por puntos.
- c) Por factores.

El método de jerarquización se basa en la experiencia de los jefes de departamento o asesor. Un ejemplo típico de este método es el que se cita a continuación:

Una fábrica ensambladora de automóviles se prepara para iniciar sus actividades, que para ser exitosas se deben dar para organizar el proceso.

El primer punto a definir es lo que se fabricará, para de ahí establecer las tareas del proceso y determinar el personal requerido.

do para el volumen de producción previsto. Supongamos que las operaciones principales son:

- a) Ensamble del motor.
- b) Ensamble de la carrocería.
- c) Ensamble e instalación eléctrica.
- d) Pintura.
- e) Vestidura.

Cada uno de los jefes de los departamentos anteriores hace su solicitud de personal, de acuerdo con la producción que se le pide. En nuestro ejemplo se determina contar con los siguientes elementos:

a) Ensamble del motor:

CANTIDAD		SALARIO
5	maestros mecánicos	60.00
5	mecánicos	30.00
10	ayudantes	18.00

b) Ensamble de carrocerías:

10	maestros ensambladores	48.00
10	ensambladores	24.00
20	ayudantes	18.00

c) Ensamble e instalación eléctrica:

5	maestros electricistas	35.00
5	electricistas	17.50
10	ayudantes	13.00

do para el column de producción previsto. Subponemos que las opera  
 clona principales son:  
 a) Ensamble del motor.  
 b) Ensamble de la carrocería.  
 c) Ensamble e instalación eléctrica.  
 d) Pintura.  
 e) Vestidura.  
 Cada uno de los jefes de los departamentos anteriores hace  
 su solicitud de personal, de acuerdo con la producción que se le pide.  
 En nuestro ejemplo se debe tener en cuenta con los siguientes miembros:

CANTIDAD	PUESTO	SALARIO
2	maestros mecánicos	\$ 60.00
10	ayudantes electricistas	28.00
10	Maestro ensamblador	48.00
3	Maestro pintor	46.00
5	Maestro ensambladores	45.00
10	Maestro tapicero	30.00
2	Mecánico	50.00
20	ayudantes	23.00
2	Electricistas	45.00
10	Ensamble e instalación eléctrica	35.00
5	maestros electricistas	30.00
3	electricistas	26.00
10	ayudantes	23.00

106

- d) Pintura:
  - 3 maestros pintores
  - 3 pintores
  - 6 ayudantes
- e) Vestidura:
  - 5 maestros tapiceros
  - 5 tapiceros
  - 10 ayudantes

El departamento de personal separa por categorías y asigna los salarios, en la forma siguiente:

CANTIDAD	PUESTO	SALARIO
5	Maestro mecánico.	\$ 60.00
5	Maestro electricista.	58.00
10	Maestro ensamblador.	48.00
3	Maestro pintor.	46.00
5	Maestro tapicero.	45.00
5	Mecánico.	50.00
5	Electricista.	45.00
10	Ensamblador.	35.00
5	Tapicero.	30.00
3	Pintor.	26.00
56	Ayudante	23.00

Con los datos anteriores se establece, por el método de jerarquización, el siguiente tabulador:

**TABULADOR**

CATEGORIA	PUESTO	SALARIO
I	Ayudante	\$ 23.00
II	Pintor	26.00
II	Tapicero	30.00
II	Ensamblador	35.00
III	Electricista	45.00
III	Maestro tapicero	45.00
III	Maestro pintor	46.00
III	Maestro ensamblador	48.00
III	Mecánico	50.00
IV	Maestro electricista	58.00
IV	Maestro mecánico	60.00

Siguiendo este mismo método, en caso necesario se pueden establecer categorías de primera, de segunda, etc.

Este sistema es el más adecuado para iniciar una empresa; en esta forma no se pasa por una evaluación detallada puesto que no se conocen a fondo las funciones. Por otra parte se aprecia la inconveniencia de entrar en arreglos de orden sindical mientras no se haya logrado un alto nivel de estabilización en este aspecto.

**TABULADOR**

CATEGORIA	PUESTO	CANTIDAD	SALARIO
I	Ayudante	3	23.00
II	Pintor	2	26.00
II	Tapicero	2	30.00
II	Ensamblador	10	35.00
III	Electricista	2	45.00
III	Maestro tapicero	2	45.00
III	Maestro pintor	2	46.00
III	Maestro ensamblador	2	48.00
III	Mecánico	2	50.00
IV	Maestro electricista	2	58.00
IV	Maestro mecánico	2	60.00

Con los datos anteriores se establece, por el método de jerar-

arquía, el siguiente tabulador: se han establecido los grupos de

TABULADOR

CATEGORIA	PUESTO	SALARIO
I	Ayudante	\$ 23.00
II	Pintor	26.00
II	Tapicero	30.00
II	Ensamblador	35.00
III	Electricista	45.00
III	Maestro tapicero	45.00
III	Maestro pintor	46.00
III	Maestro ensamblador	48.00
III	Mecánico	50.00
IV	Maestro electricista	58.00
IV	Maestro mecánico	60.00

Siendo este mismo método, en caso necesario se pueden

establecer categorías de primera, de segunda, etc.

Este sistema es el más adecuado para iniciar una empresa;

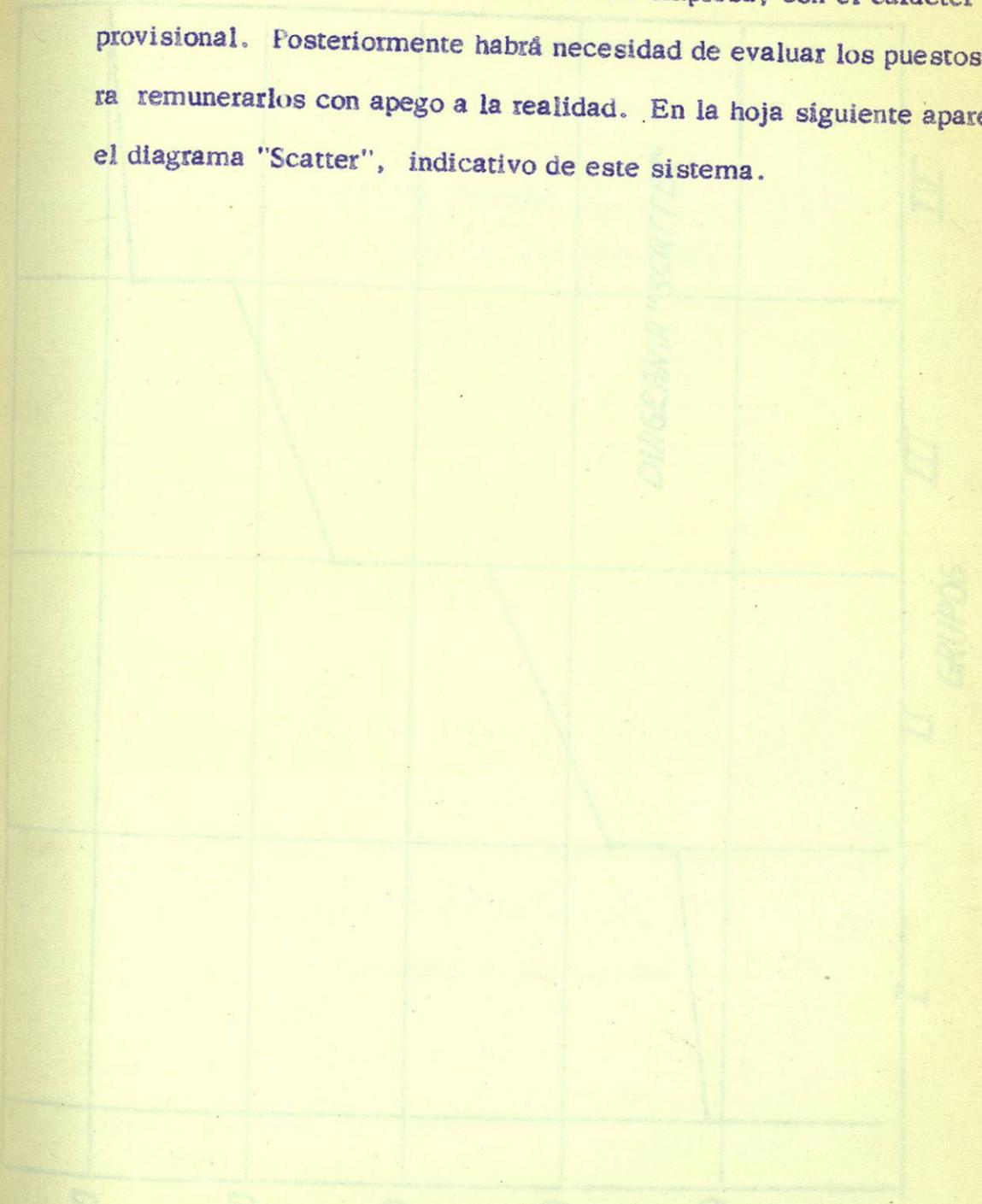
en esta forma no se pasa por una evaluación detallada puesto que no se

conocen a fondo las funciones. Por otra parte se evita la inconvenien-

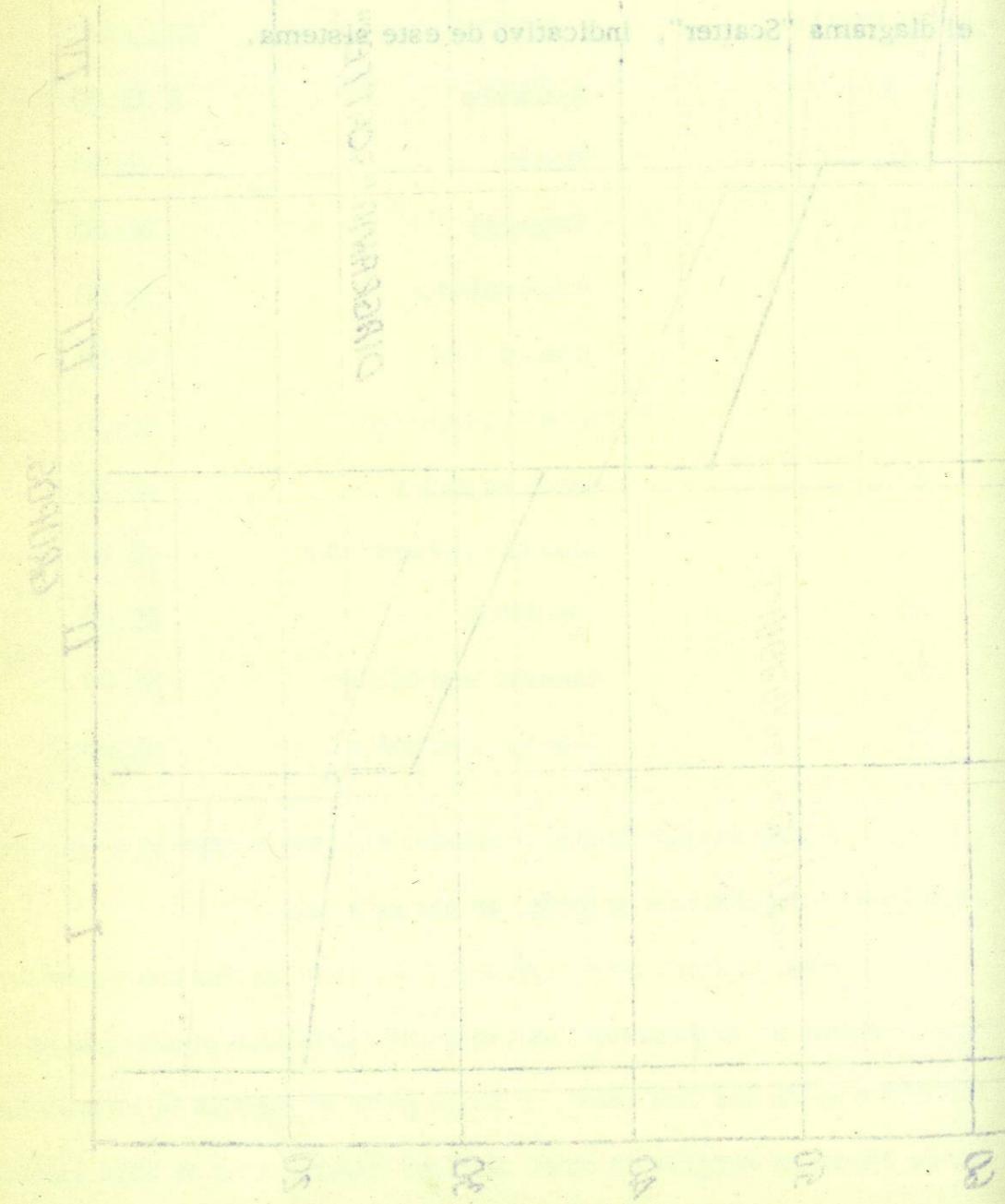
cia de entrar en arreglos de orden sindical mientras no se haya logrado

un alto nivel de estabilización en este aspecto.

A través de un tabulador elaborado teóricamente, se puede definir la política de remuneración de una empresa, con el carácter de provisional. Posteriormente habrá necesidad de evaluar los puestos para remunerarlos con apego a la realidad. En la hoja siguiente aparece el diagrama "Scatter", indicativo de este sistema.

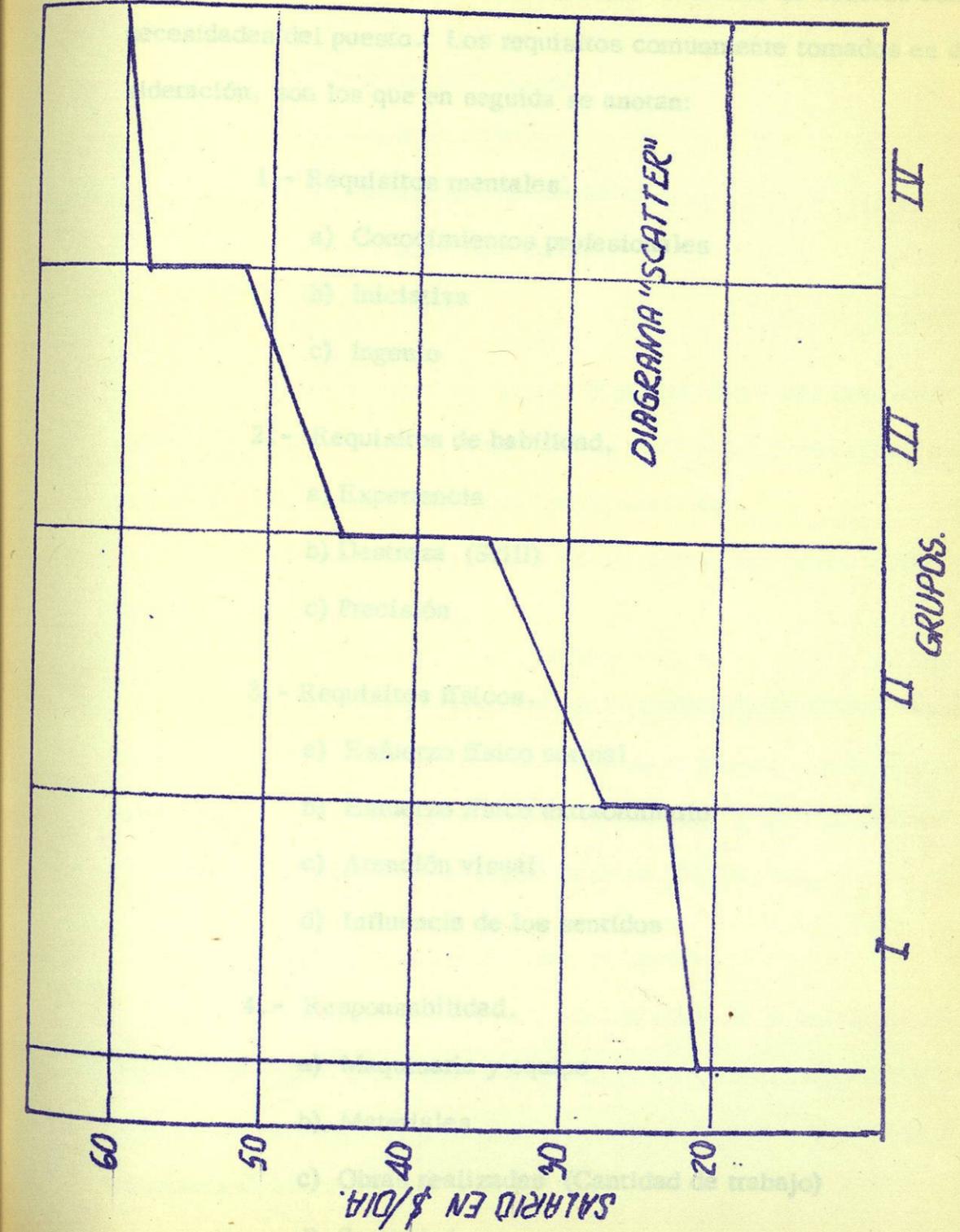


A través de un tabulador elabrado, técnicamente, se puede definir la política de remuneración de una empresa, con el carácter de provisional. Posteriormente habrá necesidad de evaluar los puestos pa...



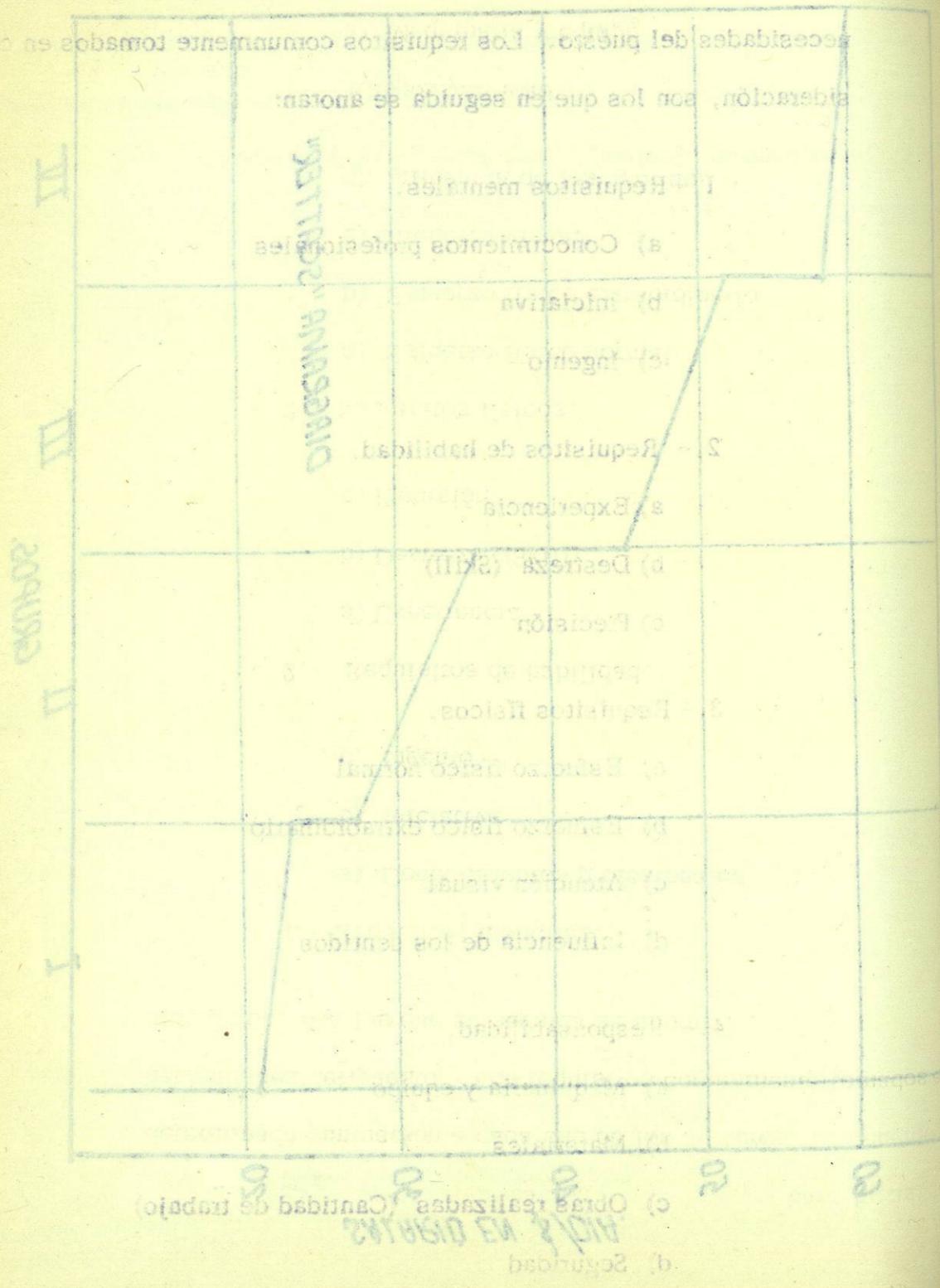
SALARIO EN \$/DIA.  
GRUPOS.

El método de evaluación por puntos se basa en asignar una determinada puntuación a cada uno de los factores, de acuerdo con las...



SALARIO EN \$/DIA.  
GRUPOS.

El método de evaluación por puntos se basa en asignar una determinada puntuación a cada uno de los factores, de acuerdo con las necesidades del puesto. Los requisitos comúnmente tomados en consideración, son los que en seguida se anotan:



El método de evaluación por puntos se basa en asignar una determinada puntuación a cada uno de los factores, de acuerdo con las necesidades del puesto. Los requisitos comúnmente tomados en consideración, son los que en seguida se anotan:

- a) Lugar de trabajo
- 1.- Requisitos mentales.
  - a) Conocimientos profesionales
  - b) Iniciativa
  - c) Ingenio
- 2.- Requisitos de habilidad.
  - a) Experiencia
  - b) Destreza (Skill)
  - c) Precisión
- 3.- Requisitos físicos.
  - a) Esfuerzo físico normal
  - b) Esfuerzo físico extraordinario
  - c) Atención visual
  - d) Influencia de los sentidos
- 4.- Responsabilidad.
  - a) Maquinaria y equipo
  - b) Materiales
  - c) Obras realizadas (Cantidad de trabajo)
  - d) Seguridad

111

- e) Supervisión
- f) Relaciones con personal

5.- Condiciones de trabajo.

- a) Lugar de trabajo
- b) Riesgo de accidentes
- c) Riesgo contra la salud
- d) Diversos

De acuerdo con los rangos de puntuación y con los sueldos o salarios que prevalecen en la región para cada una de las especialidades, se establece la curva de salarios correspondiente.

La tendencia de la curva en nuestro medio es como aparece en la gráfica de la siguiente hoja.

El método de evaluación por comparación de factores es el más complicado de los que normalmente se emplean. Es el sistema que mejor se acopla a las empresas individualmente, y hace intervenir orden de importancia, costo por hora de lo que se percibe, etc.

c) Bases de Remuneración Industrial.

Ya se mencionó que la administración de la remuneración industrial se enfoca principalmente hacia el aspecto de PERSONAL, y por lo tanto, es básica para cubrir los puestos, debiendo además tomarse en cuenta el ambiente social existente.