

TERCERA PARTE

S	S	C
U	A	O
E	L	M
L	A	P
D	R	E
O	I	N
S	O	S
	S	A
		C
		I
		O
		N
		E
		S

CAPITULO XII
VALUACION DE PUESTOS

12.1. GENERALIDADES Y METODOS ELEMENTALES

SU NECESIDAD

NO CABE DUDA QUE UNO DE LOS ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL QUE MÁS PROBLEMAS PROVOCA ES EL DE LA DESIGUALDAD - EN LOS SUELDOS Y SALARIOS, EL QUE GENERALMENTE SE GENERA EN- LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- 1.- VALUACIÓN INCORRECTA DEL MÉRITO Ó VALOR PERSONAL DE UN - TRABAJADOR.
- 2.- TRATO DESIGUAL E INJUSTO A ALGUNOS TRABAJADORES.
- 3.- AJUSTES INCORRECTOS Ó DEFINIDAMENTE NO TOMADOS EN CUEN-- TA, EN LOS CASOS DE MOVIMIENTOS QUE DEBEN AFECTAR AL SA- LARIO, COMO EN LOS CASOS DE ASCENSOS, TRANSFERENCIAS Ó - DESCENSOS.
- 4.- ACEPTAR PRESIONES POR JERARQUÍA, AMISTAD Ó DEL SINDICATO PARA LA DETERMINACIÓN Ó MODIFICACIÓN DE SALARIOS.
- 5.- VALUACIÓN INCORRECTA DEL VALOR.

TRATANDO DE EVITAR HASTA DONDE SEA POSIBLE HACERLO, YA QUE - LOS PROBLEMAS HUMANOS RESULTA PUNTO MENOS IMPOSIBLE RESOLVER LOS MEDIANTE PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS, QUE LAS INTERROGANTES- DE LOS TRABAJADORES CON RESPECTO A LA EQUIDAD CON LA QUE TÉC- NICA CONOCIDA COMO "VALUACIÓN DE PUESTOS" ES QUIZÁ LA MEJOR- RESPUESTA QUE CON MAYOR PRECISIÓN Y JUSTICIA PUEDA OFRECER- SE.

SU CONCEPTO

ENTENDEMOS POR VALUACIÓN DEL PUESTO, UN SISTEMA TÉCNICO PARA DETERMINAR LA IMPORTANCIA DE CADA PUESTO EN RELACIÓN CON LOS DEMÁS DE UNA EMPRESA, A FIN DE LOGRAR LA CORRECTA ORGANIZA-- CIÓN Y REMUNERACIÓN DEL PERSONAL.

EXPLIQUEMOS LOS ELEMENTOS DE NUESTRA DEFINICIÓN: SISTEMA TÉC- NICO. COMO TAL SE ESTABLECE UN CONJUNTO ORDENADO DE PRINCI-- PIOS Y REGLAS QUE SE FUNDA, EN CUANTO ES POSIBLE EN ELEMEN-- TOS OBJETIVOS Y CIENTÍFICOS.

PUESTO. YA LO HEMOS DEFINIDO ANTES. HAREMOS SÓLO HINCAPIÉ EN QUE SE TRATA DE UN ELEMENTO PERSONAL, QUE NO TIENE RELACIÓN ALGUNA CON EL INDIVIDUO CONCRETO QUE LO OCUPA EN UN MOMENTO DADO.

DETERMINACIÓN DE SU IMPORTANCIA RELATIVA. EL FIN INMEDIATO DE LA VALUACIÓN ES ESTABLECER LA SITUACIÓN DE CADA PUESTO, SUPERIOR Ó INFERIOR, RESPECTO DE LOS DEMÁS.

DE UNA EMPRESA. LA RELACIÓN DE IMPORTANCIA QUE INDICA UNA VALUACIÓN, SÓLO VALE PARA LA EMPRESA EN LA QUE SE REALIZÓ ESTA TÉCNICA, YA QUE UN CAMBIO CUALQUIERA EN EL CONTENIDO DE LOS PUESTOS, PUEDE ALTERAR SU JERARQUÍA. V.G.: AUNQUE - DE ORDINARIO UNA SECRETARIA TIENE MENOR IMPORTANCIA QUE UN CONTADOR, EN ALGUNA EMPRESA CONCRETA PUEDE TENER OBLIGACIONES QUE HAGAN SU PUESTO DE MAYOR CATEGORÍA QUE EL DE ÉSTE. LA CORRECTA JERARQUIZACIÓN Y REMUNERACIÓN DEL PERSONAL. ESTOS SON LOS DOS OBJETIVOS ESENCIALES, INMEDIATOS E IMPRESCINDIBLES EN LA VALUACIÓN DE PUESTOS.

PODRÍAMOS DEFINIR TAMBIÉN LA VALUACIÓN DE PUESTOS, AUXILIÁNDONOS DE DIVERSOS AUTORES COMO :

LA TÉCNICA U OPERACIÓN COMPLETA QUE DETERMINA EL VALOR DE UN PUESTO INDIVIDUAL EN UN ORGANISMO FUNCIONAL EN RELACIÓN CON LOS OTROS PUESTOS EXISTENTES EN EL MISMO. SE INICIA - CON UN ANÁLISIS CUIDADOSO DE LOS TRABAJOS POR REALIZAR, Ó SEA YA SE ESTÁN DESEMPEÑANDO PARA OBTENER LAS DESCRIPCIONES DE LAS ACTIVIDADES DE DICHOS PUESTOS Y ANALIZANDO ESAS DESCRIPCIONES Ó ANÁLISIS PARA DETERMINAR EL VALOR RELATIVO DE LOS PUESTOS Ó GRUPOS DE PUESTOS. (NIVELES)

TAMBIÉN INCLUYE EL AVALÚO DE ESTOS VALORES ESTABLECIENDO - LOS SALARIOS Ó NÚMERO DE PUNTOS MÁXIMOS Y MÍNIMOS PARA DETERMINADO GRUPO DE TRABAJOS, CON BASE EN SU VALOR RELATIVO. LA OPERACIÓN Ó TÉCNICA TERMINA CON LA REVISIÓN FINAL DEL - SISTEMA DE SALARIOS RESULTANTE.

SUS OBJETIVOS

LA OPERACIÓN DENOMINADA "VALUACIÓN DE PUESTOS" ES UNA TÉCNICA MEDIANTE LA CUAL SE ESPERA, COMO YA SE EXPLICÓ, DAR CONTESTACIÓN A LAS INTERROGANTES MÁS INSISTENTES DE LOS TRABAJADORES.

A) ¿ POR QUÉ ME PAGAN ESTE SALARIO ?

B) ¿ POR QUÉ FULANO GANA MÁS QUE YO ?

APARTE DE LO ANTERIOR E. LANHAM EN SU LIBRO "JOB EVALUATION" CITA ALGUNOS OBJETIVOS MÁS :

- 1.- PROPORCIONAR DATOS REALES, DEFINIDOS Y SISTEMÁTICOS PARA DETERMINAR EL VALOR RELATIVO DE LOS PUESTOS.
- 2.- PROPORCIONAR UNA BASE EQUITATIVA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS DENTRO DE LA EMPRESA.
- 3.- PROPORCIONAR DATOS PARA ESTABLECER UNA ESTRUCTURA DE SALARIOS COMPARABLE A LA DE OTRAS EMPRESAS CONCURRENTES AL MISMO MERCADO DE MANO DE OBRA.

ES DECIR, QUE SE TRATA DE FIJAR LOS SALARIOS Y SUELDOS JUSTOS, YA QUE DE SER MENORES A LOS ESTABLECIDOS EN EL MERCADO DE TRABAJO SE PROVOCARÍA EL ÉXODO DE LOS TRABAJADORES HACIA EMPRESAS QUE HUBIERAN FIJADO UNA MAYOR REMUNERACIÓN PARA EL MISMO PUESTO Y, AL CONTRARIO, DE SER MAYORES, SE ESTARÍA AFECTANDO INJUSTAMENTE LOS COSTOS DE OPERACIÓN.

- 4.- PERMITIR A LA ADMINISTRACIÓN MEDIR Y CONTROLAR CON MAYOR PRECISIÓN SUS COSTOS DE MANO DE OBRA.
- 5.- SERVIR DE BASE PARA LAS NEGOCIACIONES CON LOS SINDICATOS.
- 6.- PROPORCIONAR UNA ESTRUCTURA PARA LA REVISIÓN PERIÓDICA DE SUELDOS Y SALARIOS.
- 7.- AYUDAR A LA SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, PROMOCIONES Y A LA CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES.

- 8.- ACLARAR FUNCIONES, AYUDAR A FIJAR CON MAYOR PRECISIÓN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, LO QUE, A SU VEZ, AYUDA A LA SIMPLIFICACIÓN DE LAS LABORES Y A LA ELIMINACIÓN DE OPERACIONES DUPLICADAS.
- 9.- REDUCIR LAS QUEJAS Y MALESTAR DEL PERSONAL, FOMENTANDO EL AUMENTO DE LA MORAL COLECTIVA Y MEJORANDO LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES.

LIMITACIONES EN LA TÉCNICA DE VALUACIÓN DE PUESTOS.

CÓMO SE PUEDE COMPROBAR, EN LOS OBJETIVOS SEÑALADOS SE INCLUYEN EXPRESIONES TALES COMO: "AYUDAR" Ó "REDUCIR" ES DECIR, QUE LA TÉCNICA DE VALUACIÓN DE PUESTOS, NO SE CORREGIRÁ NI ELIMINARÁ TOTALMENTE ALGUNOS PROBLEMAS EN LA DETERMINACIÓN Ó EN LA APLICACIÓN DE SALARIOS, NI TAMPOCO PODRÍA TOMARSE COMO UN SUBSTITUTO DE LA DISCUSIÓN DE CONTRATOS -- COLECTIVOS DE TRABAJO.

SIN EMBARGO, COMO ESTA TÉCNICA BRINDA UN TRATAMIENTO PONDERADO Y SISTEMÁTICO EN LA DETERMINACIÓN DEL VALOR RELATIVO A LOS SALARIOS, AYUDA A REDUCIR LAS FRICCIONES PROVENIENTES DE ERRORES Ó DESIGUALDADES.

AL TRAVÉS DE ESTA TÉCNICA, UNA EMPRESA SE ACERCA MÁS A UNA POLÍTICA CORRECTA Y SENSATA PARA OBTENER UN RÉGIMEN DE -- SUELDOS Y SALARIOS UNIFORME, JUSTO Y CONSISTENTE.

SECUELA PRELIMINAR PARA LA INSTALACIÓN DE UN SISTEMA DE -- VALUACIÓN DE PUESTOS.

- 1.- DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE -- SERÁN INCLUÍDAS EN LA VALUACIÓN, TALES COMO : TRABAJOS DE FÁBRICA, DE OFICINA, DE VENTAS Ó TOTAL.
- 2.- DETERMINACIÓN DE LA CLASE DE PUESTOS QUE DENTRO DE CADA ÁREA SE INCLUIRÁN SI ES HASTA EL NIVEL DE SUBORDINADO SOLAMENTE, HASTA EL NIVEL DE SUPERVISIÓN Ó HASTA EL NIVEL DE FUNCIONARIOS.
- 3.- SELECCIÓN DEL SISTEMA DE CALIFICACIÓN POR USARSE EN LA VALUACIÓN.

- 4.- REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS PARA OBTENER LOS DATOS DE LOS MISMOS.
- 5.- PREPARACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS CON LOS DATOS OBTENIDOS.
- 6.- VALUACIÓN DE LOS PUESTOS.
- 7.- UNIFORMACIÓN DE LAS CALIFICACIONES DE LOS PUESTOS.
- 8.- DETERMINACIÓN DE LAS CLASES DE PUESTOS.
- 9.- CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS.
- 10.- REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS DE SALARIOS, PARA DETERMINAR LOS SALARIOS CORRIENTES EN EL MERCADO DE TRABAJO.
- 11.- DETERMINACIÓN DE LA ESCALA DE SALARIOS PARA LA ORGANIZACIÓN Y FIJACIÓN DE LA CURVA PARABÓLICA.
- 12.- DETERMINACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN PARA OPERAR BAJO EL PLAN.

DESPUÉS DE ANALIZAR LOS PASOS PRINCIPALES, LAS PERSONAS A CARGO DEL PLAN ESTARÁN PREPARADAS PARA SELECCIONAR AL PERSONAL NECESARIO PARA LLEVAR A CABO LOS DISTINTOS PROCEDIMIENTOS.

EL NÚMERO Y COMPOSICIÓN DEL PERSONAL NECESARIO PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS, DEPENDERÁ DEL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN, DEL NÚMERO Y AMPLITUD DE LOS PUESTOS POR VALUARSE Y DE LA COMPLEJIDAD DE LAS OPERACIONES. EN UNA EMPRESA PEQUEÑA, EL DIRECTOR Ó EL COMITÉ A CARGO, PUEDEN ASUMIR TODAS LAS FUNCIONES Y TENER MUY Poca AYUDA EXTERNA, COMO NO SEA PARA EL TRABAJO DE OFICINA SOLAMENTE. EN UNA ORGANIZACIÓN GRANDE, SE REQUIERE UN PLAN DE OPERACIÓN MÁS COMPLETO, ADEMÁS DE UN GRUPO DE EMPLEADOS CONSIDERABLE, ENTRE LOS QUE ESTÁN : ANALISTAS DE PUESTOS, MECANÓGRAFOS Y OFICINISTAS. EL NÚMERO Y TIPO DE CADA UNO DEPENDERÁ DE LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS CIENTÍFICOS QUE SE ADOPTEN.

EN ESTE PUNTO, QUIENES DIRIJAN EL PROGRAMA DEBERÁN DECIDIR SOBRE EL TIPO Y GRADO DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE

LA EMPRESA QUE CONSIDEREN DESEABLES. EN LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES BASTA LA LABOR DEL ANALISTA DE PUESTOS EN EL ANÁLISIS Y EN LA PREPARACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS.

DESPUÉS DE SELECCIONAR ESTE PERSONAL DE LA EMPRESA DEBEN ELABORARSE PLANES DE CAPACITACIÓN QUE LES PERMITAN REALIZAR SUS FUNCIONES EFICIENTEMENTE.

EL ASPECTO FINAL DE LA PLANEACIÓN DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS SE REFIERE A LOS REGISTROS Y FORMAS QUE SERÁN INDISPENSABLES, AL EQUIPO NECESARIO PARA EL PERSONAL Y A LOS PROCEDIMIENTOS PARA DESARROLLAR Y USAR DICHOS REGISTROS. OBIAMENTE LOS DETALLES PEQUEÑOS DE MUCHOS DE LOS PASOS MENCIONADOS, PUEDEN SER REALIZADOS MIENTRAS EL PROGRAMA SE LLEVA A CABO. SIN EMBARGO, ESTOS ASPECTOS REQUIEREN CONOCIMIENTO Y ATENCIÓN, INICIANDO UNA PLANEACIÓN PRELIMINAR CON OBJETO DE EVITAR QUE ALGUNO SEA OMITIDO.

CON UNA PLANEACIÓN PERFECTAMENTE MEDITADA, CON LAS PRINCIPALES LABORES Y PASOS RESUELTOS, LA EMPRESA SE ENCUENTRA LISTA PARA INICIAR LA INSTALACIÓN DEL RÉGIMEN DE VALUACIÓN DE PUESTOS.

¿ ES UTIL TODAVIA LA VALUACION DE PUESTOS ?

UN SUPUESTO NUEVO ENFOQUE

RECIENTEMENTE SE HA PRETENDIDO QUE LA VALUACIÓN DE PUESTOS NO TIENE RAZÓN DE SER, Y DEBE DESAPARECER PARA DEJAR SU LUGAR A OTRAS TÉCNICAS DISTINTAS, TALES COMO LOS ESTÁNDARES DE REALIZACIÓN Ó APRECIACIÓN DE RESULTADOS, PRINCIPALMENTE LIGADOS A LA APLICACIÓN, TAN EN BOGA HOYENDIA, DE LA "ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS", Ó "ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS",

ÁLGUNOS AUTORES SEÑALAN QUE ESTA MEDICIÓN DE RESULTADOS ES MUCHO MÁS EFICAZ, OBJETIVA E INDISCUTIBLE, QUE UN SISTEMA QUE TRATA DE VALUAR UNIDADES ABSTRACTAS, NO SIEMPRE EFECTIVAMENTE REALIZADAS TAL Y COMO SE DESCRIBEN EN LOS ANÁLISIS

DE PUESTOS, MUCHO MENOS TRATÁNDOSE DE LOS ALTOS EJECUTIVOS.
 CONFUSIÓN DE DOS PROBLEMAS.

A NUESTRO JUICIO, SE COMETE AQUÍ UN ERROR, SUTIL A PRIMERA VISTA, PERO CUYA FALSEDAD RESULTA EVIDENTE CON SÓLO DESCUBRIRLO. EN EFECTO, SON DOS PROBLEMAS ESENCIALMENTE DISTINTOS, EL DE DETERMINAR EL VALOR DE UN PUESTO, Y EL DE MEDIR LA REALIZACIÓN EFECTIVA DE CADA HOMBRE DENTRO DE ESE PUESTO. PARA FIJAR LO PRIMERO, DE NADA SIRVEN LOS ESTÁNDARES DE REALIZACIÓN, NI SIQUIERA LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS EN SU TOTALIDAD. BASTARÍA CON OBSERVAR QUE, PARA PAGAR MÁS Ó MENOS A UN OBRERO QUE A UN EMPLEADO Ó A UN JEFE, NO PUEDE TOMARSE PRIMARIAMENTE EN CUENTA EL QUE HAYA LOGRADO REALIZAR LAS TAREAS Ó ESTÁNDARES QUE LE HAN SIDO SEÑALADOS, SINO LA IMPORTANCIA DEL PUESTO. SIGUE EN VIGOR UNA PREGUNTA A LA QUE NO TRATA DE CONTESTAR - NI PUEDE HACERLO- LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS : " ¿Y CUÁNTO VALE -- ESA TAREA REALIZADA?" ¿ Ó ACASO, POR EL HECHO DE CUMPLIR BIEN SU TAREA, DE ALCANZAR LOS ESTÁNDARES PREFIJADOS, HABRÁ DE GANAR LO MISMO Ó MÁS UN MAYORDOMO, QUE EL SUPERINTENDENTE DE UNA SECCIÓN, Ó QUE EL JEFE DE LA FÁBRICA Ó -- AUN QUE EL GERENTE?.

UNA COSA ES SUBSTITUIR, Ó AL MENOS COMPLEMENTAR CON LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, -- PUESTO QUE AMBAS MIDEN LOS RESULTADOS QUE "LA PERSONA OBTUVO EN RELACIÓN CON EL PUESTO", Y OTRA DISTINTA ES DETERMINAR CUÁNTO DEBE PAGARSE EN CADA PUESTO: LO PRIMERO SERÍA IMPOSIBLE DE PRECISAR, SI PREVIAMENTE NO SE HA DETERMINADO EL VALOR DEL PUESTO.

LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y LA FIJACIÓN DE ESTÁNDARES DE REALIZACIÓN, A NUESTRO JUICIO, NO TANTO SUBSTITUYEN, CUANTO COMPLEMENTAN MUY VALIOSAMENTE LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS. PERO AMBAS TÉCNICAS TIENEN QUE APOYARSE EN -- OTRO DATO DISTINTO: EL VALOR QUE EL PUESTO TIENE; CUANDO ESTE VALOR ESTÁ FIJADO, PUEDE ANALIZARSE EL OTRO PROBLEMA: , QUÉ RELACIÓN DEBE DARSE ENTRE LOS SUELDOS MÁXIMO Y MÍNIMO

MO QUE EN CADA UNA DE ESTAS UNIDADES DE TRABAJO DEBE PAGARSE?

EN NUESTRA HUMILDE OPINIÓN, PRECISAMENTE TODO EL VALOR TÉCNICO DE LOS SISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, DESCANSA EN DISTINGUIR, DOS COSAS DISTINTAS, HACIENDO ESTA DISTINCIÓN DEL MODO MÁS OBJETIVO POSIBLE:

A) LO QUE VALE LA UNIDAD OBJETIVA DE TRABAJO -"PUESTO"- AUNQUE ESTA MEDICIÓN SE HAGA CON LAS NATURALES Y NECESARIAS LIMITACIONES QUE EXISTEN SIEMPRE QUE SE TRATA DE MEDIR AQUELLO QUE DE ALGUNA MANERA ESTÁ RELACIONADO CON LO HUMANO.

B) LO QUE DEBE PAGARSE EN RAZÓN DEL DISTINTO RENDIMIENTO Ó EFICIENCIA QUE VARIOS TRABAJADORES, EMPLEADOS Ó JEFES, PONEN EN LA REALIZACIÓN, CONCRETA DEL MISMO PUESTO DURANTE UN PERÍODO DE TIEMPO ; ESTO ES : LA EFICIENCIA DEL TRABAJADOR, Y NO YA LA IMPORTANCIA OBJETIVA DE LA UNIDAD DE TRABAJO

UN EJEMPLO ILUSTRATIVO

QUIZÁ LO ANTERIOR PUEDA ACLARARSE MEJOR ALUDIENDO A UN PROBLEMA QUE ANALIZAREMOS ADELANTE. A NUESTRO JUICIO, CUANDO SE TRATA DE PUESTOS DE ALTOS EJECUTIVOS, LA VALUACIÓN DE PUESTOS TIENE UN VALOR MUY LIMITADO Y RELATIVO -POR LO QUE NO HEMOS CREIDO ÚTIL PRESENTAR MÁS QUE SOMERAMENTE AQUELLOS SISTEMAS QUE AL RESPECTO SE USAN-, YA QUE EN EL CASO DE ESTOS ALTOS EMPLEADOS, EL PUESTO ES SÓLO "UN MÍNIMO" POR LLLENAR; REALMENTE, DE UN ALTO JEFE SE ESPERA PRECISAMENTE QUE SUPERE ESOS MÍNIMOS; POR ELLO, EL MONTO REAL DE SU SUELDO ESTÁ MÁS BIEN RELACIONADO CON LOS RESULTADOS QUE OBTENGA, CON SU EXPERIENCIA, SU CAPACIDAD, LA INICIATIVA QUE HA DEMOSTRADO, ETC. ESO EXPLICA POR QUÉ LOS SUELDOS DE LOS ALTOS JEFES DEL MISMO NIVEL VARÍAN TANTO: REALMENTE, LO QUE SE PAGA POR EL PUESTO -ESTO ES: POR UN MÍNIMO QUE CASI SIEMPRE SE SUPERA, Y AÚN SE ESPERA HABRÁ DE SER SUPERADO-

ES INTRASCENDENTE FRENTE A LO QUE SE PAGA AL "HOMBRE" EN -
RAZÓN DE SUS REALIZACIONES, DE SUS ANTECEDENTES, ETC.

PUES BIEN: PRECISAMENTE CUANDO SE TRATA DE LA REMUNERACIÓN DE LOS JEFES, LA MODERNA TÉCNICA DE "ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS", Ó "ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS", ACONSEJA QUE SE VALORE SU REMUNERACIÓN, MÁS BIEN POR EL CUMPLIMIENTO - DE LOS ESTÁNDARES QUE SE LOGRARON EN RELACIÓN CON LOS FIJADOS QUE POR UNA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS. ESTO ES LÓGICO EN LOS PUESTOS DE JEFES -QUE ES A LOS QUE PUEDEN APLICARSE LOS "ESTÁNDARES DE REALIZACIÓN EJECUTIVA"- , PORQUE PARA LA FIJACIÓN DE SU SUELDO INFLUYE MÁS QUE NADA "LO - QUE HAYAN LOGRADO", Y SÓLO SECUNDARIAMENTE EL VALOR DEL PUESTO MISMO; ESTE ÚLTIMO SUELE FIJARSE MÁS BIEN, A BASE DE ENCUESTAS DE SUELDOS.

EN SÍNTESIS.

1.- CONSIDERAMOS QUE UNA DE LAS PRIMERAS BASES PARA LOGRAR AL MÁXIMO POSIBLE LA TECNIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Ó MANEJO DE SUELDOS Y SALARIOS, ES ESFORZARNOS POR DISTINGUIR LO QUE DEBE PAGARSE EN RAZÓN DEL PUESTO, Y LO QUE DEBE PAGARSE POR RAZÓN DE LA REALIZACIÓN, EFICIENCIA Ó RENDIMIENTO DE CADA TRABAJADOR, EMPLEADO Ó JEFE CONCRETO.

2.- LA VALUACIÓN DE PUESTO, EN SUS DIVERSOS SISTEMAS, Y CON TODAS LAS LIMITACIONES QUE TIENEN ESTAS TÉCNICAS, SATISFACE Ó CUBRE EL PRIMER ASPECTO : DETERMINA LO QUE VALE EL PUESTO, EL TRABAJO, OBJETIVAMENTE CONSIDERADO.

3.- LOS ESTÁNDARES DE REALIZACIÓN EJECUTIVA SON DE GRAN VALOR. CONSIDERAMOS QUE COMPLEMENTAN Y AUN PUEDE PENSARSE INCLUSIVE QUE EN ALGUNOS CASOS CONCRETOS PUEDAN SUSTITUIR CON VENTAJA- A LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS: EN NUESTRO JUICIO PARTICULAR LO MEJOR ES COMBINAR AMBOS. PERO TRATAR DE SUPRIMIR EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA VALUACIÓN DE PUESTOS PARA USAR SÓLO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, SERÍA TANTO COMO DECIR QUE HAY QUE VER EL CUMPLIMIENTO DE --

LAS TAREAS FIJADAS PARA VER CUÁNTO DEBE PAGÁRSELE A UN INGENIERO, UN ELECTRICISTA Ó A UN CARPINTERO, SIN ANTES DETERMINAR CUÁNTO DEBE VALER EL TRABAJO ADECUADO DE CADA UNA DE -- ESTAS CATEGORÍAS

4.- NO SOMOS PARTIDARIOS EN LO PERSONAL DE LA VALUACIÓN - DE LOS PUESTOS DE ALTOS EJECUTIVOS POR LA RAZÓN SEÑALADA ANTES; CREEMOS, SIN EMBARGO, QUE QUIENES CON ESTE MOTIVO CRITICAN INCLUSIVE LOS ANÁLISIS DE PUESTOS EJECUTIVOS, COMETEN LA CONFUSIÓN DE PENSAR QUE ÉSE ANÁLISIS SÓLO TIENE SENTIDO Y RAZÓN DE SER PARA SER USADO EN LA VALUACIÓN DE PUESTOS. CREEMOS QUE TODAS LAS CORRIENTES Y TENDENCIAS QUE TRATAN - DE FIJAR LOS SUELDOS DE EJECUTIVOS CON BASE EN ENCUESTAS - DE SALARIOS, SÍ SON PROVECHOSAS, AUNQUE SIEMPRE HEMOS PENSADO EN LA DIFICULTAD DE OBTENER ELEMENTOS VERACES Y CONFIABLES EN ESTAS ENCUESTAS PARA ESTE TIPO DE PUESTOS.

SISTEMAS DE VALUACION

CUATRO SON LOS MÉTODOS FUNDAMENTALES SEGUIDOS PARA LLEVAR A CABO LA VALUACIÓN DEL TRABAJO DE UNA EMPRESA, LOS CUALES SON CONOCIDOS CON LOS SIGUIENTES NOMBRES: MÉTODO DE GRADACIÓN PREVIA Ó CLASIFICACIÓN; MÉTODO DE ALINEAMIENTO Ó DE VALUACIÓN POR SERIES ; MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES Y MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS. ESTOS MÉTODOS PUEDEN COMBINARSE ENTRE SÍ, LO QUE DE HECHO SE HACE EN MUCHAS OCA SIONES.

PODEMOS CLASIFICAR LOS MÉTODOS EN DOS GRUPOS. EL PRIMERO ESTÁ FORMADO POR LOS MÉTODOS DE GRADACIÓN PREVIA Y DE VALUACIÓN POR SERIES, QUE SE CARACTERIZAN POR SU MÁXIMA SIMPLICIDAD, LA QUE LOS HACE SUMAMENTE FÁCILES Y RÁPIDOS, PERO AL MISMO TIEMPO LOS SEPARA POCO DE LA VALUACIÓN EMPÍRICA. EL SEGUNDO GRUPO COMPRENDE LOS MÉTODOS DE COMPARACIÓN DE FACTORES Y VALUACIÓN POR PUNTOS, QUE SON LOS QUE REVIS- TEN UN CARÁCTER MÁS TÉCNICO, PERO, POR LO MISMO, SUPONEN COMPLICACIONES MAYORES.

EL METODO DE GRADACION PREVIA

- 1.- CARACTERIZACIÓN GENERAL.- CONSISTE EN CLASIFICAR LOS PUNTOS EN NIVELES, CLASES Ó GRADOS DE TRABAJO, PREVIA MENTE ESTABLECIDOS.
- 2.- ETAPAS PRINCIPALES.- PUEDEN DISTINGUIRSE LAS SIGUIEN- TES :

FIJACIÓN PREVIA DE GRADOS DE TRABAJO.

TOMÁNDOSE EN CONSIDERACIÓN LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS LABO RES QUE SE DESARROLLAN EN LA EMPRESA, SE FIJAN DETERMINA-- DOS GRADOS Ó NIVELES DE TRABAJO-ORDINARIAMENTE DE CINCO A OCHO-, EN LOS QUE PUEDAN QUEDAR CLASIFICADOS TODOS LOS -- PUESTOS DE LA NEGOCIACIÓN.

ESTA FIJACIÓN SE HACE SIN SUJETARSE A REGLAS TÉCNICAS DE- TERMINADAS, SINO MEDIANTE LA SIMPLE APRECIACIÓN DE LOS --

PRINCIPALES GRUPOS QUE SE FORMAN CON LAS LABORES DE LA EMPRESA. SE FORMULA UNA DEFINICIÓN DE CADA GRADO, Y SE LES ASIGNA COMÚNMENTE UNA NUMERACIÓN ORDINAL. EL PRIMERO Y EL ÚLTIMO DEBEN SER TALES, QUE COMPRENDAN LOS PUESTOS DE ÍNFIMA Y DE SUPREMA CATEGORÍA, RESPECTIVAMENTE.

COMO EJEMPLO: EN UNA DETERMINADA OFICINA PEQUEÑA, PODRÍAN QUIZÁ FIJARSE ESTOS TRES GRADOS: EMPLEADOS NO CALIFICADOS, EMPLEADOS CALIFICADOS Y FUNCIONARIOS.

CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DENTRO DE LOS GRADOS

SE HACE LA COMPARACIÓN DE LOS DATOS QUE CONSIGNAN LAS ESPECIFICACIONES DE PUESTOS CON CADA UNO DE LOS GRADOS, PARA DETERMINAR EN CUÁL DE ÉSTOS DEBE QUEDAR CATALOGADO EL PUESTO EN CUESTIÓN. ÉSTA COMPARACIÓN Y COLOCACIÓN, PUEDEN HACERSE AÚN SIN ESPECIFICACIONES TÉCNICAMENTE FORMULADAS; PERO ES EVIDENTE QUE, EN TAL SUPUESTO, APENAS SI MERECE EL NOMBRE DE TÉCNICO UN PROCEDIMIENTO DE VALUACIÓN SEMEJANTE, YA QUE, TANTO LOS REQUISITOS QUE INTEGRAN EL PUESTO, COMO LOS QUE FORMAN EL GRADO, HAN SIDO APRECIADOS CON UN CRITERIO MERAMENTE SUBJETIVO.

DENTRO DEL MISMO CASO SUPUESTO EN EL INCISO ANTERIOR, PODRÍAMOS COLOCAR AL MENSAJERO Y AL MOZO DE ASEO, DENTRO DEL PRIMER GRADO; A LAS TAQUIMECANÓGRAFAS, SECRETARIAS Y CONTADORES, EN EL SEGUNDO Y AL JEFE DE OFICINA, GERENTE, ETC., EN EL TERCER GRADO.

3. APRECIACIÓN DEL MÉTODO-SUS PRINCIPALES VENTAJAS SON - ÉSTAS :

- A) ES SENCILLO Y RÁPIDO.
- B) ES FÁCILMENTE COMPRENDIDO POR LOS TRABAJADORES.
- C) ES ACEPTADO POR ÉSTOS, CON RELATIVA FACILIDAD.
- D) REQUIERE UN COSTO MUY PEQUEÑO PARA SU INSTAURACIÓN Y MANTENIMIENTO.
- E) SE PRESTA PARA HACER VALUACIONES EN EMPRESAS CUYO PERSONAL FORME GRUPOS CLARAMENTE DEFINIDOS.

SUS DESVENTAJAS, EN CAMBIO, CONSISTEN BÁSICAMENTE EN LO SIGUIENTE :

- A) CONSTITUYE UN JUICIO SUPERFICIAL SOBRE EL VALOR - DE LOS PUESTOS.
- B) LOS APRECIA GLOBALMENTE, SIN DISTINGUIR LOS ELEMENTOS Ó FACTORES QUE LOS INTEGRAN.
- C) NO ESTABLECE JERARQUÍA ENTRE LOS PUESTOS CLASIFICADOS EN EL MISMO GRADO.
- D) SÓLO EN UNA PEQUEÑA PARTE ELIMINA LA SUBJETIVIDAD Y EL EMPIRISMO EN LA VALUACIÓN.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UN EJEMPLO .

EJEMPLO DE GRADACION PREVIA

PRIMER GRADO : TRABAJADORES NO CALIFICADOS

- A) PUESTOS QUE, SI BIEN REQUIEREN CUIDADO, DILIGENCIA Y SEGURIDAD, NO EXIGEN UNA AMPLIA PREPARACIÓN.
- B) EJEMPLOS : MENSAJERO, CONSERJE, MOZO, ARCHIVISTA, ETC.

SEGUNDO GRADO : TRABAJADORES CALIFICADOS

- A) PUESTOS QUE REQUIEREN PREPARACIÓN MANUAL Ó INTELECTUAL PREVIA.
- B) EJEMPLOS: ESTENÓGRAFOS, DIBUJANTES, TENEDORES DE - LIBROS, ELECTRICISTAS, AYUDANTES DE LABORATORIO, - ETC.

TERCER GRADO : PUESTOS DE CRITERIO

- A) AQUELLOS QUE REQUIEREN CAPACIDAD PARA DISTRIBUIR - EL TRABAJO Y VIGILAR QUE SE REALICE CONFORME A LOS PROCEDIMIENTOS SEÑALADOS.
- B) EJEMPLOS : MAYORDOMOS, JEFES DE OFICINA, ETC.

CUARTO GRADO : PUESTOS TÉCNICOS,

- A) SUPONEN CIERTO CARÁCTER CREATIVO E INICIATIVA - PERSONAL.
- B) EJEMPLOS : INGENIEROS, ABOGADOS, AGENTES DE VENTAS, ETC.

QUINTO GRADO : PUESTOS EJECUTIVOS.

- A) LOS QUE TIENEN A SU CARGO EL MANEJO DE DEPARTAMENTOS, CONSIDERANDO ESTA ACTIVIDAD EN SU ACEPTACIÓN MÁS AMPLIA.
- B) EJEMPLOS : SUPERINTENDENTE, MAYORDOMO GENERAL, AUXILIARES DEL GERENTE, GERENTE LOCAL DE VENTAS, ETC.

SEXTO GRADO : PUESTOS ADMINISTRATIVOS.

- A) AQUELLOS QUE ENTRAÑAN GRAN RESPONSABILIDAD, SEA POR LO ELEVADO Y GENÉRICO DEL CONTROL QUE EJERCEN, Ó POR LA IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES QUE DIRIGEN.
- B) EJEMPLOS : GERENTE DIVISIONAL, GERENTE DISTRITAL DE VENTAS, CONTADOR EN JEFE, GERENTE GENERAL DE COMPRAS Y TRÁFICO, GERENTE GENERAL DE PRODUCCIÓN ETC.

SEPTIMO GRADO : PUESTOS DIRECTIVOS.

- A) AQUELLOS EN LOS QUE RESIDE LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA, Y POR QUIENES SE ESTABLECEN LAS POLÍTICAS QUE ÉSTA HA DE SEGUIR.
- B) MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

EL METODO DE ALINEAMIENTO

1.- CARACTERIZACIÓN GENERAL.

ORDENA LOS PUESTOS DE UNA EMPRESA, VALIÉNDOSE PARA ELLO DE LA PROMEDIACIÓN DE LAS SERIES DE ORDEN, FORMADAS POR CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE UN COMITÉ DE VALUACIÓN, RESPECTO DE LOS PUESTOS BÁSICOS.

2.- ETAPAS PRINCIPALES.

INTEGRACIÓN DE UN COMITÉ

EN TODO MÉTODO DE VALUACIÓN ES DESEABLE, EN PRINCIPIO, -- PORQUE PERMITE RECOGER PUNTOS DE VISTA DISTINTOS Y COMPLEMENTARIOS. TAMBIÉN LO ES, PORQUE PUEDEN CORREGIRSE, Ó AL MENOS REDUCIRSE MUCHOS ERRORES.

SIRVE ADEMÁS, PARA QUE PUEDAN INTERVENIR LOS TRABAJADORES. LA MEJOR INTEGRACIÓN DE UN COMITÉ VALUADOR ES QUIZÁ LA DE SEIS MIEMBROS : DOS SUPERVISORES, DOS REPRESENTANTES DE -- LOS TRABAJADORES, UN MIEMBRO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL- DE PREFERENCIA EL ANALISTA- Y UN TÉCNICO ASESOR.

TRATÁNDOSE DEL MÉTODO DE ALINEAMIENTO LA FORMACIÓN DEL COMITÉ ES INDISPENSABLE, YA QUE EN ÉL LO ESENCIAL ES COMBINAR LA OPINIÓN DE DIVERSOS VALUADORES SOBRE EL ORDEN DE LOS -- PUESTOS, PARA OBTENER UN VALOR PROMEDIAL MÁS CERCANO A LA REALIDAD.

FIJACIÓN DE PUESTOS-TIPO

EN LA VALUACIÓN ES USUAL ESCOGER UN NÚMERO REDUCIDO DE -- PUESTOS BÁSICOS QUE SE DISIGNAN COMO "PUESTOS-TIPO", PARA PODER COMENZAR POR ELLOS EL PROCEDIMIENTO. UNA VEZ QUE LA POSICIÓN DE LOS MISMOS ESTÁ FIRMEMENTE ESTABLECIDA, DICHOS PUESTOS-TIPO SERÁN DE GRAN AUXILIO PARA FIJAR LA RELACIÓN QUE DEBE EXISTIR ENTRE LOS DEMÁS.

PARA SELECCIONAR PUESTOS-TIPO DEBE ATENDERSE, ENTRE OTRAS COSAS:

- 1.- A QUE SU CONTENIDO NO ESTÉ FÁCILMENTE SUJETO A DISCUSIONES.
- 2.- A QUE LOS PUESTOS NO SUFRAN CAMBIOS FRECUENTES, NI EN OBLIGACIONES NI EN SALARIO.
- 3.- A QUE SEAN DE LOS MÁS SALIENTES Y CARACTERIZADOS - EN LA EMPRESA Y EN LA RAMA INDUSTRIAL DE QUE SE TRATA.

SIEMPRE SE ESCOGEN COMO PUESTOS-TIPO, UNO QUE SE HALLE EN LA ÍNFIMA CATEGORÍA DE LOS TRABAJOS QUE SE PRETENDEN EVALUAR, Y OTRO DE LA MÁXIMA. LOS DEMÁS, SE PROCURA ESCOGER LOS EN FORMA QUE SUS SALARIOS SE ENCUENTREN A DISTANCIAS SIMILARES. EN UNA FÁBRICA DE HILADOS Y TEJIDOS QUIZÁ PUE DAN CONSIDERARSE COMO PUESTOS-TIPO LOS DE CARDADOR, TEJEDOR, ETC.- EN UN TALLER MECÁNICO LOS DE TORNERO, CEPILLISTA, FRESISTA, ETC.

EL NÚMERO DE PUESTOS-TIPO QUE SE USAN DEPENDE DE LA MAGNITUD DE LA EMPRESA, PERO NUNCA DEBE SER MAYOR DE UN 20% -- DEL TOTAL DE PUESTOS, POR EJEMPLO, YA QUE SE PERDERÍAN LAS FINALIDADES BUSCADAS AL USARLOS.

LA VALUACIÓN POR ALINEAMIENTO, ES POCO TÉCNICA, YA QUE ORDENA LOS PUESTOS CONSIDERÁNDOLOS COMO UN CONJUNTO INDIFERENCIADO, COMIENZA POR ORDENAR LOS PUESTOS-TIPO, PARA TENER UNA BASE FIRME, PLENAMENTE ACEPTADA, QUE SERVIRÁ DE APOYO PARA ORDENAR TODOS LOS DEMÁS PUESTOS.

FORMACIÓN DE SERIES DE ORDEN.

CADA MIEMBRO DEL COMITÉ DEBE ORDENAR LOS PUESTOS-TIPO EN UNA SERIE, DE ACUERDO CON EL ORDEN DE IMPORTANCIA QUE LES ASIGNE. EL PRIMER LUGAR LO OCUPARÁ EL PUESTO DE MAYOR IMPORTANCIA Y POR EL QUE, SEGÚN SU CRITERIO, DEBE PAGARSE EL MÁS ALTO SALARIO; EL ÚLTIMO EL PUESTO DE MENOR CATEGORÍA, - QUE SE CONSIDERE ACREEDOR A LA MÍNIMA REMUNERACIÓN.

PARA HACER ESTA ORDENACIÓN, ES CONVENIENTE ENTREGAR A CADA MIEMBRO DEL COMITÉ UN GRUPO DE TARJETAS, IGUAL AL NÚMERO DE PUESTOS-TIPO, EN CADA UNA DE LAS CUALES APAREZCA EL NOMBRE DE UNO DE ESTOS PUESTOS Y UNA BREVE DESCRIPCIÓN DE SUS OBLIGACIONES Y REQUISITOS; ESTO PERMITE COLOCAR LAS TARJETAS EN EL ORDEN QUE SE CONSIDERE DEBEN GUARDAR LAS MISMAS, PARA AYUDARSE EN EL ALINEAMIENTO.

ES ACONSEJABLE COMENZAR POR LA DETERMINACIÓN DE LOS PUESTOS PRIMERO Y ÚLTIMO, YA QUE EN ÉSTOS CASI NUNCA EXISTE DISCREPANCIA Y, ADEMÁS, SIRVEN DE BASE PARA CONTINUAR ORDENANDO LOS DEMÁS DE LA SERIE : SEGUNDO Y PENÚLTIMO; TERCERO Y ANTEPENÚLTIMO, Y ASÍ SUCESIVAMENTE.

SI, POR EJEMPLO, SUPONEMOS QUE EN UN COMERCIO, EL COMITÉ DE VALUACIÓN HA ESCOGIDO COMO PUESTOS-TIPO LOS DE MOZO, CAJERA, FACTURISTA, ALMACENISTA, EMPLEADA DE MOSTRADOR, AYUDANTE DE CAJERO, ENCARGADA DE DEPARTAMENTO, EMPACADOR, Y CONTADOR, SE ENTREGARÁN A CADA MIEMBRO NUEVE TARJETAS, EN CADA UNA DE LAS CUALES, FIGURE UNO DE ESTOS NOMBRES, PARA QUE ÉL LAS COLOQUE EN EL ORDEN DE IMPORTANCIA QUE CONCEDA A ESTOS TRABAJOS, AYUDÁNDOSE DE LOS DATOS QUE APARECEN EN LAS TARJETAS.

COMBINACIÓN Y PROMEDIACIÓN DE LAS SERIES.

EL JEFE DEL COMITÉ PREGUNTA A CADA MIEMBRO DEL MISMO EL ORDEN EN QUE CONSIDERA DEBEN COLOCARSE LOS PUESTOS-TIPO, Y REGISTRA EN UNA FORMA ESPECIAL (VÉASE LA FIGURA 12.1), EN LA COLUMNA QUE CORRESPONDE A ESE VALUADOR, EL ORDEN QUE ÉSE PROPONE, COLOCANDO FRENTE AL NOMBRE DEL PUESTO EL NÚMERO DE ORDEN QUE AQUÉL LE HAYA FIJADO EN SU SERIE.

UNA VEZ QUE SE HAN REGISTRADO LOS ORDENAMIENTOS QUE PROPONEN TODOS LOS MIEMBROS, SE SACA EL PROMEDIO DE LOS NÚMEROS ORDINALES QUE CORRESPONDEN A CADA PUESTO-TIPO, HACIENDO LA SUMA DE ESTOS NÚMEROS Y DIVIDIENDO EL TOTAL OBTENIDO, ENTRE EL NÚMERO DE MIEMBROS. ÉSTE PROMEDIO SE ANOTA EN LA COLUMNA QUE SE ENCUENTRA EN EL EXTREMO DERECHO DE -

LA FORMA DE REGISTRÓ.

SI LAS DISCREPANCIAS EN LA POSICIÓN DE UN TRABAJO SON MUY GRANDES, ES CONVENIENTE NO HACER LA PROMEDIACIÓN, QUE SOLO REFLEJARÍA UN ERROR, SINO REVISAR LAS ESPECIFICACIONES, OBSERVAR EL PUESTO, ETC., HASTA OBTENER UN ACUERDO Ó AL MENOS, UNA MAYOR CERCANÍA DE OPINIONES.

ORDENAMIENTO DE LOS PUESTOS-TIPO.

EN UNA "FORMA", SEMEJANTE A LA CONSIGNADA EN LA FIGURA -- 12.2., SE INSCRIBEN LOS PUESTOS, EN EL ORDEN QUE INDIQUEN LOS VALORES RESULTANTES DE LOS PROMEDIOS QUE SE ACABAN DE OBTENER, COMENZANDO POR LOS QUE TENGAN UN PROMEDIO SUPERIOR. EN LA ÚLTIMA COLUMNA SE COLOCAN LOS SALARIOS QUE SE ESTÁN PAGANDO POR CADA PUESTO, MARCANDO CON UN ASTERISCO ÁQUELLOS CUYO MONTO NO CORRESPONDA AL ORDEN OBTENIDO Y QUE, CONSIGUIENTEMENTE, DEBEN SER AJUSTADOS.

REPETICIÓN DE LAS OPERACIONES ANTERIORES.

PARA MAYOR SEGURIDAD Y EXACTITUD EN LA VALUACIÓN SE ACONSEJA QUE, CON INTERVALO DE ALGUNOS DÍAS, SE REPITAN LAS OPERACIONES ANTERIORES, Y SE TOME COMO DEFINITIVO EL ORDEN QUE RESULTE DE COMBINAR LOS VALORES OBTENIDOS EN CADA VALUACIÓN. OTROS ACONSEJAN MÁS BIEN SE USE OTRO COMITÉ, AL MENOS PARA COMPARAR SU VALUACIÓN CON LAS DEL OFICIALMENTE CONSIGNADO.

ÁRREGLO DE LOS SALARIOS DE LOS PUESTOS-TIPO, CUYO VALOR -- NO CORRESPONDA CON EL ORDEN OBTENIDO, SE HACE POR MEDIO DE NEGOCIACIONES CON EL SINDICATO, EN EL SUPUESTO DE QUE ÉSTE INTERVENGA, Ó POR LA INTERVENCIÓN DE UN GRUPO QUE ESTUDIARÁ Y RESOLVERÁ EL PROBLEMA. ÁSÍ, POR EJEMPLO, EN LA FIGURA 12.2., DEBEN SER AJUSTADOS LOS PUESTOS DE ENCARGADA DE -- DEPARTAMENTO Y DE CAJERA,

CLASIFICACIÓN DE LOS DEMAS PUESTOS.

LOS PUESTOS QUE QUEDAN POR VALUAR, SE COMPARAN CON LOS - - PUESTOS TIPO, A FIN DE DETERMINAR SU POSICIÓN RELATIVA DENTRO DE LA LISTA. ASÍ, POR EJEMPLO, SI SE TRATA DE VALUAR EL PUESTO DE "ELEVADORISTA", EL COMITÉ DE VALUACIÓN PODRÁ LLEGAR, V.G.; A LA CONCLUSIÓN DE QUE DEBE SER COLOCADO ENTRE EL "EMPACADOR" Y EL "ALMACENISTA", POR LO QUE SU SALARIO, DEBE NEGOCIARSE ENTRE \$ 3,700.00 Y 4,000.00 DIARIOS.

3. APRECIACIÓN DEL MÉTODO

SUS PRINCIPALES VENTAJAS SON LAS SIGUIENTES :

- A) AL IGUAL QUE EL MÉTODO DE GRADACIÓN PREVIA, ES FÁCIL, RÁPIDO Y PUEDE SER COMPRENDIDO POR TODOS LOS TRABAJADORES.
- B) SUPONE MAYOR SEGURIDAD, A PARTIR DE LA REALIDAD, Y NO DE CRITERIOS PREESTABLECIDOS.
- C) REPRESENTA UN PROMEDIO DE APRECIACIONES Y, POR LO MISMO, UNA MAYOR GARANTÍA DE REFLEJAR LA REALIDAD.
- D) PUEDE SER ÚTIL EN EMPRESAS DE ESCASO PERSONAL.

SUS DESVENTAJAS EN CAMBIO RADICAN EN QUE :

- A) TOMA AL PUESTO EN SU CONJUNTO, SIN ANALIZAR LOS ELEMENTOS Ó FACTORES QUE LO INTEGRAN.
- B) REPRESENTA UN PROMEDIO DE APRECIACIONES SUBJETIVAS, QUE NO SE FUNDAN EN ELEMENTOS TÉCNICOS EN SUFICIENTE AMPLITUD.
- C) CONSIDERA IGUALES DISTANCIAS ENTRE CADA PUESTO Y - ENTRAÑA EL PELIGRO DE QUE LOS SALARIOS REFLEJEN ESA SITUACIÓN, EN DESACUERDO CON LAS DIFERENCIAS QUE -- REALMENTE DEBAN EXISTAR.

TITULO	1.R.E.	2.R.S.	1.R.E.	2.R.E.	ANAL.	R.D.P.	PROMS.
AYUDANTE DE CONTADOR	4	4	3	3	4	4	3,5
FACTURISTA	5	5	5	7	6	5	5,5
ALMACENISTA	7	7	7	6	8	7	7,0
CAJERA	3	3	2	4	4	3	3,2
EMPACADOR	8	8	8	8	7	8	7,8
ENCARGADA DE DEPTO.	2	2	4	2	2	2	2,3
MOZO	9	9	9	9	9	9	9,0
CONTADOR	1	1	1	1	1	1	1,0
EMPLEADA DE MOSTRADOR	6	6	6	5	5	6	5,7

1.R.S.	PRIMER REPRESENTANTE DEL SINDICATO.
2.R.S.	SEGUNDO REPRESENTANTE DEL SINDICATO.
1.R.E.	PRIMER REPRESENTANTE DE LA EMPRESA.
2.R.E.	SEGUNDO REPRESENTANTE DE LA EMPRESA.
R.D.P.	REPRESENTANTE DEL DEPTO. DE PERSONAL
ANAL.	ANALISTA.
PROMS.	PROMEDIOS.

FIGURA 12.1

NÚMERO DE ORDEN SEGÚN PROMEDIOS	PROMEDIOS	TÍTULO DEL PUESTO	SUELDO DIARIO
1	1.0	CONTADOR	7,000.00
2	2.3	ENCARGADO DE DEPTO.	5,500.00
3	3.2	CAJERA	6,000.00
4	3.5	AYUDANTE DE CONTADOR	5,000.00
5	5.5	FACTURISTA	4,600.00
6	5.7	EMPLEADA DE MOSTRADOR	4,200.00
7	7.0	ALMACENISTA	4,000.00
8	7.8	EMPACADOR	3,700.00
9	9.0	MOZO	3,500.00

FIGURA 12.2

COMBINACION DE LOS DOS METODOS ANTERIORES

SUELEN COMBINARSE LOS DOS MÉTODOS EXPLICADOS, CLASIFICANDO PRIMERO LOS PUESTOS DENTRO DE LOS GRADOS QUE SE HAYAN FIJADO CONFORME AL PRIMER SISTEMA, Y ORDENANDO DESPUÉS LOS QUE QUEDEN DENTRO DE CADA CLASE Ó GRADO, POR EL MÉTODO DE ALINEAMIENTO.

EN EMPRESAS PEQUEÑAS, QUIZÁ ESTA COMBINACIÓN SEA LO MÁS -- RECOMENDABLE, PUES UNE LAS VENTAJAS DE AMBOS MÉTODOS Y ELIMINA, EN PARTE, SUS DÉFECTOS.

12.2. EL METODO DE VALUACION POR PUNTOS

DE TODOS LOS MÉTODOS EN USO, EL QUE HA LOGRADO MAYOR ACEPTACIÓN HASTA LA FECHA, ES INDISCUTIBLEMENTE EL DE LA VALUACIÓN POR PUNTOS, DEBIÉNDOSE ESTO A SU CARÁCTER TÉCNICO Y A LA RELATIVA SENCILLEZ DE SU APLICACIÓN.

EL MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS ES TAMBIÉN EL QUE MEJOR PERMITE CAMBIOS ACCIDENTALES QUE LO ADAPTEN A LAS CIRCUNSTANCIAS PARTICULARES DE CADA EMPRESA. PERO ESO MISMO HACE QUE EXISTAN NUMEROSOS PLANES DE VALUACIÓN POR PUNTOS - QUE, SI BIEN COINCIDEN EN LO ESENCIAL, DIFIEREN EN MODALIDADES SECUNDARIAS.

PODEMOS CARACTERIZARLO, DICIENDO QUE CONSISTEN EN ORDENAR LOS PUESTOS DE UNA EMPRESA, ASIGNANDO CIERTO NÚMERO DE -- UNIDADES DE VALOR, LLAMADAS PUNTOS, A CADA UNO DE LOS FACTORES QUE LOS FORMAN.

A CONTINUACIÓN, DISTINGUIREMOS LOS PASOS Ó ETAPAS QUE CONSTITUYEN EL PROCESO DE ESTE MÉTODO, PARA OBTENER UNA EXPLICACIÓN MÁS CLARA DE ÉL.

AMPLITUD DE SU ACEPTACION

LA VALUACIÓN TÉCNICA DE PUESTOS ERA CONOCIDA YA PRINCIPIOS DEL PRESENTE SIGLO, PERO NO FUÉ APLICADA CON TODA AMPLITUD, SINO HASTA LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.

ACTUALMENTE GOZA DE GRAN ACEPTACIÓN EN LOS ESTADOS UNIDOS, DONDE SUS BENEFICIOS SON RECONOCIDOS POR UN CONSIDERABLE - NÚMERO DE EMPRESARIOS Y AÚN DE TRABAJADORES Y SINDICATOS.

EN MÉXICO ES QUIZÁ UNA DE LAS TÉCNICAS QUE EN FORMA MÁS - APASIONANTE HAN INVADIDO CON RITMO CRECIENTE LA MODERNA - ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS, Y ES EL SISTEMA DE PUNTOS EL QUE PREDOMINA, EN FORMA INDUSCUTIBLE, SOBRE CUALQUIER - OTRO.

ESTABLECIMIENTO DEL COMITE Y DE PUESTOS-TIPO

SI BIEN SIEMPRE ES ÚTIL LA INTEGRACIÓN DE UN COMITÉ VALUADOR, EN ESTE MÉTODO NO ES ESENCIAL, COMO EN EL DE ALINEAMIENTO, POR NO DESCANSAR EN LA PROMEDIACIÓN DE OPINIONES. TAMPOCO LA DETERMINACIÓN DE PUESTOS-TIPO ES ESTRICTAMENTE NECESARIA EN EL PRESENTE CASO, PORQUE EN ÉL LOS PUESTOS -- PUEDEN VALUARSE EN CUALQUIER ORDEN, INDEPENDIENTEMENTE ENTRE SÍ. SIN EMBARGO, COMO PROCEDER SENCILLO A LO COMPLICADO ES CONVENIENTE EN TODO MÉTODO, SOBRE TODO EN EL TRAZADO DE LA LÍNEA DE SALARIOS, EL PARTIR DE UNA VALUACIÓN DE --- PUESTOS-TIPO HACIA TODOS LOS DEMÁS, SIRVE COMO UNA BASE -- FIRMEMENTE ESTABLECIDA, QUE PERMITE ARREGLAR CUALQUIER -- DISCUSIÓN O DESACUERDO POSTERIORES, Y FACILITA EL TRAZADO DE LA LÍNEA DE SALARIOS.

DETERMINACION DE FACTORES

EN ESTE ASPECTO DEBEN DISTINGUIRSE DOS COSAS DIVERSAS: A) LOS REQUISITOS QUE DEBEN LLENAR ESOS FACTORES, Y B) EL PROCEDIMIENTO PARA ENCONTRARLOS Y ESCOGERLOS.

REQUISITOS QUE DEBEN LLENAR LOS FACTORES:

1. OBJETIVIDAD.- POR EL CONCEPTO MISMO DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS, LOS FACTORES QUE DEBEN USARSE SE REFERIRAN A LOS REQUISITOS MÍNIMOS QUE EL PUESTO EXIGE PARA PODER OCUPAR-- LO, PRESCINDIENDO DE LA PERSONA O PERSONAS CONCRETAS QUE -- SE HALLEN EN ÉL. ASÍ, LOS FACTORES "RIESGO DEL PUESTO", -- "COMPLEJIDAD DEL PUESTO", ETC., SON PROPIOS PARA LA VALUACIÓN; LOS FACTORES "LEALTAD DEL TRABAJADOR", "COOPERACIÓN" Y "PUNTUALIDAD", NO SON APTOS PARA ÁQUELLA, PORQUE SE RE-- FIEREN AL DESEMPEÑO CONCRETO QUE TENGA LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO. HAY FACTORES COMO "RESPONSABILIDAD EN DISCRE-- SIÓN", QUE SERÁN, O NO, PROPIOS PARA LA VALUACIÓN, SEGÚN -- LA DEFINICIÓN QUE SE LES DÉ; SI SE REFIEREN A LA RESPONSABILIDAD QUE EL PUESTO EXIGE QUE SE ASUMA AL OCUPARLO, SE-- RÁN VALUACIÓN; SI SE TRATA DE LA RESPONSABILIDAD QUE HA -- MOSTRADO UNA PERSONA EN UN PERIODO DETERMINADO, SERÁ PRO-- PIA DE LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.

LOS FACTORES QUE DEBAN ESCOGERSE DEPENDEN, INDUDABLEMENTE DE LA NATURALEZA, IMPORTANCIA Y CONDICIONES DE CADA EMPRESA, Y AUN DE LOS TIPOS DE TRABAJO PREDOMINANTES. ASÍ POR EJEMPLO, FACTORES QUE APENAS SI TIENEN INFLUENCIA EN PUESTOS DE OFICINA, COMO SON LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y LOS RIESGOS, SON PREPONDERANTES EN LABORES DE TALLER. EN CAMBIO, FACTORES COMO LA HABILIDAD Y SUS ESPECIES, CASI NO INFLUYEN EN LOS PUESTOS DE PEÓN, ESTIBADOR, ETC.

2. DISCRIMINACIÓN.- ESTA CARACTERÍSTICA SUPONE QUE LO QUE EL FACTOR DEFINE, DEBE DARSE EN TODOS LOS PUESTOS DE DISTINTO GRADO, PARA PODER DIFERENCIAR SU VALOR, EN RELACIÓN CON DICHO FACTOR. FACTORES COMO "COSTO DE VIDA", "COOPERACIÓN MÍNIMA REQUERIDA", ETC. POR REQUERIRSE EN TODOS LOS PUESTOS, NO PERMITEN QUE ALGUNOS DE ELLOS OBTENGAN UN GRADO MAYOR Y UN NÚMERO DE PUNTOS TAMBIÉN SUPERIOR EN RAZÓN A DICHO FACTOR.

3. TOTALIDAD.- ESTO IMPLICA QUE LOS FACTORES QUE SE USEN EN LA VALUACIÓN SEAN TALES, QUE PUEDEN APLICARSE A TODOS LOS PUESTOS COMPRENDIDOS DENTRO DE SU ÁMBITO. LA RAZÓN ES OBVIA: DE NO SER ASÍ, LA MEDIDA NO SERÍA COMÚN.

LO ANTERIOR NOS CONDUCE AL PROBLEMA DIFÍCIL DE SI DEBE HACERSE UNA SOLA ESCALA PARA TODA LA EMPRESA, O BIEN VARIAS ESCALAS DISTINTAS V.G.: UNA PARA TRABAJADORES MANUALES, OTRA PARA TRABAJADORES DE OFICINA, OTRA PARA SUPERVISORES, OTRA PARA ALTOS EJECUTIVOS, ETC. DE SUYO CUANDO LOS FACTORES VARÍEN MUCHO DE UN GRUPO A OTRO, ES OBVIO QUE DEBEN USARSE ESCALAS DIVERSAS, AUNQUE ESTAS SE TRATEN DE COORDINAR, EN LO POSIBLE, EN LA GRÁFICA FINAL DE SALARIOS.

EN MUCHAS OCASIONES SERÁ USADO DE UN MEDIO QUE, CON ALGUNAS LIMITACIONES PERMITE REUNIR DOS GRUPOS DE PUESTOS QUE TIENEN MUCHOS FACTORES COMUNES, Y SOLO DIFIEREN EN UNO O DOS POR EJEMPLO, "OFICINISTAS" Y "SUPERVISORES". EN ESTE SUPUESTO, EL FACTOR "RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN", POR EJEMPLO, SE CONSIDERA CON UN PRIMER GRADO QUE SE DEFINE: "NO EJERCE NINGUNA SUPERVISIÓN"; EL SEGUNDO GRADO SERÁ YA:

"SUPERVISA EL TRABAJO DE UNA O DOS PERSONAS", Y ASÍ SUCESIVAMENTE. DE HECHO SE HA REGULADO A TODOS LOS PUESTOS QUE COMPRENDE LA VALUACIÓN, UN CIERTO NÚMERO DE PUNTOS -LOS DEL PRIMER GRADO-, LO CUAL NO TIENE UNA TRASCENDENCIA MAYOR, YA QUE A TODOS SE LES DAN IGUALMENTE, Y LO IMPORTANTE EN ESTA TÉCNICA NO ES EL NÚMERO DE PUNTOS, SINO LA RELACIÓN ENTRE ÉSTOS; LA VALUACIÓN COMENZARÁ EN REALIDAD EN ESTE CASO PARA LOS SUPERVISORES, A PARTIR DEL SEGUNDO GRADO.

4. NECESIDAD.- ÉSTE CRITERIO IMPLICA QUE EL NÚMERO DE FACTORES QUE DEBE USARSE, NO DEBE SER, NI MÁS DEL NECESARIO, NI MENOS DEL INDISPENSABLE; O SEA, QUE DEBE BUSCARSE UN NÚMERO Y UNA ARTICULACIÓN DE LOS FACTORES, ADECUADA A CADA TIPO DE ESCALA.

LO ANTERIOR NOS LLEVA A TRATAR DE SEÑALAR EL NÚMERO DE FACTORES QUE DEBEN USARSE. SIENDO CUATRO LOS FACTORES GENÉRICOS: - CAPACIDAD, ESFUERZO, RESPONSABILIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO- ES OBVIO QUE EL NÚMERO MÍNIMO SERÁ DE CUATRO. PERO DE HECHO, ALGUNO O VARIOS DE ÉSTOS SERÁ NECESARIO DIVIDIRLOS EN DOS O MÁS, POR LO QUE MÁS FRECUENTEMENTE ES QUE SE EMPLEE DE OCHO A QUINCE FACTORES, COMO NÚMERO MÁS ORDINARIO.

5. DIFERENCIACIÓN.- LOS FACTORES NO DEBEN SUPERPONERSE, NI TOTAL, NI PARCIALMENTE, PORQUE DE HECHO AUMENTARÍA LA PUNTUACIÓN DE AQUELLOS PUESTOS QUE LOS TUVIERA EN ALTO GRADO - PORQUE RECIBIRÍAN DOBLE O TRIPLE NÚMERO DE PUNTOS POR EL MISMO CONCEPTO - Y SE REDUCIRÍA EL VALOR DE AQUELLOS QUE LOS POSEEN EN GRADO INFERIOR.

AÚN CUANDO ESA DIFERENCIACIÓN NO PUEDE CONOCERSE SINO CUANDO CADA FACTOR HA SIDO DEFINIDO ES EVIDENTE QUE FACTORES TALES COMO "RESPONSABILIDAD EN DISCRECIÓN" Y "SIGILO", O BIEN "RIESGOS PROFESIONALES" Y "ACCIDENTES EN TRABAJO", ESTARÍAN REPITIENDO, BAJO DISTINTAS PALABRAS, EN EL MISMO FACTOR, CON LOS RESULTADOS ANTES SEÑALADOS.

LA SUPERPOSICIÓN TOTAL, ES SEGURAMENTE MÁS DIFÍCIL QUE LA SUPERPOSICIÓN PARCIAL; ÉSTA PUEDE DARSE, POR EJEMPLO, CUAN

DO EN EL FACTOR "CONOCIMIENTOS NECESARIOS" SE INCLUYEN AQUELLOS QUE PUEDAN HABERSE ADQUIRIDO EN LA EXPERIENCIA, Y EN EL FACTOR "EXPERIENCIA PREVIA" SE VALORA ESA MISMA EXPERIENCIA, POR FALTA DE CUIDADO EN LA DEFINICIÓN.

LOS FACTORES, SI ESTÁN BIEN ESCOGIDOS, PRECISAN CON GRAN --- EXACTITUD AL PUESTO, Y LO DIFERENCIAN DE LOS DEMÁS, SI QUI--- SIÉRAMOS PONER UNA COMPARACIÓN PODRÍAMOS DECIR QUE, A LA MA--- NERA QUE COMO TODO NÚMERO "NO PRIMO" ESTÁ FORMADO POR UNA -- SOLA SERIE DE FACTORES PRIMOS, Y A UNA POTENCIA DETERMINADA, --- Y SIEMPRE IGUAL, CUANDO UNA ESCALA ESTÁ BIEN CONSTRUIDA, --- CADA PUESTO DEBE DISTINGUIRSE DE LOS DEMÁS POR EL DIVERSO -- GRADO EN QUE SE DAN LOS FACTORES QUE FORMAN DICHA ESCALA.

PROCEDIMIENTO PARA ESCOGER FACTORES

PUEDEN ESTABLECERSE LAS SIGUIENTES REGLAS GENERALES PARA SELECCIONAR LOS FACTORES:

1. CONVIENE PARTIR DE LOS CUATRO GENÉRICOS -O SI SE QUIERE - DE LA CLASIFICACIÓN ESTÁNDAR MENCIONADA- BUSCANDO QUE FACTORES ESPECÍFICOS SON REQUERIDOS DENTRO DE LOS PUESTOS DE LA - EMPRESA. PARECE LO MÁS CONVENIENTE, PUES SE PASA DE LO GENERAL A LO PARTICULAR.
2. PUEDE CONVENIR EN OTROS CASOS UN SISTEMA INVERSO: TENER A LA VISTA UNA ENUMERACIÓN, PARA ESCOGER DE ESOS FACTORES, LOS QUE, CON BASE EN LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS, SE CONSIDEREN MÁS APROPIADOS.
3. ES MUY ÚTIL TENER A LA VISTA LOS FACTORES USADOS EN NEGOCIACIONES SIMILARES Y OBSERVAR SI ABARCAN TODOS LOS PUESTOS DE LA EMPRESA, O , POR LO MENOS, LOS PRINCIPALES EN LAS CATEGORÍAS MÁXIMAS, MEDIA Y MÍNIMA. LOS QUE NO LOS COMPRENDEN, DEBEN ELIMINARSE, SUSTITUYÉNDOLOS POR OTROS APROPIADOS.
4. DEBEN PARTIRSE SIEMPRE DE LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS - POR LO MENOS DE AQUELLOS QUE SE HAYAN ESCOGIDO COMO PUESTOS-TIPO.

ESTABLECIMIENTO DE GRADOS EN LOS FACTORES

ESTOS GRADOS SON CRITERIO QUE SIRVEN PARA DIFERENCIAR LOS-DISTINTOS NIVELES EN QUE UN MISMO FACTOR PUEDA PRESENTARSE EN LOS DISTINTOS PUESTOS. ASÍ, POR EJEMPLO, EL FACTOR --- "CONOCIMIENTO", PUEDE COMPRENDERSE ESTOS GRADOS EN DETERMI NADA EMPRESA. 1° SABER LEER, ESCRIBIR Y CONTAR. 2° EDUCA-- CIÓN PRIMARIA. 3° EDUCACIÓN SECUNDARIA. 4° BACHILLERATO O CARRERA CORTA, 5° UNIVERSITARIO.

EL NÚMERO DE GRADOS QUE SE FIJARÁ A UN FACTOR, DEPENDE DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS QUE SE HAN DE VALUAR, - PERO EN NINGÚN CASO ES CONVENIENTE MULTIPLICAR GRADOS INNE CESARIAMENTE. ES FRECUENTE SEÑALAR DE 4 A 8 GRADOS, EN --- EMPRESAS DE MAGNITUD Y COMPLEJIDAD ORDINARIA.

NO ES TAMPOCO NECESARIO QUE EL NÚMERO DE GRADOS SEA IGUAL- RESPECTO DE TODOS LOS FACTORES. EN OCASIONES, SE FIJA NÚME ROS DISTINTOS PARA CADA FACTOR. ASÍ, V.G.: PUEDE SUCEDER - QUE, POR RAZÓN DE EDUCACIÓN SE FIJEN CINCO GRADOS; POR --- EXPERIENCIA, CUATRO; POR INICIATIVA O INGENIO, CINCO; ETC. PARECE DE SUYO MÁS ACONSEJABLE QUE, EN CUANTO SEA POSIBLE, EL NÚMERO DE GRADOS GUARDE PARA TODOS LOS FACTORES ALGUNA- UNIFORMIDAD.

DEFINICION DE FACTORES Y SUS GRADOS

LA DETERMINACIÓN PRECISA Y CLARA DEL CONCEPTO DE CADA FAC- TOR Y DE SUS GRADOS, ES ESENCIAL EN EL MÉTODO DE PUNTOS.

NO SE TRATA DE FORMULAR DEFINICIONES TÉCNICAS NI ELEVADAS, SINO DE UNA EXPLICACIÓN PRECISA Y CLARA.

AYUDA EN LA DEFINICIÓN DE FACTORES Y GRADOS, LO QUE SE HA- LLAMADO "PUESTO TÍPICO", ESTO ES, LA MENCIÓN EJEMPLIFICATI VA DE AQUELLOS PUESTOS EN LOS QUE EL FACTOR O EL GRADO SE- PRESENTAN TÍPICAMENTE, CON TODA LA CLARIDAD, Y EN FORMA -- INDISCUTIBLE. ASÍ, V.G.: EN UN PLAN, EL PRIMER GRADO DEL - FACTOR "INSTRUCCIÓN" SE DEFINIÓ BREVEMENTE COMO "NO REQUIE RE SABER LEER Y ESCRIBIR" Y COMO PUESTO TÍPICO SE CITÓ EL- DE PEÓN. EN UN GRADO QUE COMPRENDA "EDUCACIÓN" O "GRADO --

ACADÉMICO", PODRÍA CITARSE TAMBIÉN EL PUESTO DE MÉDICO O EL DE ABOGADO DE LA COMPAÑÍA.

PONDERACION DE FACTORES

UNO DE LOS PASOS MÁS IMPORTANTES EN ESTE MÉTODO ES LA PONDERACIÓN DE LOS FACTORES, ESTO ES, LA ASIGNACIÓN QUE SE -- HACE A CADA UNO DE ELLOS DE UN DETERMINADO VALOR, QUE TECNICAMENTE SE CONOCE COMO "PESO", A FIN DE ESTABLECER SU -- IMPORTANCIA RELATIVA, Y SU INFLUJO EN EL VALOR DE LOS PUESTOS.

ES EVIDENTE QUE NO TODOS LOS FACTORES TIENEN IGUAL IMPORTANCIA EN LAS LABORES DE UNA EMPRESA. ASÍ, EN UNA OFICINA, EL FACTOR "CONOCIMIENTOS", ES DE SUYO MUCHO MÁS IMPORTANTE EL FACTOR "RIESGO". LA PONDERACIÓN DE FACTORES ESTABLECE QUÉ RELACIÓN EXISTE ENTRE LA IMPORTANCIA DE LOS QUE SE --- USAN EN UNA VALUACIÓN.

ENTENDEMOS POR "PESO", LA IMPORTANCIA QUE UN FACTOR DE TRABAJO TIENE EN RELACIÓN CON LOS DEMÁS DE UNA EMPRESA, EXPRESADA EN PORCENTAJE.

A) IMPORTANCIA RELATIVA DE UN FACTOR. NO SE TRATA DE IMPORTANCIA QUE EN ABSOLUTO PUEDA TENER UNA CARACTERÍSTICA DE TRABAJO EN LAS LABORES, SINO EN LA RELACIÓN QUE GUARDE, -- COMPARADA CON LA IMPORTANCIA DE LAS DEMÁS CARACTERÍSTICAS. ASÍ, POR EJEMPLO EN LA PARTE DE ARRIBA MENCIONADA, LOS --- CONOCIMIENTOS TENDRÍAN MAYOR PESO QUE LOS RIESGOS: "PESAN" MÁS QUE ÉSTOS.

B) EN UNA EMPRESA. EL PESO O IMPORTANCIA QUE SE ASIGNE A UN FACTOR SOBRE LOS DEMÁS, VALE EXCLUSIVAMENTE PARA UNA -- EMPRESA, Y PUEDE SER DISTINTO EN OTRAS.

C) EXPRESADA EN PORCENTAJE. COMO UN MEDIO PARA EXPRESAR -- NUMÉRICAMENTE LA IMPORTANCIA RELATIVA O "PESO", SE CONSIDERA COMO SI TODOS LOS FACTORES USADOS EN LA VALUACIÓN TUVIERAN JUNTOS UN VALOR DE 100, A FIN DE ASIGNAR A CADA UNO, -- CIERTO NÚMERO DE LAS UNIDADES DE ESA CENTENA, V.G.: AL FACTOR "RESPONSABILIDAD", 20%; AL FACTOR "CONDICIONES DE TRABAJO", 15% AL FACTOR "ESFUERZO", 15%.

SE HAN HECHO NUMEROSAS COMPARACIONES ENTRE LOS PESOS QUE -
 EN LAS DIVERSAS VALUACIONES SE ASIGNAN A UN MISMO FACTOR,
 DE ACUERDO CON UNA INVESTIGACIÓN REALIZADA POR EL CENTRO -
 PATRONAL DE NUEVO LEÓN EN UN GRAN NÚMERO DE PLANES DE ---
 VALUACIÓN, LOS PESOS DE LOS CUATRO FACTORES GENÉRICOS ---
 VARÍAN DEL SIGUIENTE MODO:

1. HABILIDAD DESDE 30% HASTA 80%
2. ESFUERZO DESDE 5% HASTA 23%
3. RESPONSABILIDAD DESDE 5% HASTA 35%
4. CONDICIONES DE TRABAJO DESDE 0% HASTA 30%

EXCLUYENDO AQUELLAS POCAS EMPRESAS QUE, POR CONDICIONES --
 EXCEPCIONALES, TIENEN PESOS MUY ALTOS O MUY BAJOS, SE ---
 OBTIENE LOS PESOS PROMEDIOS DEL SIGUIENTE MODO:

1. HABILIDAD 50%
2. ESFUERZO 15%
3. RESPONSABILIDAD 25%
4. CONDICIONES DE TRABAJO 11%

EL MAGNIFICO LIBRO DE E. LANHAM "VALUACIÓN DE PUESTOS", --
 EXPRESA: NO EXISTE FÓRMULA O GUÍA PARA DETERMINAR EL VALOR
 RELATIVO DE LOS FACTORES. CADA EMPRESA DEBE CONFIAR EN EL-
 BUEN JUICIO DE QUIENES TOMAN ESTA DECISIÓN. PROBABLEMENTE,
 LA MEJOR FUENTE PARA ESTE JUICIO LA PROPORCIONA EL EMPLEO-
 DE UN COMITÉ.

NO VAMOS A DAR, POR CONSIGUIENTE, REGLAS PARA HACER ÉSTA -
 PONDERACIÓN, SINO INDICAR ALGUNAS PRECAUSIONES Y PROCEDI -
 MIENTOS QUE PUEDAN AYUDAR PARA QUE EL JUICIO DE LOS VALUA-
 DORES SE EJERCITE MÁS EXACTAMENTE EN ESTA ETAPA DE LA VA--
 LUACIÓN, UNA DE LAS MÁS IMPORTANTES, PORQUE TIENDE A CREAR
 LA MEDIDA DE VALOR:

- 1) ANTES DE PONDERAR DEBEMOS PRECISAR CUALES DEBEN SER LOS
 LÍMITES A QUE VA A EXTENDERSE LA VALUACIÓN, PORQUE DE LOS-
 PUESTOS QUE COMPRENDA, DEPENDERÁ LA PONDERACIÓN QUE HAGA--
 MOS DE LOS FACTORES EMPLEADOS. DEBEN, PUES, RESOLVERSE EN-

ESTE MOMENTO LOS PROBLEMAS QUE, POR RAZONES DE CLARIDAD, DEJAMOS PARA MÁS ADELANTE.

2) PARA TENER UNA IDEA MÁS CLARA DE LA EXTENSIÓN Y LÍMITES DE LA VALUACIÓN, Y A FIN DE APRECIAR CORRECTAMENTE - LOS PESOS QUE SE FIJEN, CONVENDRÁ LEER LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS-TIPO, Y PONERSE DE ACUERDO SOBRE CUAL----QUIER DISCREPANCIA QUE EXISTA SOBRE SU CONTENIDO.

3) NO PARECE ACONSEJABLE HACER UNA PONDERACIÓN TOTALMENTE NUEVA Y DESUSADA, NI TAMPOCO COPIAR, SIN OTRA INVESTIGACIÓN, LA EMPLEADA EN OTROS PLANES. SI SE CUENTA CON - EL EJEMPLO DE ALGUNA EMPRESA SIMILAR A LA QUE SE TRATA - DE VALUAR, SERÁ MUY ÚTIL PARTIR DE LA PONDERACIÓN QUE -- AQUÉLLA HAYA USADO, BUSCANDO QUÉ PUNTOS DE CONTACTO Y DE DISCREPANCIA EXISTEN ENTRE AMBAS, A FIN DE ADOPTAR UNOS-PESOS, Y MODIFICAR OTROS.

4) CONVIENE PARTIR DE LO GENÉTICO A LO ESPECÍFICO, ES DE CIR: HAY QUE PONDERAR PRIMERO LOS FACTORES MAYORES -HABI LIDAD, ESFUERZO, RESPONSABILIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO-, Y CUANDO EL PESO DE ÉSTOS SE ENCUENTRE FIRMEMENTE - ESTABLECIDO, SUBDIVIDIRLO EN FORMA CONVENIENTE ENTRE LOS FACTORES MENORES QUE CADA UNO COMPRENDA.

COMO REGLAS PRÁCTICAS SOBRE LA FORMA DE PODERAR, PUEDEN-DARSE LAS SIGUIENTES:

- A) HÁGASE PRIMERO LA PONDERACIÓN DE LOS CUATRO FACTORES-GENÉRICOS: HABILIDAD, ESFUERZO, RESPONSABILIDAD Y CONDI-CIONES DE TRABAJO. PARA ELLO CONVIENE HACER PREVIAMENTE SU ALINEAMIENTO, A BASE DE TARJETAS CON LOS NOMBRES Y DE FINICIONES DE ESTOS CUATRO FACTORES, REGISTRANDO EL JEFE DEL COMITÉ, EN UNA FORMA ESPECIAL, EL ORDEN DE IMPORTAN-CIA QUE CADA MIEMBRO DEL MISMO COMITÉ SEÑALE A DICHS -- FACTORES. CUANDO SE HAYAN AJUSTADO LAS DIFERENCIAS, O - EN ÚLTIMO CASO PROMEDIANDO LAS OPINIONES, SE PROCEDE, A:
- B) FIJAR "PESOS" A CADA UNO DE LOS CUATRO FACTORES, DE - ACUERDO CON EL ORDEN DE IMPORTANCIA QUE HAYA RESULTADO;

- c) CUANDO SE HAYAB AJUSTADO LAS DIFERENCIAS, O PROMEDIA DO LAS OPINIONES RESPECTO DE LOS PESOS DE LOS CUATRO FAC TORES ESPECIFICOS CONTENIDOS EN CADA UNO DE AQUÉLLOS, SI GUIENDO UN PROCEDIMIENTO ANÁLOGO O SEA: SE REPARTE EL PE SO. V.G.: DE 40%, QUE HUBIERE TOCADO A "HABILIDAD", EN-- TRE SUS FACTORES ESPECÍFICOS, TALES COMO "CONOCIMIENTOS" "EXPERIENCIA" Y "CRITERIO". PARA ELLO, SE SIGUE UN PRO CEDIMIENTO ANÁLOGO AL DESCRITO. SE HACE LO MISMO CON TO DOS Y CADA UNO DE LOS FACTORES GENÉTICOS, HASTA TENER LA PONDERACIÓN DE TODOS;
- d) LA PONDERACIÓN RESULTANTE (Y LAS PROPUESTAS POR LOS - MIEMBROS DEL COMITÉ, QUE SE CONSIDEREN MÁS ÚTILES) SE EN VASAN EN LA GRÁFICA DE SALARIOS CON LOS PUESTOS-TIPO, -- HASTA OBTENER LA LÍNEA DE SUELDOS MÁS CONSISTENTE.
- 5) ANTES DE ESTABLECER UN PESO, DEBEN OÍRSE LAS OPINIO- NES Y PROPOSICIONES DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DEL COMI TÉ VALUADOR. EN CADO DE DISCREPANCIA, DEBE PROCURARSE - QUE LA DISCUSIÓN CONDUZCA A UNIFICAR LOS CRITERIOS. --- CUANDO ESTO NO SE LOGRE, Y LAS DIFERENCIAS NO SEAN MUY - GRANDES, CONVENDRÁ PROMEDIAR LOS PESOS QUE CADA UNO ASIG NE.
- 6) NUNCA DEBE PERDERSE DE VISTA QUE SE TRATA DE ESTABLE- CER VALORES RELATIVOS, O SEA, POR COMPARACIÓN CON LOS DE MÁ S, Y QUE ESOS PESOS TOMAN EN CUENTA EXCLUSIVAMENTE LAS CIRCUNSTANCIAS DE LA EMPRESA, Y NO LO QUE OCURRA EN ---- OTRAS.
- 7) DEBE PROCURARSE QUE LOS PESOS QUEDEN REPRESENTADOS -- POR NÚMEROS ENTEROS, Y NUNCA POR NÚMEROS FRACCIONARIOS, - LO QUE COMPLICARÍA EL SISTEMA.
- 8) CUANDO SE HA ACABADO DE PONDERAR, Y ANTES DE TOMAR -- LOS PESOS EN FIRME, CONVIENE OBSERVAR LOS RESULTADOS QUE QUE PRODUCEN EN DOS O TRES PUESTOS, SELECCIONADOS ENTRE LOS PUESTOS-TIPO MÁS ALTOS, MÁS BAJOS E INTERMEDIOS.
- 9) PUEDE SER ÚTIL REVISAR LA PONDERACIÓN HECHA, ALGUNOS - DÍAS DESPUÉS, O BIEN POR UN GRUPO DISTINTO DE VALUADORES.

ASIGNACION DE PUNTOS A LOS GRADOS

CON EL OBJETO DE DIFERENCIAR EL VALOR DE LOS GRADOS DE CADA FACTOR, DE DAR MAYOR AMPLITUD AL JUICIO DE LOS VALUADORES Y MÁS FLEXIBILIDAD A LA VALUACIÓN, SE USA DE LOS "PUNTOS".

SE ENTIENDE POR PUNTO, UNA UNIDAD SIN VALOR ABSOLUTO, Y -- ARBITRARIAMENTE ELEGIDA, QUE SIRVE PARA MEDIR CON MAYOR -- PRECISIÓN LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS PUESTOS.

A) UNA UNIDAD SIN VALOR ABSOLUTO. NO DEBE PENSARSE QUE EL PUNTO TENGA VALOR REAL ALGUNO. SIRVE TAN SÓLO PARA MEDIR LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS PUESTOS. AL DECIR QUE TAL PUESTO TIENE MÁS PUNTOS QUE OTRO, QUEREMOS DECIR QUE VALE MÁS, Y EN QUÉ PROPORCIÓN VALE MÁS.

MUCHO MENOS DEBE PENSARSE QUE EL PUNTO TENGA UN VALOR MONETARIO, Y AUN SE RECOMIENDA QUE EL NÚMERO DE PUNTOS DE UN PUESTO, SEA DISTINTO AL SALARIO DEL TRABAJADOR QUE LO OCUPA, PARA EVITAR QUE PUEDAN CONFUNDIRSE O INFLUIRSE.

B) ÁRBITRARIAMENTE ELEGIDO. EL NÚMERO DE PUNTOS QUE SE --- ASIGNEN A CADA FACTOR, Y EL QUE CORRESPONDA A CADA PUESTO, PUEDEN VARIAR DE UNA EMPRESA A OTRA, PUESTO QUE PODEMOS DISEÑAR A NUESTRA VOLUNTAD EL NÚMERO TOTAL DE PUNTOS DEL SISTEMA, LOS CUALES SE DISTRIBUYEN ENTRE LOS FACTORES DEL MISMO, Y SUS GRADOS.

C) PARA MEDIR CON MAYOR PRECISIÓN LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS PUESTOS. EL FIN DE LOS PUNTOS, ES EL MISMO QUE EL DE LOS PESOS, SÓLO QUE PERMITEN DAR EL DISTINTO VALOR DE CADA GRADO Y, POR SER EN NÚMERO MÁS GRANDE (CASI SIEMPRE MÚLTIPLO DE LOS PESOS), PERMITEN TAMBIÉN UN MAYOR AFINAMIENTO DEL JUICIO DE VALORACIÓN.

EL SEÑALAMIENTO DE PUNTOS A LOS FACTORES Y SUS GRADOS, VARÍA DE ACUERDO CON EL SISTEMA DE PROGRESIÓN QUE SE ADOPTE: ARITMÉTICA, GEOMÉTRICA O IRREGULAR.

PROGRESIÓN ARITMÉTICA: SABIDO ES QUE ESTA PROGRESIÓN SE OBTIENE SUMANDO A UN NÚMERO, SUCESIVAMENTE, UNA MISMA CANTIDAD. DE ORDINARIO, LA CANTIDAD QUE SE SUMA, O "RAZÓN", ES EL MISMO PESO.

EN LA DISTRIBUCIÓN DE PUNTOS POR ESTE MÉTODO, LOS PESOS SIRVEN COMO PUNTOS PARA EL PRIMER GRADO; EL SEGUNDO, SE OBTIENE MULTIPLICANDO POR DOS ESTOS PESOS; EL TERCERO, MULTIPLICÁNDOLOS POR TRES, Y ASÍ SUCESIVAMENTE.

ESTE MÉTODO DE DISTRIBUIR PUNTOS ENCIERRA LA MÁXIMA FACILIDAD Y LA MAYOR HOMOGENEIDAD. ÁLGUNOS OPINAN, CON TODO, QUE PODRÍA NO REFLEJAR LA REALIDAD EN ALGUNOS GRADOS, YA QUE LA DIFERENCIA ENTRE ELLOS, NO SIEMPRE ES TAN EXACTA, SIMÉTRICA Y REGULAR.

PROGRESIÓN GEOMÉTRICA: ESTE SISTEMA, MUCHO MÁS COMPLICADO, TIENE ACEPTACIÓN PRINCIPALMENTE EN AQUELLOS PLANES QUE VALÚAN PUESTOS DE OFICINAS O DE SUPERVISIÓN, PORQUE SE AFIRMA QUE EL ASCENSO DE LAS CUALIDADES REQUERIDAS, ES MUCHO MÁS RÁPIDO, Y SÓLO PUEDE SER REPRESENTADO POR LA PROGRESIÓN GEOMÉTRICA.

SE OBJETA, EN CONTRA, LA COMPLICACIÓN DE ESTE MÉTODO, EL ELEVADO NÚMERO DE PUNTOS QUE SUPONE Y SE AFIRMA QUE, DE ORDINARIO, EL AUMENTO EN LAS CUALIDADES NECESARIAS, NO EXCEDE EN LOS GRADOS MÁS ALTOS DE SEIS VECES LAS QUE SE REQUIEREN EN LOS GRADOS ÍNFIMOS.

FORMACIÓN DE LA ESCALA PARA VALUAR: CON LOS ELEMENTOS OBTENIDOS HASTA ESTA ETAPA: DEFINICIÓN DE FACTORES Y DE GRADOS, Y PUNTOS QUE CORRESPONDEN A CADA UNO, SE FORMA LO QUE SE CONOCE CON EL NOMBRE DE ESCALA DE VALUACIÓN- LLAMADO TAMBIÉN A VECES "MANUAL DE VALUACIÓN"-, Y QUE NO ES SINO UNA RELACIÓN ESCRITA Y ORDENADA DE TODOS ESTOS ELEMENTOS.

FRECUENTEMENTE SE DEJA UN MARGEN DE APRECIACIÓN A LOS VALORES PARA QUE APLIQUEN LOS PUNTOS DENTRO DEL MISMO. ESTE MARGEN PUEDE ESTAR FORMADO POR LOS PUNTOS ENTRE UN GRADO Y OTRO.

VALUACION DE LOS PUESTOS

EL PASO EN QUE PROPIAMENTE SE REALIZA LA VALUACIÓN POR PUNTOS, ES AQUEL QUE CONSISTE EN COMPARAR LOS DATOS QUE SE CONTIENEN EN LAS "ESPECIFICACIONES DE PUESTOS", PREVIAMENTE -- ELABORADAS, CON LAS DEFINICIONES DE GRADOS Y FACTORES QUE SE CONTIENEN EN LA ESCALA DE VALUACION.

POR MEDIO DE ESTA COMPARACION SE DETERMINA EN CUAL DE LOS GRADOS DEL FACTOR SE ENCUENTRA EL PUESTO QUE SE ESTÁ VALUANDO.

DETERMINANDO EN QUE GRADO DEL FACTOR SE ENCUENTRA EL PUESTO, APLICAMOS A DICHO FACTOR EL NÚMERO DE PUNTOS QUE LE CORRESPONDEN. EN FORMA SEMEJANTE, SE VA HACIENDO LA COMPARACION RESPECTO DE TODOS LOS FACTORES QUE INTEGRAN EL PUESTO, Y ASIGNANDO A CADA UNO EL NUMERO DE PUNTOS RESPECTIVO. CUANDO A TODOS LOS FACTORES SE LES HAN SENALADO SUS PUNTOS, SE OBTIENE LA SUMA TOTAL QUE CORRESPONDE AL PUESTO.

UNA VEZ QUE SE HAN VALUADO LOS DISTINTOS PUESTOS, SE COMPRENDE FACILMENTE QUE EL NÚMERO TOTAL DE PUNTOS QUE A CADA UNO HAYA CORRESPONDIDO, INDICARÁ EL ORDEN DE CATEGORÍA EN QUE DEBEN COLOCARSE.

ANTES DE APLICAR LA VALUACIÓN DE PUESTOS, HACIENDO MODIFICACIONES EN LOS SALARIOS, CONVIENE REVISARLA, YA QUE SI SUS RESULTADOS FUERAN INCORRECTOS, PRODUCIRIAN EFECTOS CONTRARIOS A LOS QUE CON ELLA SE BUSCAN.

UNO DE LOS MÉTODOS PARA HACER ESTA REVISIÓN ES EL QUE SE CONOCE COMO COMPROBACIÓN "FACTOR A FACTOR". COMO SU NOMBRE LO INDICA, CONSISTE EN COMPARAR EN CADA DEPARTAMENTO TODOS LOS PUESTOS QUE HAYAN RECIBIDO EL MISMO GRADO RESPECTO DE UN FACTOR. POR ESTE MÉTODO, SE PUEDEN OBSERVAR EN MUCHAS OCA--SIONES ERRORES QUE, DE OTRO MODO, SERÍA DIFÍCIL PERCIBIR.

CORRECCION DE LOS SALARIOS

LA CONSECUENCIA INMEDIATA Y NATURAL DE TODO ORDENAMIENTO TÉCNICO DE PUESTOS, ES LA COMPARACIÓN DEL MISMO CON LOS SALARIOS QUE SE ESTÁN PAGANDO, A FIN DE PROCURAR QUE SE CORRIGAN LOS DEFECTOS O INJUSTICIAS EXISTENTES.

SI LOS PUESTOS TIENEN UN SALARIO MUY BAJO, LA GERENCIA DEBE CONVENCERSE DE QUE GANA MÁS ELEVÁNDOLOS A SU NIVEL CORRECTO, QUE CON EL AHORRO DE UNA DIFERENCIA DE SUELDOS QUE SIEMPRE PRODUCIRÁ DESCONTENTOS Y DIFICULTADES. EN MUCHAS OCASIONES, LO QUE SE PAGA DE MÁS, SE COMPENSA AL EVITAR -- LOS GASTOS DE UNA ROTACIÓN EXCESIVA, AL LOGRAR MÁS COOPERACIÓN DEL PERSONAL, ETC.

SI SON MUY ALTOS, EL TRABAJADOR Y EL SINDICATO DIFÍCILMENTE ADMITIRÁN QUE LOS SALARIOS SEAN BAJADOS. EN TAL SUPUESTO, CONVENDRÁ COLOCARLOS EN SU NIVEL CORRECTO CUANDO EL PUESTO QUEDE VACANTE, O BIEN AL HACER AUMENTOS GENERALES -- EN LA PROXIMA REVISIÓN DE CONTRATO COLECTIVO, O BIEN COMBINANDO VARIOS PUESTOS, PARA ELEVARE SUS REQUISITOS DE ESPECIFICACIÓN.

DEBE ADVERTIRSE QUE NO SIEMPRE PUEDE OBTENERSE DESDE LUEGO UNA CORRECCIÓN INMEDIATA Y TOTAL. PERO, AÚN SIN ELLA EL RESULTADO DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS ES UN INDICE QUE MUESTRA LA TENDENCIA QUE DEBE ADOPTAR LA EMPRESA PARA SUBIR DE TERMINADOS SALARIOS, Y REDUCIR OTROS.

GRAFICA DE SALARIOS

SUS FINALIDADES

SIRVE, EN PRIMER LUGAR, PARA CONOCER EN FORMA CLARA Y OBJETIVA LA ESTRUCTURA DE LOS SALARIOS QUE SE PAGAN EN UNA EMPRESA. ASÍ, PUEDE HACER NOTAR LA IRREGULARIDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LAS RETRIBUCIONES QUE SE PAGAN; PUEDE INDICAR QUE SU CRECIMIENTO ES MUY LENTO, O, POR EL CONTRARIO, MUY RÁPIDO; LOS DESEQUILIBRIOS ENTRE LA REMUNERACIÓN DEL PERSONAL SINDICALIZADO Y EL DE CONFIANZA; QUE CIERTOS DEPARTA

MENTOS TIENEN SUELDOS MUY ELEVADOS, ETC.

TODO ESTO SIRVE COMO INDICADOR PARA QUE SE FORMULEN MEDIDAS GENERALES O POLÍTICAS APROPIADAS SOBRE SALARIOS; V.G.: BUSCAR LA NIVELACIÓN DE CIERTOS SUELDOS, TENDER EN GENERAL A ELEVAR LA REMUNERACIÓN DE CIERTOS TRABAJOS, O, POR LO -- CONTRARIO, A REDUCIR SU CRECIMIENTO. NO QUIERE DECIR ESTO QUE DESDE EL MOMENTO EN QUE SE CONOCE EL MAL PUEDA REME -- DIARSE; PERO EL CONOCERLO, DE ALGÚN MODO DIRIGE YA BUSCAR LOS REMEDIOS OPORTUNOS.

PERO SU OBJETO MÁS SALIENTE ES QUIZÁ EL FACILITAR DIRECTAMENTE LA CORRECCIÓN DE LOS SALARIOS, INDICANDO EL MONTO -- QUE CADA UNO DEBE TENER, DE ACUERDO CON EL VALOR RELATIVO DE LOS PUESTOS. MÁS ADELANTE INDICAMOS COMO SE REALIZA ES TO, POR MEDIO DE LA LÍNEA DE SALARIOS.

COMO SE FORMULA Y UTILIZA

EL PRINCIPIO EN EL QUE SE FUNDA LA GRÁFICA DE SALARIOS ES EL DE LAS COORDENADAS RECTANGULARES. ÉSTAS, CONSISTEN EN DOS LÍNEAS PERPENDICULARES GRADUADAS, QUE REPRESENTAN DOS VALORES RELACIONADOS ENTRE SÍ, CON EL FIN DE FIJAR, POR ME DIO DE MARCAS COLOCADAS DENTRO DE ELLAS, LA COMBINACIÓN DE ESOS VALORES.

EN LA LÍNEA HORIZONTAL O EJE DE LAS ABSCISAS, SE COLOCAN LOS PUNTOS QUE ABARCA LA VALUACIÓN, Y EN LA VERTICAL, O EL EJE DE LAS ORDEENADAS LA GAMA DE SALARIOS DE LA EMPRESA. PARA REPRESENTAR GRAFICAMENTE LA SITUACIÓN DE UN PUESTO Y UN SALARIO, SE COLOCA UNA MARCA EN LA INTERSECCIÓN DE LAS PERPENDICULARES QUE SE LEVANTAN EN AMBOS EJES, DESDE LOS LUGARES QUE INDICAN LOS PUNTOS Y EL SALARIO DE ESE PUESTO. EL CONJUNTO DE MARCAS REPRESENTA LA SITUACIÓN QUE GUARDAN ENTRE SÍ LOS PUESTOS DE LA EMPRESA Y RECIBE EL NOMBRE DE "DIAGRAMA DE DISPERSIÓN".

LA LÍNEA DE SALARIOS

FACILMENTE SE COMPREENDE QUE, SI EXISTIERA UNA RELACIÓN CORRECTA ENTRE EL CRECIMIENTO DE VALORES DE IMPORTANCIA

DE LOS PUESTOS, LOS AUMENTOS DE SALARIOS, LAS MARCAS QUE REPRESENTAN LOS PUESTOS SEGUIRÁN UNA LÍNEA REGULAR. ESTO NOS LLEVA A TRAZAR UNA LÍNEA QUE OCUPE LA POSICIÓN IDEAL O TEORICA EN QUE DEBIERAN ESTAR COLOCADOS.

ÉSTA LÍNEA SE OBTENDRÍA CON LA MAYOR PRECISIÓN POSIBLE SI LA HICIERAMOS PASAR POR ENTRE LOS PUNTOS QUE REPRESENTAN LOS PUESTOS, DE MODO QUE LA SUMA DE LAS DISTANCIAS DE LOS QUE QUEDEN ARRIBA DE ELLA, FUERA IGUAL A LA SUMA DE LAS DISTANCIAS DE LOS QUE SE ENCUENTREN ABAJO DE LA MISMA. ÉSTA CONDICIÓN SE ENCUENTRA MATEMÁTICAMENTE POR EL LLAMADO SISTEMA DE LOS "CUADROS MÍNIMOS", CUYA FÓRMULA PUEDE ENCONTRARSE EN CUALQUIER TRATADO DE ESTADÍSTICA.

EN LA PRÁCTICA, DADAS LAS DIFICULTADES QUE REPRESENTA OBTENER ESA RECTA POR MEDIOS MATEMÁTICOS, Y TOMANDO EN CONSIDERACIÓN QUE LA VALUACIÓN ES SOLO UN ÍNDICE GENERAL, -- SUELE EMPLEARSE UNA RECTA LLAMADA "POR INSPECCIÓN", QUE SE TRAZA PROCURANDO SEGUIR LA DIRECCIÓN MARCADA POR LOS MISMOS PUNTOS. DE MODO QUE QUEDA COLOCADA ENTRE ELLOS, SATISFACIENDO LA CONDICIÓN SENALADA EN EL PÁRRAFO ANTERIOR.

EL AJUSTE DE LOS SALARIOS

PARA ENCONTRAR EL SALARIO QUE CORRESPONDE A CADA PUESTO, DEBE BAJARSE LA PERPENDICULAR DE LOS PUNTOS QUE ESTÁN COLOCADOS SOBRE LA LÍNEA, HASTA EL NIVEL DE ÉSTA, O BIEN SUBIR LA DE LOS QUE SE ENCUENTREN DEBAJO DE ELLA. EL PIE DE CADA PERPENDICULAR SOBRE LA LÍNEA DE SALARIOS, INDICARÁ, POR MEDIO DE SU ORDENADA --ESTO ES, POR EL NÚMERO EN QUE LA VERTICAL DE LA IZQUIERDA CORRESPONDE A ESE PUNTO--, EL SALARIO CORRECTO PARA ESE PUESTO.

LÍNEAS-LÍMITE

EL AJUSTE EXACTO DE SALARIOS ES MUY DIFÍCIL DE LOGRAR DE LOGRAR. PARA PERMITIR UNA MAYOR FLEXIBILIDAD EN SU FIJACIÓN, SE USA DE ORDINARIO LÍNEAS LÍMITE, COLOCADAS A AMBOS LADOS DE LA LÍNEA DE SALARIOS. POR MEDIO DE ELLAS, -- PARA EL NÚMERO DE PUNTOS QUE CORRESPONDA A UN PUESTO, PUE

DEN ASIGNARSE DIVERSOS SALARIOS, QUE VAN DESDE EL NIVEL -
MARCADO POR EL LÍMITE INFERIOR, HASTA EL QUE CORRESPONDE
AL LÍMITE SUPERIOR, DENTRO DE LA MISMA VERTICAL.

ESTAS LÍNEAS SIRVEN POR ELLO PARA QUE, EN VEZ DE QUE PARA
CADA PUESTO SOLO SE FIJE UN SALARIO, PUEDAN APLICÁRSELE -
VARIOS. ASÍ SUCEDE, POR EJEMPLO, CUANDO PARA FIJAR LA RE-
MUNERACIÓN, SE TOMAN EN CUENTA LA ANTIGÜEDAD O LOS MÉRITOS
DEL TRABAJADOR; CUANDO SE ESTABLECEN SISTEMAS DE INCENTI-
VOS, O CUANDO SIMPLEMENTE SE DESEA TENER UN MARGEN PARA -
DISCUTIR LA REMUNERACIÓN.

LAS LÍNEAS-LÍMITE PUEDEN SER DE DOS CLASES DISTINTAS. LA
PRIMERA ESTÁ CONSTITUIDA POR LOS LÍMITES CONSTANTES, QUE
SON AQUELLOS EN QUE EXISTEN LOS MISMOS MÁRGENES MONETARIOS
EN TODOS LOS NIVELES DE SALARIOS. LOS LÍMITES VARIABLES
POR EL CONTRARIO, CRECEN EN SU AMPLITUD SIMULTÁNEAMENTE -
CON EL AUMENTO DE IMPORTANCIA DE LOS PUESTOS, CONSERVANDO
UN PORCENTAJE CONSTANTE.

CAPITULO XIII

DISEÑO DE CATALOGO DE PUESTOS A EVALUAR

CATALOGO DE PUESTOS

A CONTINUACIÓN SE DISEÑARA UN CATÁLOGO DE PUESTOS DE EMPLEADOS PERTENECIENTES AL ÁREA DE PRODUCCIÓN, CON LA FINALIDAD - DE QUE NOS SIRVA DE GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE DICHS PUES--TOS.

ESTE CATÁLOGO CONSISTE EN ENUMERAR LOS PUESTOS PRÓXIMOS A - EVALUAR; ASÍ COMO TAMBIÉN HACER UNA DESCRIPCIÓN GENERAL DE CADA PUESTO.

PUESTOS A EVALUAR

OPERACION

01	JEFE DE INGENIERIA INDUSTRIAL
02	JEFE DE EMPAQUE
03	JEFE DE MANTENIMIENTO
04	JEFE DE PRODUCCION
05	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD
06	SUPERVISOR DE PRODUCCION
07	SUPERVISOR DE EMPAQUE
08	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO
09	JEFE DE COMPRAS
10	JEFE DE ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS EMPAQUE
11	JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES
12	ENCARGADO DE CONTROL Y PROGRAMACION DE LA PRODUCCION
13	SUPERVISOR DE MAQUINAS EMPAQUETADORAS
14	AUXILIAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL
15	AUXILIAR OFICINA DE EMPAQUE
16	AUXILIAR DE ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS
17	AUXILIAR ALMACEN DE REFACCIONES
18	AUXILIAR COMPRAS
19	AUXILIAR ACCESORIOS EMPAQUE
20	INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD

21 AUXILIAR OFICINA MANTENIMIENTO

GERENCIAS

22 GERENTE DE SERVICIOS

23 GERENTE DE PRODUCCION

DESCRIPCIONES

OPERACION

- 01 JEFE DE INGENIERIA INDUSTRIAL: MANTIENE LOS ÍNDICES DE EFICIENCIA DE MANO DE OBRA, MATERIALES Y EQUIPO AL MÁXIMO POR MEDIO DE LAS TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL TALES COMO: MÉTODOS Y SISTEMAS, TIEMPOS Y MOVIMIENTOS. DISEÑA NUEVOS MÉTODOS DE TRABAJO, VERIFICA ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN Y EVALUA LA PRODUCCIÓN A TRAVÉS DEL MANEJO DE LA INFORMACIÓN CON ÍNDICE, GRÁFICAS Y REPORTES. INFORMA OPORTUNAMENTE PARA LA TOMA DE DECISIONES.
- 02 JEFE DE EMPAQUE: ENCARGADO DE LA OPERACIÓN EFICIENTE Y SEGURA DEL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE (GALLETAS, BETÓN, PASTAS), VIGILANDO QUE LAS OPERACIONES SE REALICEN DE ACUERDO A LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN AUTORIZADOS, CON LA CALIDAD, PRESENTACIÓN Y PESO -- ESPECIFICADO. ASÍ COMO TAMBIÉN, LA SUPERVISIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO ENTRE EL PERSONAL DE MANO DE OBRA.
- 03 JEFE DE MANTENIMIENTO: PLANEAR, PROGRAMA, SUPERVISA Y CONTROLA TODAS LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO; QUE SE REALICEN DURANTE LOS TURNOS QUE SE LABOREN EN LA EMPRESA. SE COORDINA CON DIRECCIÓN DE PLANTA Y CON GERENCIA DE PRODUCCIÓN PARA REALIZAR DICHO MANTENIMIENTO.

- 04 JEFE DE PRODUCCION: RESPONSABLE DEL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES EN LOS TRES TURNOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, VIGILANDO Y CONTROLANDO QUE NO FALTE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS PARA EL PRODUCTO.
- 05 JEFE DE CONTROL DE CALIDAD: COORDINA CONJUNTAMENTE TODAS LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD, ORGANIZA EL TRABAJO DE LOS INSPECTORES DE CALIDAD Y RECABA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA MANTENER LOS PROCESOS -- DENTRO DE CONTROL.
- 06 SUPERVISOR DE PRODUCCION: RESPONSABLE DE LA OPERACIÓN EFICIENTE Y SEGURA DEL DEPARTAMENTO DE AMASADORAS, BETÓN Y/O PASTAS; ASÍ COMO TAMBIÉN VIGILAR QUE LAS OPERACIONES SE REALICEN DE ACUERDO A LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN, CON LA CALIDAD ESPECIFICADA Y EL COSTO MÍNIMO.
- 07 SUPERVISOR DE EMPAQUE: RESPONSABLE DE LA OPERACIÓN EFICIENTE Y SEGURA DE LA MAQUINARIA, EQUIPO Y MANO DE OBRA A SU CARGO, VIGILANDO QUE LAS OPERACIONES SE REALICEN DE ACUERDO A LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN, CON LA CALIDAD ESPECIFICADA Y AL COSTO MÍNIMO. ASÍ COMO DE LA CORRECTA DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y CONTROL DE LA MANO DE OBRA.
- 08 SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO: SUPERVISA AL PERSONAL DE MANTENIMIENTO MECÁNICO, ELÉCTRICO Y DE MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS. COORDINA CONJUNTAMENTE EL -- MANTENIMIENTO CORRECTIVO Y PREVENTIVO.
- 09 JEFE DE COMPRAS: CONTROLA TODAS LAS COMPRAS, ATIENDE Y DIRIGE LAS RECLAMACIONES POR PEDIDOS E INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS, RECOMIENDA SUSTITUCIONES DE PRODUCTOS CUANDO NO SE PUEDEN OBTENER AL PRE--

CIO, CALIDAD Y FECHA DE ENTREGA. LOCALIZA FUENTES DE ABASTECIMIENTO, NEGOCIA PRECIOS Y FECHAS DE ENTREGA, APLICA LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA RESPECTO A COMPRAS.

- 10 JEFE DE ALMACEN MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS:ADMINISTRA DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS, LA RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO ADECUADO DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS DE EMPAQUE, LLEVA UN CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS, ELABORA REQUISIONES DE LAS MATERIAS PRIMAS Y DE LOS ACCESORIOS DE EMPAQUE QUE LLEGUEN EN SU EXISTENCIA AL PUNTO DE REORDEN, EN OCASIONES CONTROLA EL USO DE HERRAMIENTAS, REPORTA FALTANTES, ETC.
- 11 JEFE DE ALMACEN DE REFACIONES:ADMINISTRA DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS, LA RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO ADECUADO DE MATERIALES Y REFACCIONES, LLEVA UN CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS,ELABORA REQUISICIONES DE LOS MATERIALES QUE LLEGUEN EN SU EXISTENCIA AL PUNTO DE REORDEN, EN OCASIONES CONTROLA EL USO DE HERRAMIENTAS, REPORTA FALTANTES, ETC.
- 12 ENCARGADO DE CONTROL Y PROGRAMACION DE LA PRODUCCION:ADMINISTRA Y EJECUTA EL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN, EN LAS DISTINTAS ÁREAS DE LOS PROCESOS DE FABRICACIÓN Y EMPAQUE.
- 13 SUPERVISOR DE MAQUINAS EMPAQUETADORAS:PLANEA, DISTRIBUYE Y SUPERVISA EL MANTENIMIENTO MECÁNICO Y ELÉCTRICO, YA SEA PREVENTIVO Ó CORRECTIVO, A LAS MÁQUINAS EMPAQUETADORAS, ASÍ COMO A LA PREPARACIÓN DE LAS MÁQUINAS ACORDE AL TIPO DE PRESENTACIÓN A EMPACAR.

- 14 AUXILIAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL:CALCULA LOS REPORTES DIARIOS DE PRODUCCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS PRODUCTIVOS, TANTO INDIVIDUAL COMO DE GRUPO, ASÍ COMO TAMBIÉN, LA ELABORACIÓN DE LA PRÉNOMINA SEMANAL.
- 15 AUXILIAR OFICINA DE EMPAQUE:ENCARGADO DE CALCULAR LA PRODUCCIÓN OBTENIDA POR LOS TRABAJADORES DE CADA TURNO PARA ASÍ OBTENER LUEGO LOS DESTAJOS. AUXILIA A LOS SUPERVISORES Y AL JEFE DE ESTE DEPARTAMENTO.
- 16 AUXILIAR DE ALMACEN MATERIAS PRIMAS:RECIBE, ALMACENA, CONTROLA Y ENTREGA AL DEPARTAMENTO DE FABRICACIÓN LAS MATERIAS PRIMAS NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN, CONFORME A LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS. AUXILIA A SU JEFE EN EL CONTROL DE EXISTENCIAS, COMO EN EL MANEJO ADECUADO DE LOS MATERIALES.
- 17 AUXILIAR ALMACEN DE REFACCIONES:RECIBE, ALMACENA, DISTRIBUYE, TRASLADA, CAMBIA, EMPACA Y DESEMPACA; EMBARCA Y ENTREGA MATERIALES, PROVISIONES Y EQUIPO Y OTROS ARTÍCULOS EN EXISTENCIA EN ALMACÉN. TOMA INVENTARIOS FÍSICOS; VERIFICA MÁXIMOS Y MÍNIMOS.
- 18 AUXILIAR COMPRAS:ACUDE A LAS CASAS COMERCIALES -- QUE SE REQUIERAN PARA EFECTUAR COMPRAS ENCOMENDADAS POR SU JEFE INMEDIATO, CONFORME A LOS SISTEMAS ESTABLECIDOS.
- 19 AUXILIAR ACCESORIOS DE EMPAQUE:RECIBE, ALMACENA, CONTROLA Y ENTREGA AL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE -- LOS MATERIALES NECESARIOS PARA CUMPLIR CON LOS -

PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN CONFORME A LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS, AUXILIA A SU JEFE EN EL CONTROL DE EXISTENCIAS, COMO EN EL MANEJO ADECUADO DE LOS MATERIALES.

- 20 INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD: SUPERVISA LA CORRECTA FABRICACIÓN Y EMPAQUE DE TODOS LOS PRODUCTOS QUE SE LABORAN EN LA EMPRESA, CONFORME A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA Y A LAS DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES QUE LAS AFECTEN.
- 21 AUXILIAR OFICINA MANTENIMIENTO: LLEVA CONTROL DE AUSENTISMO Y TIEMPO EXTRA DEL DEPARTAMENTO. ASÍ COMO TAMBIÉN LLEVA EL CONTROL DE ARCHIVEROS. DIBUJA PIEZAS QUE SEAN NECESARIAS FABRICAR. REPORTA GRÁFICAMENTE EL CONTROL Y MANTENIMIENTO DE QUEMADORES.

GERENCIAS

- 22 GERENTE DE SERVICIOS: PLANEA Y SUPERVISA EL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN, EN LAS DISTINTAS ÁREAS DEL PROCESO DE FABRICACIÓN. ASÍ COMO LA COMPRA Y REPOSICIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS, MATERIALES DE EMPAQUE Y REFACCIONES, EN LA CANTIDAD Y EL TIEMPO REQUERIDO.
- 23 GERENTE DE PRODUCCION: RESPONSABLE DE LA OPERACIÓN EFICIENTE Y SEGURA DE LOS DEPARTAMENTOS DE PROCESO DE FABRICACIÓN DE AMASADORAS, BETÓN Y PASTAS. PLANEA, COORDINA Y DIRIGE LAS ACTIVIDADES DE DICHS DEPARTAMENTOS. CONTROLA EL FLUJO DEL PROCESO. VIGILA POR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS, EN CUANTO A FECHAS DE ENTREGA, VOLUMEN Y CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN. COOPERA CON DIRECCIÓN DE PLANTA

EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS PARA OBTENER MEJORAS EN LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, EN LOS MÉTODOS Y PROCESOS QUE TENGA EFECTO SOBRE LA CAPACIDAD O COSTO DE PRODUCCIÓN.

COOPERA EN LAS ACTIVIDADES TENDIENTES A ASEGURAR ESTANDARES DE TRABAJO CONSISTENTES, MÉTODOS DE TRABAJO ADECUADOS Y PRODUCTIVIDAD CRECIENTE.

CAPITULO XIV
VALUACION DE PUESTOS DE EMPLEADOS
DEL AREA DE PRODUCCION

14.1. MANUAL DE VALUACION DE PUESTO POR EL SISTEMA DE PUNTOS

MANUAL DE VALUACION			
PESO			
FACTORES	EMPRESARIAL	SUBFACTORES	
HABILIDAD	40%	1. CONOCIMIENTOS	16
		2. EXPERIENCIA	12
		3. CRITERIO E INICIA- TIVA	8
		4. PRECISION Y DES- TREZA	4
			<hr/> 40
RESPONSABILIDAD	30%	1. PROCESOS Y PRO- CEDIMIENTOS	15
		2. MAQUINARIA Y/O EQUIPO	6
		3. MATERIALES O PRO- DUCTOS	6
		4. EN TRABAJOS DE OTROS	3
	<hr/> 30		
ESFUERZO	20%	1. FISICO	8
		2. MENTAL Y/O VISUAL	12
			<hr/> 20

CONDICIONES DE TRABAJO	10%	1. MEDIO AMBIENTE	7
		2. RIESGOS INEVITABLES	3
			<hr/> 10
	100%		100

DEFINICION DE FACTORES Y SUBFACTORES DE VALUACION

HABILIDAD: PARA CONOCER ESTE FACTOR HEMOS DE MEDIR LA PREPARACIÓN ESCOLAR Y EL ENTRENAMIENTO ESPECIAL NECESARIO PARA PODER DESEMPEÑAR SATISFACTORIAMENTE UN PUESTO ESPECÍFICO.

1. CONOCIMIENTOS: ESTE SUBFACTOR MIDE EL GRADO Y/O NIVEL DE ESTUDIOS QUE SON REQUERIDOS PARA CUMPLIR SATISFACTORIAMENTE CON LAS DIFICULTADES INHERENTES AL PUESTO,
GRADOS

I. PRIMARIA

II. SECUNDARIA, PREVOCACIONAL, ESTUDIOS COMERCIALES

III. PREPARATORIA, VOCACIONAL, SUBPROFESIONAL

IV. ESTUDIOS PROFESIONALES

V. CURSOS POSTGRADUADOS Y DE ESPECIALIZACIÓN, IDIOMAS

2. EXPERIENCIA: ESTE SUBFACTOR MIDE LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO, LOS CUALES HAN SIDO ADQUIRIDOS A TRÁVES DEL TIEMPO COMO PRODUCTO DE HABER DESEMPEÑADO ACTIVIDADES IGUALES O SIMILARES DURANTE UN PERÍODO DETERMINADO

GRADOS

I. NO SE NECESITA EXPERIENCIA

II. EXPERIENCIA DE UNO A TRES MESES

III. DE TRES A SEIS MESES

IV. DE SEIS MESES A UN AÑO

V. DE UN AÑO A TRES AÑOS

3. CRITERIO E INICIATIVA: ESTE FACTOR EVALÚA LA ACCIÓN INDEPENDIENTE, LA APLICACIÓN DEL CRITERIO, LA TOMA DE DECISIONES O LA CANTIDAD DE PLANEACIÓN QUE REQUIERE EL PUESTO. ESTE FACTOR TAMBIÉN EVALÚA EL GRADO DE COMPLEJIDAD DEL TRABAJO.

GRADOS

I. REQUIERE LA HABILIDAD DE ENTENDER Y SEGUIR INSTRUCCIONES SENCILLAS Y EL USO DE EQUIPO SENCILLO IMPLICA POCAS DE

CIONES, YA QUE SE DICE A LOS EMPLEADOS EXACTAMENTE LO QUE DEBAN HACER

II. REQUIERE LA HABILIDAD DE TRABAJAR SIGUIENDO INSTRUCCIONES DETALLADAS Y TOMAR DECISIONES MENORES QUE IMPLIQUEN LA APLICACIÓN DE CIERTO CRITERIO

III. REQUIERE LA HABILIDAD PARA PLANEAR Y EJECUTAR UNA SECUENCIA DE OPERACIONES PARA LAS CUALES SE DISPONE DE MÉTODOS ESTÁNDAR O DE OPERACIÓN RECONOCIDOS Y TOMAR DECISIONES EN GENERAL RESPECTO A CALIDAD, TOLERANCIAS, OPERACIÓN Y SECUENCIA DE AJUSTES

IV. REQUIERE HABILIDAD PARA PLANEAR Y EJECUTAR TRABAJOS POCO COMUNES Y DIFÍCILES, PARA LOS CUALES SÓLO SE DISPONE DE MÉTODOS GENERALES DE OPERACIÓN, Y TOMAR DECISIONES RESPECTO A LA APLICACIÓN DE MUCHO INGENIO, INICIATIVA Y CRITERIO.

V. REQUIERE UNA NOTABLE HABILIDAD PARA TRABAJAR EN FORMA INDEPENDIENTE HACIA RESULTADOS GENERALES, IDEAR NUEVOS MÉTODOS, ENFRENTARSE A CONDICIONES NUEVAS QUE EXIGAN UN ALTO GRADO DE INGENIO, INICIATIVA Y CRITERIO.

4. PRECISION Y DESTREZA: ES LA EFECTIVIDAD QUE REQUIERE EN LA REALIZACIÓN DEL PUESTO, MIDIENDO LA TRASCENDENCIA QUE LOS ERRORES COMUNES O NORMALES, PUEDEN TENER PARA LA EMPRESA EN TIEMPO Y DINERO.

MIDE LA HABILIDAD DE LA PERSONA PARA MANEJAR RÁPIDAMENTE DIFERENTES TIPOS DE MÁQUINAS.

GRADOS

I. ERRORES FÁCILES DE CORREGIR. LA DESTREZA MANUAL NECESARIA ES MÍNIMA

II. ERRORES QUE CONSTITUYEN UNA GRAN MOLESTIA, YQ QUE PARA SU CORRECCIÓN SE REQUIERE LA REVISIÓN PARCIAL DEL TRABAJO, OCACIONANDO PÉRDIDA DE TIEMPO Y ENTORPECIENDO EL TRÁMITE POR DICHAS DEMORAS. DESTREZA MANUAL REQUERIDA PARA EL USO FRECUENTE DE MÁQUINAS.

RESPONSABILIDAD: ESTÁ DETERMINADA POR LOS ERRORES QUE EN EL PUESTO SE PUEDE COMETER, ES DECIR, PROBABILIDAD DE ERRORES Y CONSECUENCIAS DE LOS MISMOS.

1. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: ESTE FACTOR MIDE LA RESPONSABILIDAD QUE SE EXIGE EN UN DETERMINADO PUESTO PARA REALIZAR UN TRABAJO ENCOMENDADO EN EL TIEMPO Y CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA:

-EVITAR INTERRUPCIONES EN EL CICLO DE TRABAJO PROPIO Y DE OTROS PUESTOS QUE IMPIDAN EL CUMPLIMIENTO DE LA FECHA DE ENTREGA ACORDADA.

- EVITAR INTERRUPCIONES EN LA MARCHA DE LA EMPRESA, TALES COMO DISMINUCIÓN, DE LAS VENTAS, ADOPCIÓN DE DECISIONES -- EQUIVOCADAS O RETARDOS Y MALA CALIDAD DEL PRODUCTO FABRICADO.

GRADOS

I. PUEDE PERTURBAR EL PROPIO CICLO DE TRABAJO SIN AFECTAR SERIAMENTE OTROS PUESTOS DE SU SECCIÓN. SU TRABAJO ESTÁ CLARAMENTE DEFINIDO.

II. TRASTORNA SERIAMENTE EL TRABAJO DE ALGUNOS PUESTOS DE SU PROPIO DEPARTAMENTO O AFECTA LEVEMENTE EL DE OTROS DEPARTAMENTOS

III. TRASTORNA EL CICLO DE TRABAJO INDIRECTAMENTE DE LA MAYOR PARTE DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA, SUS ACTIVIDADES SON GOBERNADAS POR INSTRUCCIONES GENERALES

2. MAQUINARIA Y/O EQUIPO: ESTE SUBFACTOR DETERMINA LA RESPONSABILIDAD SOBRE EL BUEN USO QUE SE LE DE A LA MAQUINARIA Y AL EQUIPO DE TRABAJO QUE ES NECESARIO PARA REALIZAR LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES ORDINARIAS DEL PUESTO.

GRADOS

I. SOLAMENTE ES RESPONSABLE DE EQUIPO DE TRABAJO DE POCO VALOR PORQUE NO REQUIERE DE CUIDADO

II. RESPONSABLE DEL CUIDADO Y BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO QUE UTILIZA EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES DIARIAS

III. RESPONSABLE DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE SU SECCIÓN O DEPARTAMENTO

3. MATERIALES O PRODUCTOS: ESTE SUBFACTOR DETERMINA LA RESPONSABILIDAD DE IMPEDIR DESPERDICIOS Ó PÉRDIDAS DE MATERIA PRIMA O DE PRODUCTOS PARCIALMENTE TERMINADOS DEBIDO A DESCUIDO.

GRADOS

I. LA PROBABLE PÉRDIDA DEBIDA A DAÑOS O DESECHOS DE MATERIALES O PRODUCTOS QUE NO EXCEDERÍA DE \$500,000 PESOS AL AÑO

II. LA PROBABLE PÉRDIDA DEBIDA A DAÑOS O DESECHOS DE MATERIALES O PRODUCTOS RARA VEZ ES DE MÁS DE \$ 1' 000,000 PESOS ANUAL

III. LA PROBABLE PÉRDIDA DEBIDA A DAÑOS O DESECHOS DE MATERIAL O PRODUCTOS SERÁ DEMÁS DE \$1'000,000

4. EN TRABAJOS DE OTROS: IMPORTANCIA Y AMPLITUD DE LA AYUDA E INSTRUCCIÓN Y DIRECCIÓN QUE CORRESPONDE A UN PUESTO SOBRE EL TRABAJO DE OTROS.

GRADOS

I. RESPONSABLE SOLAMENTE DE SU PROPIO TRABAJO

II. RESPONSABILIDAD POR INSTRUIR, DIRIGIR O HACER AJUSTES - POR UN GRUPO PEQUEÑO DE EMPLEADOS HASTA DE 10 INDIVIDUOS.

III. RESPONSABILIDAD POR INSTRUIR, DIRIGIR Y MANTENER EL RITMO DE TRABAJO DE UN GRUPO DE HASTA 25 PERSONAS

IV. RESPONSABILIDAD POR INSTRUIR, DIRIGIR Y MANTENER EL RITMO DE TRABAJO EN UN GRUPO DE MÁS DE 25 PERSONAS

ESFUERZO: EL POSEER UNA HABILIDAD NO ES EN SÍ SUFICIENTE; - PARA DESEMPEÑAR UN PUESTO ES NECESARIO APLICARLA Y PARA ELLO REQUIERE DE ESFUERZO.

I. ESFUERZO FÍSICO: SUBFACTOR QUE MIDE LAS CARGAS DE TRABAJO DE UN PUESTO, RESULTANTES DEL ESFUERZO FÍSICO. DETERMINA LA INTENSIDAD Y CONTINUIDAD DEL ESFUERZO FÍSICO REQUERIDO.

GRADOS

I. ACTIVIDADES NORMALES QUE NO IMPLICAN ESFUERZO FÍSICO MÁS QUE LO NORMAL A TODO TRABAJO

II. ACTIVIDADES QUE IMPLICAN CIERTO ESFUERZO FÍSICO Y/O CIRCUNSTANCIA MOLESTAS

2. **ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL:** ESTE SUBFACTOR EVALÚA EL GRADO DE CONCENTRACIÓN VISUAL O MENTAL QUE SE REQUIERE. CONSIDERA LA VIVEZA Y ATENCIÓN NECESARIAS, LA LONGITUD DEL CICLO, LA COORDINACIÓN DE LA DESTREZA MANUAL CON LA ATENCIÓN VISUAL O MENTAL.

GRADOS

I. ATENCIÓN NORMAL A TODO TRABAJO

II. DESARROLLA UN PEQUEÑO ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL YA QUE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN SON MUY VARIADAS Y DE NATURALEZA SENCILLA

III. OPERACIONES DE DIVERSOS TIPOS QUE REQUIERN DE UNA ATENCIÓN DISPERSA Y CONSTANTE Y/O ESFUERZO MENTAL

IV. REQUIERE DE UNA ATENCIÓN CONCENTRADA E INTERMITENTE Y/O ESFUERZO MENTAL Y VISUAL. REALIZA OPERACIONES COMPLETAS.

CONDICIONES DE TRABAJO: ESTE FACTOR SE DERIVA DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO, DE SU LOCALIZACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA Y - DEL EQUIPO Y MATERIALES QUE SE MANEJAN.

1. **MEDIO AMBIENTE:** ESTE SUBFACTOR EVALÚA LAS CONSICIONES FÍSICAS DEL AMBIENTE EN EL CUAL DEBE EJECUTARSE EL TRABAJO, Y EL GRADO HASTA EL CUAL ESTAS CONDICIONES HACEN QUE EL TRABAJO SEA DESAGRADABLE. CONSIDERA LA PRESENCIA Y CANTIDAD RELATIVA DE CUALQUIER CONTINUIDAD DE EXPOSICIÓN AL POLVO, MUGRE, CALOR, FRÍO, RUIDO, VIBRACIÓN, HUMEDAD, ETC.

GRADOS

I. CONDICIONES NORMALES A TODO TRABAJO

II. OCASIONALMENTE EXPUESTO A CONDICIONES ADVERSAS

III. EXPOSICIÓN FRECUENTE A CONDICIONES ADVERSAS

IV. EXPOSICIÓN CONSTANTE A FACTORES ADVERSOS

2. **RIESGOS INEVITABLES:** ESTE SUBFACTOR EVALÚA LOS PELIGROS TANTO EN ACCIDENTES COMO PARA LA SALUD QUE RODEAN AL TRABAJO, AUN CUANDO SE HAYAN INSTALADO TODOS LOS DÍSPPOSITIVOS DE SEGURIDAD. TOMA EN CUENTA EL MATERIAL QUE SE MANEJA, LAS MÁQUINAS O HERRAMIENTAS QUE SE USEN, LA POSICIÓN EN EL TRABAJO Y LA POSIBILIDAD DE ACCIDENTES AÚN CUANDO NO HAYA OCURRIDO.

GRADOS

- I. PROBABILIDAD BAJA
- II. PROBABILIDAD MEDIA (REGULAR)
- III. PROBABILIDAD ALTA

ESCALA DE PUNTUACION

FACTORES Y SUBFACTORES	PESO	%	PUNTOS	GRADOS	PESO %	POR	GRADOS PUNTOS
I	2	3	4	5	6		7
<u>HABILIDAD</u>							
40%							
1. CONOCIMIENTOS		16:40	40	I	.48:16		3
				II	1.12:16		7
				III	1.60:16		10
				IV	4.80:16		30
				V	8.00:16		50
					16.-		100
<u>2. EXPERIENCIA</u>							
		12:40	30	I	.36:12		3
				II	.84:12		7
				III	1.20:12		10
				IV	3.60:12		30
				V	6.00:12		50
					12.-		100
<u>3. CRITERIO E INICIATIVA</u>							
		8:40	20	I	.64		8
				II	.96		12
				III	1.04		13

... CONTINUACIÓN

	1	2	3	4	5	6	7
					IV	2.00	25
					V	3.36	42
						8.00	100
4. PRECISIÓN Y DESTREZA			4:40	10	I	1.6	40
					II	2.4	60
						4.0	100
<u>RESPONSABILIDAD</u>							
1. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			15:30	50	I	1.5	10
					II	4.5	30
					III	9.0	60
						15.00	100
2. MAGUINARIA Y EQUIPO			6:30	20	I	0.6	10
					II	1.8	30
					III	3.6	60
						6.0	100

1	2	3	4	5	6	7
3. MATERIALES O PRODUCTOS						
		6:30	20	I	0.6	10
				II	1.8	30
				III	3.6	60
					6.0	100
4. EN TRABAJOS DE OTROS						
		3:30	10	I	.15	5
				II	.45	15
				III	.9	30
				IV	1.5	50
					3.00	100

NOTA: A LOS PUESTOS DE GERENCIA Y DE JEFATURAS SE LES OTORGARÁ 100 Y 50 PUNTOS ADICIONALES RESPECTIVAMENTE POR EL CARGO JERÁRQUICO QUE OCUPAN.

ESFUERZO 20%

1. ESFUERZO FÍSICO						
		8:20	40	I	3.2	40
				II	4.8	60
					8.0	100
2. ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL						
		12:20	60	I	1.2	10
				II	2.4	20
				III	4.8	40
					12.00	100

1	2	3	4	5	6	7
CONDICIONES DE TRABAJO 10%						
1. MEDIO AMBIENTE						
		7:10	70	I	0.7	10
				II	1.4	20
				III	2.1	30
				IV	2.8	40
					7.00	100
2. RIESGOS INEVITABLES						
		3:10	30	I	0.3	10
				II	0.9	30
				III	1.8	60
					3.00	100

TOTAL DE PUNTOS POR FACTORES

HABILIDAD	400 PUNTOS
RESPONSABILIDAD	400 PUNTOS
ESFUERZO	200 PUNTOS
CONDICIONES DE TRABAJO	200 PUNTOS
	<hr/>
	<u>1200 PUNTOS</u>

À CONTINUACIÓN SE DETALLA LA VALUACIÓN DE TODOS LOS PUESTOS:

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO		CVE.
		JEFE DE INGENIERIA INDUSTRIAL		01
		EMPRESA: M A R S A		
		DEPARTAMENTO: INGENIERIA INDUSTRIAL		
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR	
FACTORES	SUBFACTORES			
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	IV	30	
	EXPERIENCIA	IV	30	
	CRITERIO E INICIATIVA	III	30	
	PRECISION Y DESTREZA	I	40	
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30	
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	II	30	
	MATERIALES O PRODUCTOS	II	30	
	EN TRABAJOS DE OTROS	II	15	
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40	
	MENTAL Y/O VISUAL	III	30	
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	II	20	
	RIESGOS INEVITABLES	I	10	
TOTAL			318	

$$+ \frac{50}{368}$$

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO JEFE DE EMPAQUE	CVE. 02
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: EMPAQUE	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	V	50
	CRITERIO E INICIATIVA	II	12
	PRECISION Y DESTREZA	II	60
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	II	30
	MATERIALES O PRODUCTOS	II	30
	EN TRABAJOS DE OTROS	IV	50
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	III	30
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	II	20
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			372

+ 50
422

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO		CVE.
		JEFE DE MANTENIMIENTO		03
		EMPRESA: M A R S A		
		DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO		
VALUADORES:		ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO
FACTORES	SUBFACTORES			
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS		IV	30
	EXPERIENCIA		V	50
	CRITERIO E INCIATIVA		III	13
	PRECISION Y DESTREZA		II	60
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		III	60
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO		III	60
	MATERIALES O PRODUCTOS		II	30
	EN TRABAJOS DE OTROS		III	30
ESFUERZO (20%)	FISICO		II	60
	MENTAL Y/O VISUAL		III	30
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE		I	10
	RIESGOS INEVITABLES		I	10
			TOTAL	443
				+ 50
				493

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO JEFE DE PRODUCCION	CVE. 04
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: PRODUCCION	
VALUADORES:		ING. NICOLAS A. GALVEZ M.	
FACTORES	SUBFACTORES	GRADO	PUNTOS POR FACTOR
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	IV	30
	EXPERIENCIA	V	50
	CRITERIO E INCIATIVA	III	13
	PRECISION Y DESTREZA	II	60
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	III	60
	MATERIALES O PRODUCTOS	III	60
	EN TRABAJOS DE OTROS	III	30
ESFUERZO (20%)	FISICO	II	60
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			433

$$+ \frac{50}{483}$$

HOJA DE VALUACION	TITULO DEL PUESTO		CVE.
		JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	
EMPRESA: M A R S A			
DEPARTAMENTO: CONTROL DE CALIDAD			
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	IV	30
	EXPERIENCIA	V	50
	CRITERIO E INCIATIVA	III	13
	PRECISION Y DESTREZA	II	60
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	I	10
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	III	60
	MATERIALES O PRODUCTOS	II	30
	EN TRABAJOS DE OTROS	II	15
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	II	20
	RIESGOS INEVITABLES	II	30
TOTAL			378

+ 50
428

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO		CVE.
		SUPERVISOR DE PRODUCCION		06
		EMPRESA: M A R S A		
		DEPARTAMENTO: PRODUCCION		
VALUADORES:		ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		
FACTORES	SUBFACTORES	GRADO	PUNTOS POR FACTOR	
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	40	
	EXPERIENCIA	V	50	
	CRITERIO E INCIATIVA	II	12	
	PRECISION Y DESTREZA	II	60	
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30	
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	II	30	
	MATERIALES O PRODUCTOS	I	10	
	EN TRABAJOS DE OTROS	III	30	
ESFUERZO (20%)	FISICO	II	60	
	MENTAL Y/O VISUAL	I	10	
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	II	20	
	RIESGOS INEVITABLES	II	30	
			TOTAL	352

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO	CVE.
		SUPERVISOR DE EMPAQUE	07
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: EMPAQUE	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INCIATIVA	II	12
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	I	10
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	II	30
	MATERIALES O PRODUCTOS	I	10
	EN TRABAJOS DE OTROS	III	30
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	60
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	II	20
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			282

HOJA DE VALUACION	TITULO DEL PUESTO		CVE.
		SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	
	EMPRESA: M A R S A		
	DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO		
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	V	50
	CRITERIO E INICIATIVA	II	12
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	II	30
	MATERIALES O PRODUCTOS	I	40
	EN TRABAJOS DE OTROS	III	30
ESFUERZO (20%)	FISICO	II	60
	MENTAL Y/O VISUAL	I	40
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	II	20
	RIESGOS INEVITABLES	II	30
TOTAL			332

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO JEFE DE COMPRAS	CVE. 09
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: COMPRAS	
VALUADORES:		ING. NICOLAS A. GALVEZ M.	
FACTORES	SUBFACTORES	GRADO	PUNTOS POR FACTOR
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	IV	30
	EXPERIENCIA	V	50
	CRITERIO E INCIATIVA	III	13
	PRECISION Y DESTREZA	II	60
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	III	60
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	II	30
	MATERIALES O PRODUCTOS	II	10
	EN TRABAJOS DE OTROS	II	30
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	I	10
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			353

+ 50
403

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO JEFE DE ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS EMPAQUE	CVE. 10
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: MATERIAS PRIMAS	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INCIATIVA	IV	13
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	I	10
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS	II	30
	EN TRABAJOS DE OTROS	II	15
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	I	10
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	20
	RIESGOS INEVITABLES	II	30
TOTAL			258

+ 50
308

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO	CVE.
		JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES	11
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO	
VALUADORES:		ING. NICOLAS A. GALVEZ M.	
		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INCIATIVA	II	12
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS	II	30
	EN TRABAJOS DE OTROS	I	5
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	I	10
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	II	20
	RIESGOS INEVITABLES	II	30
TOTAL			267
			+ 50
			317

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO		CVE.
		ENCARGADO DE CONTROL Y PROGRAMACION DE LA PRODUCCION		12
		EMPRESA: M A R S A		
		DEPARTAMENTO: PRODUCCION		
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR	
FACTORES	SUBFACTORES			
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	IV	30	
	EXPERIENCIA	IV	30	
	CRITERIO E INICIATIVA	IV	25	
	PRECISION Y DESTREZA	II	60	
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	III	60	
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	II	30	
	MATERIALES O PRODUCTOS	II	30	
	EN TRABAJOS DE OTROS	I	5	
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40	
	MENTAL Y/O VISUAL	III	30	
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10	
	RIESGOS INEVITABLES	I	10	
TOTAL			360	

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO SUPERVISOR DE MAQUINAS EMPAQUETADORAS	CVE. 13
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INCIATIVA	II	12
	PRECISION Y DESTREZA	II	60
RESPONSABI LIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	II	30
	MATERIALES O PRODUCTOS	I	10
	EN TRABAJOS DE OTROS	II	15
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	II	20
	RIESGOS INEVITABLES	II	30
TOTAL			307

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO AUXILIAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL		CVE. 14
		EMPRESA: M A R S A DEPARTAMENTO: INGENIERIA INDUSTRIAL		
VALUADORES: ING. NICOLÁS A. GÁLVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR	
FACTORES	SUBFACTORES			
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	IV	30	
	EXPERIENCIA	III	10	
	CRITERIO E INCIATIVA	III	13	
	PRECISION Y DESTREZA	I	40	
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	I	10	
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10	
	MATERIALES O PRODUCTOS	I	10	
	EN TRABAJOS DE OTROS	I	5	
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40	
	MENTAL Y/O VISUAL	III	10	
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10	
	RIESGOS INEVITABLES	I	10	
TOTAL			198	

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO	CVÉ.
		AUXILIAR DE OFICINA DE EMPAQUE	
EMPRESA: M A R S A			
DEPARTAMENTO: EMPAQUE			
VALUADORES: ING. NICOLÁS A. GÁLVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	II	7
	EXPERIENCIA	II	7
	CRITERIO E INCIATIVA	I	8
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS	I	10
	EN TRABAJOS DE OTROS	I	5
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	I	10
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			187

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO AUXILIAR DE ALMACEN MATERIAS PRIMAS	CVE. 16
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: MATERIAS PRIMAS	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GLAVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INICIATIVA	III	13
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS	I	10
	EN TRABAJOS DE OTROS	II	15
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			238

HOJA DE VALUACION	TITULO DEL PUESTO AUXILIAR DEL ALMACÉN DE REFACCIONES	CVE. 17	
EMPRESA: M A R S A DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO			
VALUADORES: ING. NICOLÁS A. GÁLVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	II	7
	EXPERIENCIA	II	7
	CRITERIO E INCIATIVA	I	8
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABI LIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	I	10
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS	I	10
	EN TRABAJOS DE OTROS	I	5
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	I	10
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			167

HOJA DE VALUACION	TITULO DEL PUESTO		CVE.
		AUXILAR COMPRAS	
	EMPRESA: M A R S A		
	DEPARTAMENTO: COMPRAS		
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INCIATIVA	II	12
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS	I	10
	EN TRABAJOS DE OTROS	I	5
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			227

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO	CVE.
		AUXILIAR ACCESORIOS EMPAQUE	19
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: EMPAQUE	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INCIATIVA	II	13
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS	I	10
	EN TRABAJOS DE OTROS	II	15
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			238

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO	
		INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	
		CVE.	
		20	
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: CONTROL DE CALIDAD	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10
	EXPERIENCIA	IV	30
	CRITERIO E INCIATIVA	III	13
	PRECISION Y DESTREZA	I	40
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	II	30
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10
	MATERIALES O PRODUCTOS	II	30
	EN TRABAJOS DE OTROS	I	5
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	III	30
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			258

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO		CVE.
		AUXILIAR OFICINA DE MANTENIMIENTO		21
		EMPRESA: M A R S A		
		DEPARTAMENTO: MANTENIMIENTO		
VALUADORES:		ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		
FACTORES	SUBFACTORES	GRADO	PUNTOS POR FACTOR	
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	III	10	
	EXPERIENCIA	IV	30	
	CRITERIO E INICIATIVA	I	8	
	PRECISION Y DESTREZA	I	40	
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	I	10	
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	I	10	
	MATERIALES O PRODUCTOS	I	10	
	EN TRABAJOS DE OTROS	I	5	
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40	
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20	
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10	
	RIESGOS INEVITABLES	I	10	
			TOTAL	203

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO	
		GERENTE DE SERVICIOS	
		CVE.	
		22	
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: SERVICIOS	
VALUADORES:		ING. NICOLAS A. GALVEZ M.	
FACTORES	SUBFACTORES	GRADO	PUNTOS POR FACTOR
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	V	50
	EXPERIENCIA	V	50
	CRITERIO E INCIATIVA	V	42
	PRECISION Y DESTREZA	II	60
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	III	60
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	III	60
	MATERIALES O PRODUCTOS	III	60
	EN TRABAJOS DE OTROS	III	30
ESFUERZO (20%)	FISICO	I	40
	MENTAL Y/O VISUAL	III	30
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			502

+ $\frac{100}{602}$

HOJA DE VALUACION		TITULO DEL PUESTO	
		GERENTE DE PRODUCCION	
		CVE. 23	
		EMPRESA: M A R S A	
		DEPARTAMENTO: PRODUCCION	
VALUADORES: ING. NICOLAS A. GALVEZ M.		GRADO	PUNTOS POR FACTOR
FACTORES	SUBFACTORES		
HABILIDAD (40%)	CONOCIMIENTOS	IV	30
	EXPERIENCIA	V	50
	CRITERIO E INCIATIVA	IV	25
	PRECISION Y DESTREZA	II	60
RESPONSABILIDAD (30%)	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	III	60
	MAQUINARIA Y/O EQUIPO	III	60
	MATERIALES O PRODUCTOS	III	60
	EN TRABAJOS DE OTROS	IV	50
ESFUERZO (20%)	FISICO	II	60
	MENTAL Y/O VISUAL	II	20
CONDICIONES DE TRABAJO (10%)	MEDIO AMBIENTE	I	10
	RIESGOS INEVITABLES	I	10
TOTAL			495
+			<u>100</u>
			595

PUNTUACION DE LA EVALUACION
(DE MENOR A MAYOR PUNTAJE)

PUESTO	PUNTOS
AUXILIAR ALMACEN DE REFACCIONES	167
AUXILIAR OFICINA DE EMPAQUE	187
AUXILIAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL	198
AUXILIAR DE OFICINA DE MANTENIMIENTO	203
AUXILIAR DE COMPRAS	227
AUXILIAR ACCESORIOS EMPAQUE	238
AUXILIAR DE ALMACEN MATERIAS PRIMAS	238
INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	258
SUPERVISOR DE EMPAQUE	282
SUPERVISOR DE MAQUINAS EMPAQUETADORAS	307
JEFE ALMACEN MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS EMPAQUE	308
JEFE DE ALMACEN DE REFACCIONES	317
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	332
SUPERVISOR DE PRODUCCION	352
CONTROL Y PROGRAMACION DE LA PRODUCCION	360
JEFE DE INGENIERIA INDUSTRIAL	368
JEFE DE COMPRAS	403
JEFE DE EMPAQUE	442
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	428
JEFE DE PRODUCCION	483
JEFE DE MANTENIMIENTO	493
GERENTE DE PRODUCCION	595
GERENTE DE SERVICIOS	602

14.2. MANUAL DE OPERACION DE LOS PUESTOS

PUESTO	ENCUESTA DE SUELDOS PROMEDIO EN EL MER- CADO	SUELDOS DE LA COMPAÑIA
1	2	3
1. JEFE DE INGENIERIA INDUSTRIAL	\$ 1' 100,000	\$ 470,000
2. JEFE DE EMPAQUE	\$ 1' 100,000	\$ 720,000
3. JEFE DE MANTENIMIENTO	\$ 1' 200,000	\$ 863,000
4. JEFE DE PRODUCCIÓN	\$ 1' 300,000	\$ 1' 077,000
5. JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	\$ 1' 100,000	\$ 500,000
6. SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	\$ 800,000	\$ 460,000
7. SUPERVISOR DE EMPAQUE	\$ 700,000	\$ 460,000
8. SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	\$ 700,000	\$ 368,000
9. JEFE DE COMPRAS	\$ 1' 000,000	\$ 594,000
10. JEFE DE ALMACEN MATERIAS PRIMAS Y ACCES.	\$ 800,000	\$ 382,000
11. JEFE DE ALMACEN REFACCIONES	\$ 800,000	\$ 382,000
12. ENCARGADO DE CONTROL Y PROGRAMACIÓN PRODUC.	\$ 800,000	\$ 460,000
13. SUPERVISOR DE MÁQUINAS EMPAQUETADORAS	\$ 700,000	\$ 368,000
14. AUXILIAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL	\$ 600,000	---
15. AUXILIAR OFICINA DE EMPAQUE	\$ 550,000	\$ 277,500

... CONTINUACIÓN

	1	2	3
16. AUXILIAR ALMACÉN MATERIAS PRIMAS		\$ 550,000	\$ 277,500
17. AUXILIAR ALMACÉN REFACCIONES		\$ 550,000	\$ 277,500
18. AUXILIAR COMPRAS		\$ 550,000	\$ 360,500
19. AUXILIAR ACCESORIOS EMPAQUE		\$ 550,000	\$ 277,500
20. INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD		\$ 700,000	\$ 390,000
21. AUXILIAR OFICINA MANTENIMIENTO		\$ 550,000	\$ 277,500
22. GERENTE DE SERVICIOS		\$ 1' 500,000	---
23. GERENTE DE PRODUCCIÓN		\$ 1' 600,000	---

ESPECIFICACIONES:

SE TOMÓ EN CUENTA PARA EL SUELDO PROMEDIO EN EL MERCADO LAS COMPARACIONES DE SUELDOS DE DIFERENTES EMPRESAS AFINES A MARSÁ, ES DECIR: EMPRESAS MEDIANAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS TALES COMO : KIR, ORANJUGOS, DULCERA LA GARDENIA Y MUCHAS OTRAS. TAMBIÉN SE TOMÓ EN CUENTA LA LISTA DE SUELDOS DE LOS PUESTOS A EVALUAR, PROPORCIONADOS -- POR EL DEPARTAMENTO DE PRODUCTIVIDAD DEL CENTRO PATRONAL DE NUEVO LEÓN. CABE ACLARAR, QUE TODOS LOS SUELDOS ESTÁN ACTUALIZADOS HASTA FINALES DE MARZO DE 1988. SE LES AUMENTÓ TODOS LOS INCREMENTOS DE SALARIOS QUE SE DIERON.

14.3. FIJACION DE LA LINEA DE SUELDOS POR EL METODO DE - MINIMOS CUADRADOS

NUESTRO OBJETIVO AL CONSTRUIR LA GRÁFICA DE SUELDO ES EL --
DE CONOCER EN FORMA CLARA LA ESTRUCTURA DE LOS SUELDOS DE--
LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN. ASÍ, COMO --
TAMBIÉN HACER NOTAR LA IRREGULARIDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE
LAS RETRIBUCIONES QUE SE PAGAN.

COMO SE ACLARÓ ANTERIORMENTE SE COMPILÓ INFORMACIÓN RESPEC
TO-A SUELDOS EN OTRAS COMPAÑÍAS AFINES Y FUE COMPARADA CON
LA SITUACIÓN EXISTENTE EN LA EMPRESA.

ÉSTOS SUELDOS PODEMOS EXPRESARLOS GRAFICAMENTE EN UN "DIA-
GRAMA DE DISPERSIÓN". (VER FIGURAS 14.1 Y 14.2).

LOS GRUPOS DE PUESTOS O EL PUNTAJE DE LA VALUACIÓN DEBEN -
SER LOCALIZADOS EN EL EJE DE LAS ABSCISAS O EJE HORIZONTAL
Y LOS SUELDOS EN EL EJE DE LAS ORDENADAS O EJE VERTICAL DE
LA GRÁFICA.

LA LÍNEA DE MEJOR AJUSTE PUEDE TRAZARSE A MANO LIBRE MEDI-
ANTE LOS PUNTOS DEL DIAGRAMA DE DISPERSIÓN, O EMPLEANDO LA
TÉCNICA ESTADÍSTICA DEL MÉTODO DE LOS CUADRADOS MÍNIMOS. -
(SE CONSULTARON TEXTOS DE ESTADÍSTICAS).

ÁUN CUANDO UNA LÍNEA DETERMINADA POR INSPECCIÓN VISUAL PUE
DE SER PRECISA, EL CÁLCULO POR EL MÉTODO DE LOS CUADRADOS-
MÍNIMOS NORMALMENTE PRODUCE UNA MÁS EXACTA.

LUEGO DE TENER LOS DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN PARA LOS DOS --
GRUPOS DE DATOS (LOS DE LA COMPAÑÍA Y LOS DEL ESTUDIO DE -
LAS COMPAÑÍAS AFINES), Y SE HA OBTENIDO LA MEDIDA DEL ME--
JOR AJUSTE PARA CADA UNO DE ELLOS, EL SIGUIENTE PASO ES --
TRAZAR LAS DOS LÍNEAS EN UNA MISMA GRÁFICA PARA SU MEJOR -
COMPARACIÓN. ÉSTE TIPO DE PRESENTACIÓN SE MUESTRA EN LA FI
GURA 14.3.

HOJA SUMARIO DE DATOS (COMPANIA)

PUESTOS	TOTAL PUNTOS		SALARIO (MILES DE PESOS)	XY	X ²
	X	Y			
I	2	3		4	5
JEFE DE INGENIERIA INDUSTRIAL	368	\$ 470	172960	135424	
JEFE DE EMPAQUE	422	720	303840	178084	
JEFE DE MANTENIMIENTO	493	863	425459	243049	
JEFE DE PRODUCCION	483	1077	520191	233289	
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	428	500	214000	183184	
SUPERVISOR DE PRODUCCION	352	460	161920	123904	
SUPERVISOR DE EMPAQUE	282	460	129720	79524	
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	332	368	122176	110224	
JEFE DE COMPRAS	403	594	239382	162409	
JEFE DE ALMACEN MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS	308	382	117656	94864	
JEFE DE ALMACEN REFACCIONES	317	382	121094	100489	
CONTROL Y PROGRAMACION DE LA PRODUCCION	360	460	165600	129600	
SUPERVISOR MAQUINAS EMPAQUETADORAS	307	368	112976	94249	
AUXILIAR DE INGENIERIA INDUSTRIAL	198	-	-	-	
AUXILIAR OFICINA DE EMPAQUE	187	277.5	51892.5	34969	
AUXILIAR ALMACEN MATERIAS PRIMAS	238	277.5	66045	56644	
AUXILIAR ALMACEN REFACCIONES	167	277.5	46342.5	27889	

	1	2	3	4	5
AUXILIAR COMPRAS		227	360.5	81833.5	51529
AUXILIAR ACCESORIOS EMPAQUE		238	277.5	66045	56644
INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD		258	390	100620	66564
AUXILIAR OFICINA MANTENIMIENTO		203	277.5	56332.5	41209
GERENTE DE SERVICIOS		595	-	-	-
GERENTE DE PRODUCCIÓN		602	-	-	-
T O T A L E S		6373	9242	3276085	2143833
		X	Y	XY	X ²

FORMULA DE LA PENDIENTE

$$C = \frac{XY - \frac{X \cdot Y}{N}}{X^2 - \frac{X^2}{N}} \quad (14.1)$$

$$X = 6373$$

$$Y = 9242$$

$$\frac{X}{N} = \frac{6373}{20} = 319$$

$$\frac{Y}{N} = \frac{9242}{20} = 462$$

$$\text{POR CONSIGUIENTE: } X_1 = 319 \quad Y \quad Y_1 = 462$$

$$XY = 3276085$$

$$\frac{XY}{N} = \frac{3276085}{20} = 163804$$

$$X^2 = 2143833$$

$$\frac{X^2}{N} = \frac{2143833}{20} = 107192$$

SUBSTITUYENDO EN LA FÓRMULA

$$C = \frac{3276085 - 163804}{2143833 - 107192} = \frac{3112281}{2036641} = 1.5$$

ECUACIÓN DE UNA RECTA

$$Y_2 = Y_1 - C (X_1 - X_2) \quad (14.2.)$$

SI $X_2 = 200$ (ARBITRARIO)

$$\text{ENTONCES } Y_2 = 200 - 1.5 (319 - 200)$$

$$Y_2 = 462 - 178 = 284$$

POR CONSIGUIENTE:

LAS COORDENADAS DE LOS PUNTOS A Y B SON:

PUNTO A	PUNTO B
$X_1 = 319$	$X_2 = 200$
$Y_1 = 462$	$Y_2 = 284$

Y ASÍ SUCESIVAMENTE SE BUSCARON NÚMEROS ARBITRARIOS Y FUERON EMPLAZADOS EN LA FÓRMULA Y ENCONTRAMOS LOS DEMÁS PUNTOS DE LA LÍNEA DE AJUSTE.

A CONTINUACIÓN SE MUESTRA LA GRÁFICA 14.1. :

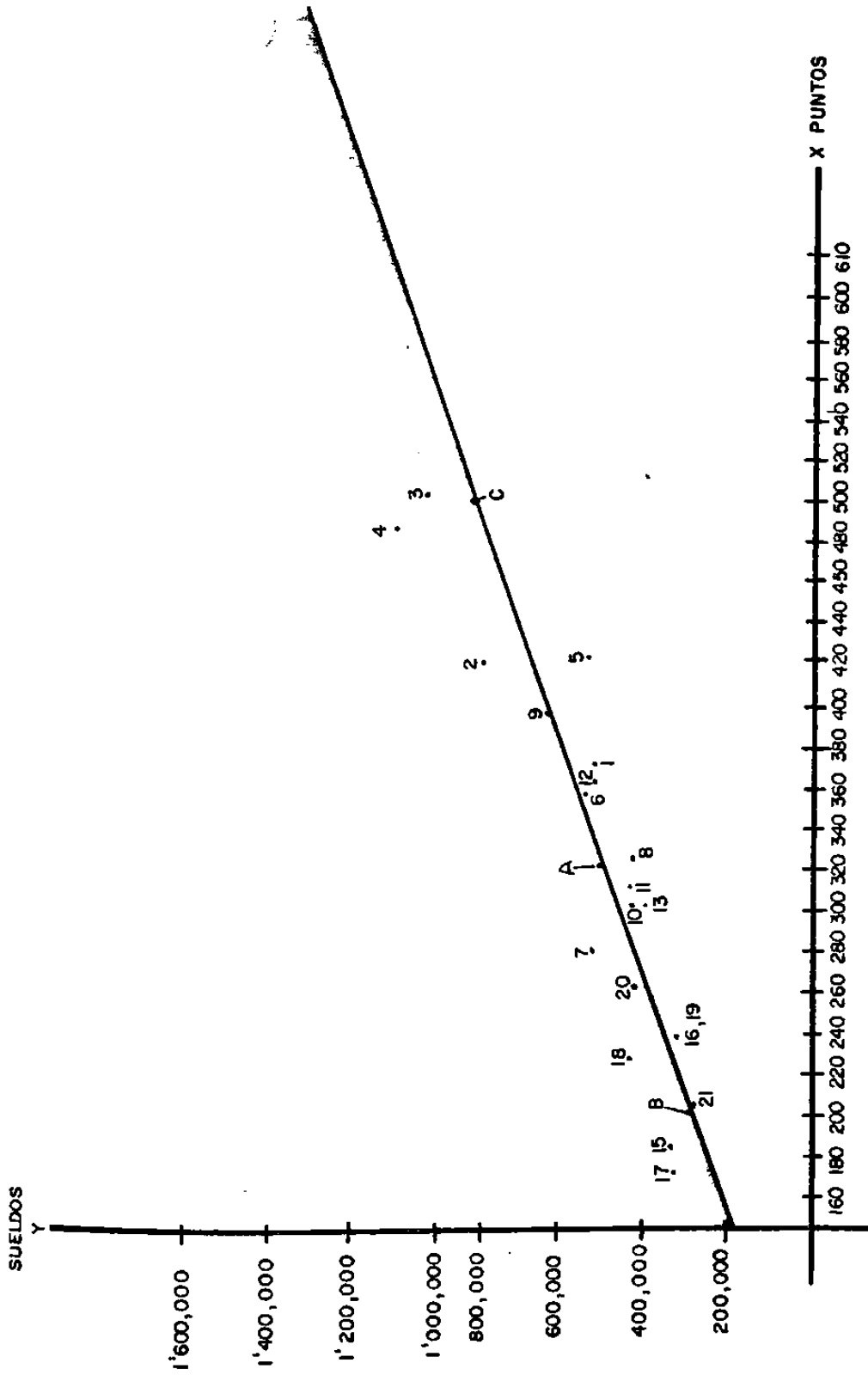


FIG. 14.1 DIAGRAMA DE DISPERSION DE LA COMPAÑIA

HOJA DE SUMARIO DE DATOS (MERCADO AFIN)

PUESTOS	TOTAL PUNTOS		SALARIO (MILES DE PESOS)	XY		X ²
	X	Y		X	Y	
1	2	3		4	5	
JEFE DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	368	\$ 1100	404800	135424		
JEFE DE EMPAQUE	422	1100	464200	178084		
JEFE DE MANTENIMIENTO	493	1200	591600	243049		
JEFE DE PRODUCCIÓN	483	1300	627900	233289		
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	428	1100	470800	183184		
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	352	800	281600	123904		
SUPERVISOR DE EMPAQUE	282	700	197400	79524		
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	332	700	232400	110224		
JEFE DE COMPRAS	403	1000	403000	162409		
JEFE DE ALMACÉN MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS	308	800	246400	94864		
JEFE DE ALMACÉN DE REFACCIONES	317	800	253600	100489		
CONTROL Y PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	360	800	288000	129600		
SUPERVISOR MÁQUINAS EMPAQUETADORAS	307	700	214900	94249		
AUXILIAR DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	198	600	118800	39204		
AUXILIAR OFICINA DE EMPAQUE	187	550	102850	34969		
AUXILIAR ALMACÉN MATERIAS PRIMAS	238	550	130900	56644		
AUXILIAR ALMACÉN REFACCIONES	167	550	91850	27889		

1	2	3	4	5
AUXILIAR COMPRAS	227	550	124850	51529
AUXILIAR ACCESORIOS EMPAQUE	238	550	130900	56644
INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	258	700	180600	66564
AUXILIAR OFICINA MANTENIMIENTO	203	550	111650	41209
GERENTE DE SERVICIOS	595	1500	892500	354025
GERENTE DE PRODUCCIÓN	602	1600	963200	362404
T O T A L E S	7768	19800	7524700	2959374
	X	Y	XY	X ²

$$X = 7768$$

$$Y = 19800$$

$$\frac{X}{N} = \frac{7768}{23} = 338$$

$$\frac{Y}{N} = \frac{19800}{23} = 861$$

POR CONSIGUIENTE: $X_1 = 338$ Y $Y_1 = 861$

$$XY = 7524700$$

$$\frac{XY}{N} = \frac{7524700}{23} = 327161$$

$$X^2 = 2959374$$

$$\frac{X^2}{N} = \frac{2959374}{23} = 128668$$

SUBSTITUYENDO EN LA FÓRMULA (14.1) OBTENEMOS :

$$C = \frac{7524700}{2959374} - \frac{327161}{128668} = \frac{7197539}{2830706} = 2.5$$

AHORA SUBSTITUYENDO EN LA ECUACIÓN (14.2) :

SI $X_2 = 200$ (ARBITRARIO)

$$Y_2 = 861 - 2.5 (338 - 200)$$

$$= 861 - 345$$

$$Y_2 = 516$$

POR CONSIGUIENTE: COORDENADAS DEL PUNTO A

$$X_1 = 338$$

$$Y_1 = 861$$

COORDENADAS DEL PUNTO B

$$X_2 = 200$$

$$Y_2 = 516$$

Y ASÍ, SUCESIVAMENTE ENCONTRAMOS LOS DEMÁS PUNTOS Y CONSTRUIMOS LA LÍNEA DE AJUSTE POR EL MÉTODO DE MÍNIMOS CUADRADOS, LO CUAL SE ENCUENTRA A CONTINUACIÓN:

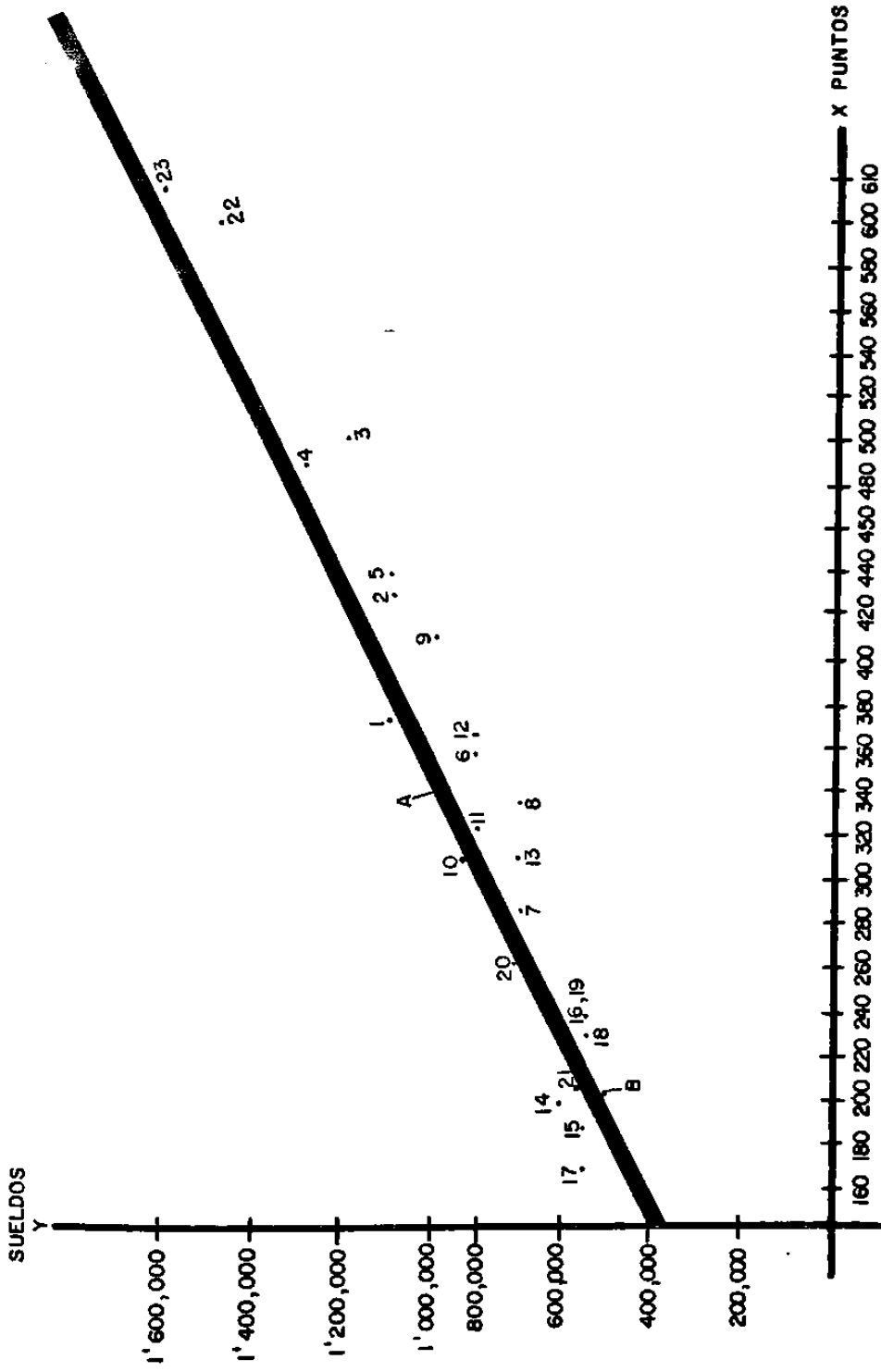
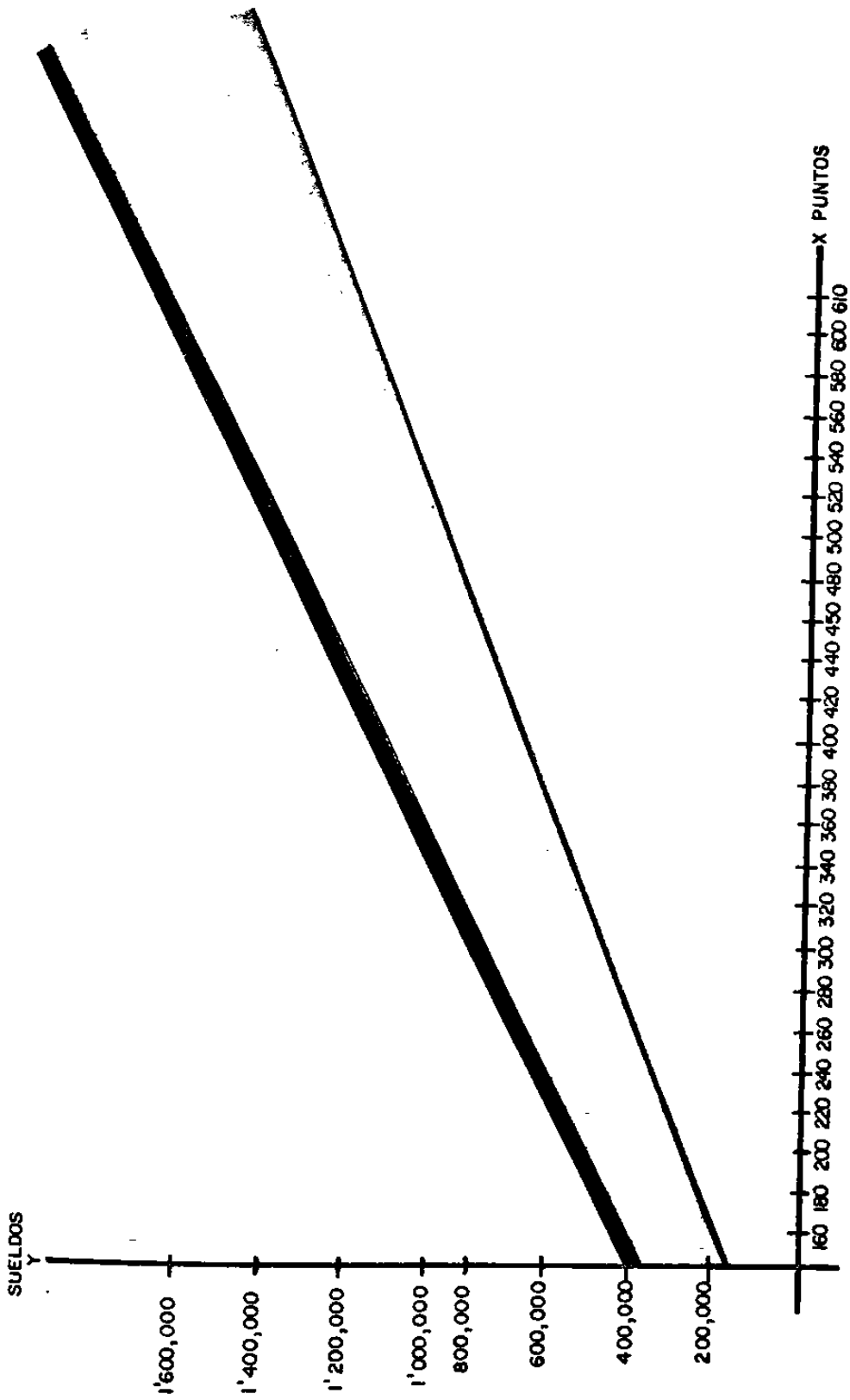


FIG. 14.2 DIAGRAMA DE DISPERSION DE COMPAÑIAS AFINES (MERCADO)



■ SUELDOS DE LA COMPAÑIA.
 ■ SUELDOS DEL ESTUDIO (MERCADOS).

FIG. 14.3 COMPARACION DE LOS SUELDOS DEL ESTUDIO Y DE LA COMPAÑIA.

CLASES DE SUELDOS

SI APLICARAMOS CON RIGOR TODOS LOS PRINCIPIOS Y REGLAS DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS, A CADA NÚMERO DE PUNTOS DEBERÍA CORRESPONDER UN SOLO SUELDO. YA HEMOS VISTO QUE, PARA DARLE FLEXIBILIDAD Y PERMITIR LA APRECIACIÓN DEL INFLUJO DEL FACTOR "EFICIENCIA", SE FIJAN LÍNEAS-LÍMITE. SI EN VEZ DE UNA SOLA AMPLITUD VERTICAL, LA DE LOS SUELDOS, SE DEJA OTRA AMPLITUD HORIZONTAL, LA DE LOS PUNTOS, SE DA NACIMIENTO AL CONCEPTO DE "CLASES DE SUELDOS", LLAMADAS POR OTROS "GRADOS DE SUELDOS".

ESTAS CLASES IMPLICAN, POR LO TANTO, QUE FIJEMOS, NO UN SUELDO PARA CADA NÚMERO DE PUNTOS, SINO UNA GAMA DE SUELDOS PARA UNA GAMA DE PUESTOS.

LAS CLASES DE SUELDOS, MÁS QUE UN VALOR RIGUROSAMENTE TÉCNICO, EN REALIDAD REPRESENTAN HACER CONCESIONES A TODO EL PROCEDIMIENTO ANTERIOR, TANTO EN CUANTO A PUNTOS COMO EN CUANTO A SUELDOS, TIENEN UN VALOR Y UTILIDAD PRÁCTICA.

GRUPOS

- | | |
|-----------|--|
| GRUPO VI | AUXILIAR ALMACÉN DE REFACCIONES, AUXILIAR OFICINA DE EMPAQUE, AUXILIAR DE INGENIERÍA INDUSTRIAL. |
| GRUPO V | AUXILIAR DE OFICINA MANTENIMIENTO, AUXILIAR DE COMPRAS, AUXILIAR ACCESORIOS EMPAQUE, AUXILIAR DE ALMACÉN MATERIAS PRIMAS. |
| GRUPO IV | INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD, SUPERVISOR DE EMPAQUE, SUPERVISOR DE MAQUINAS EMPAQUETADORAS, JEFE DE ALMACÉN MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS EMPAQUE. |
| GRUPO III | SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO, SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN, CONTROL Y PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, JEFE DE INGENIERÍA INDUSTRIAL. |

GRUPO II JEFE DE COMPRAS, JEFE DE EMPAQUE, JEFE DE CONTROL DE CALIDAD, JEFE DE PRODUCCIÓN, JEFE DE MANTENIMIENTO.

GRUPO I GERENTE DE PRODUCCIÓN, GERENTE DE SERVICIOS.

PARA CONSTRUIR LA GRÁFICA FINAL (FIGURA 14.4) TOMAREMOS -- COMO RELACIÓN LA LÍNEA DE AJUSTE DE LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO AFIN; YA QUE SE PUEDE VER QUE LOS SUELDOS QUE ACTUALMENTE SE PAGAN A LOS PUESTOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN -- SON EXCESIVAMENTE BAJO Y NO ESTARÍA BIEN TOMAR SU LÍNEA DE AJUSTE COMO RELACIÓN.

A CONTINUACIÓN SE MUESTRA LA FIGURA 14.4. Y LA TABLA 14.1, DONDE SE MUESTRA LA GAMA DE SUELDOS QUE SE DEBERÍA OBTENER EN LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

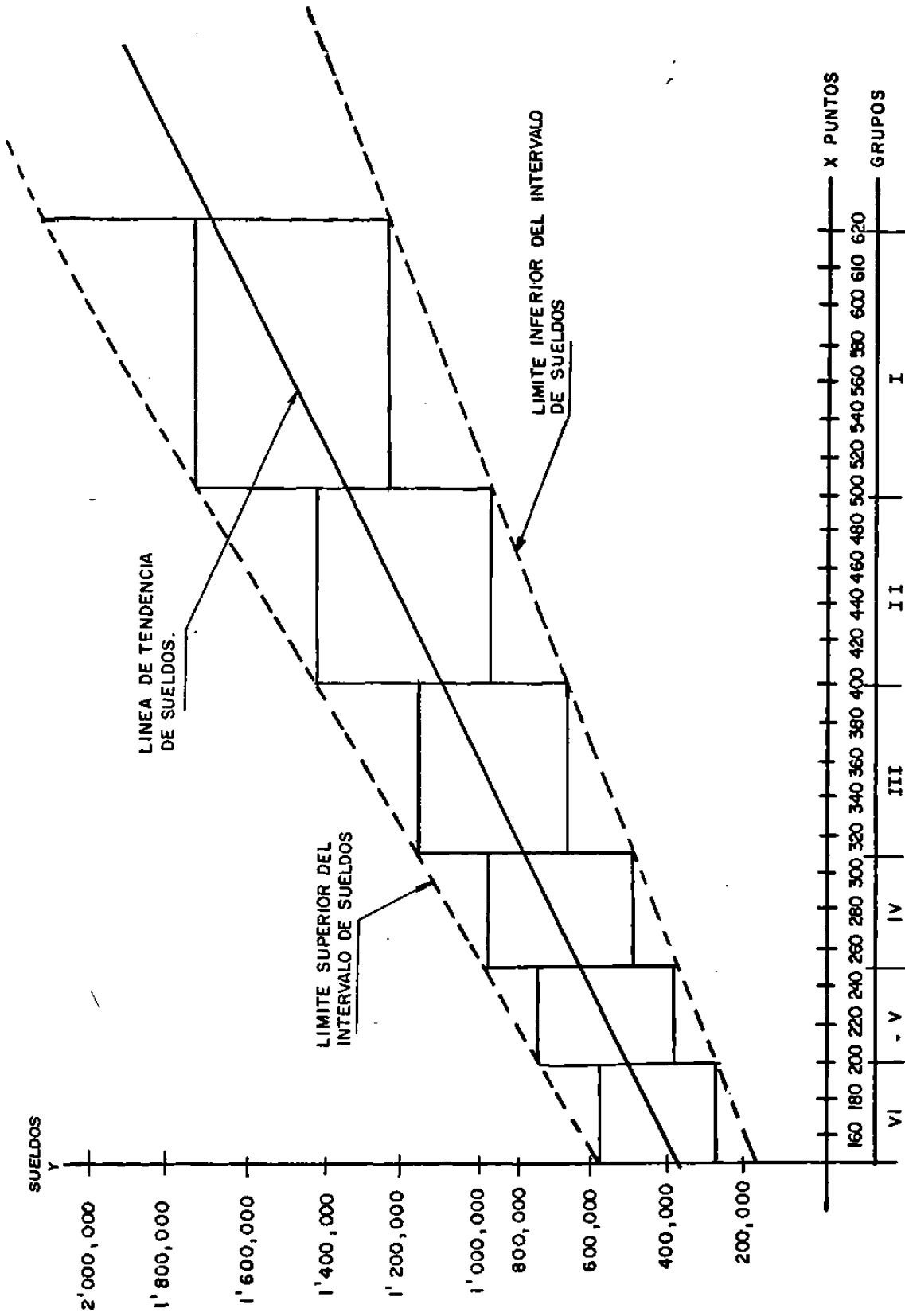


FIG. 14.4 GRAFICA DE VALUACION DE LOS PUESTOS DEL AREA DE PROYCCION

TABLA 14.1.1. CLASES DE SUELDOS DEL AREA DE PRODUCCION

CLASES	PUNTOS				SUELDOS		
	MINIMO	MAXIMO	VARIACION	MINIMO	MAXIMO	VARIACION	
VI	160	200	40	\$ 390,000	\$ 580,000	190	
V	200	250	50	400,000	740,000	340	
IV	250	310	60	500,000	960,000	460	
III	310	400	90	630,000	1'120,000	490	
II	400	500	100	900,000	1'400,000	500	
I	500	620	120	1'200,000	1'720,000	520	

CAPITULO XV
PLANES DE INCENTIVOS

15.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE INCENTIVOS

LA EXPERIENCIA HA DEMOSTRADO QUE LOS TRABAJADORES NO APORTARÁN UN ESFUERZO EXTRA O SOSTENIDO A MENOS QUE SE LES OFREZCAN INCENTIVOS, DEL TIPO DIRECTO O INDIRECTO. EN LA ACTUALIDAD, DEBIDO A LA CRECIENTE NECESIDAD QUE EXISTE EN LOS NEGOCIOS E INDUSTRIAS DE MÉXICO DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD PARA CONTENER LA ESPIRAL INFLACIONARIA Y MEJORAR SU POSICIÓN EN EL MERCADO MUNDIAL, LAS VENTAJAS DEL PAGO DE INCENTIVOS - EN LOS SALARIOS Y SUELDOS NO DEBERÁN SER DESESTIMADAS. EN GENERAL, TODOS LOS PLANES DE PAGO DE INCENTIVOS QUE TIENDEN A INCREMENTAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR, QUEDARÁN EN ALGUNA DE LAS SIGUIENTES CLASES: (1) PLANES ECONÓMICOS DIRECTOS, (2) PLANES ECONÓMICOS INDIRECTOS, Y (3) PLANES NO ECONÓMICOS.

SUS BENEFICIOS

ENTRE LOS PRINCIPALES QUE PRODUCEN, PUEDEN MENCIONARSE LOS SIGUIENTES:

PARA LA EMPRESA.

1. AL AUMENTAR EL VOLUMEN DE LA PRODUCCIÓN, LOS GASTOS GENERALES Y SEMIFIJOS SE DISTRIBUYEN ENTRE UN MAYOR NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS, REDUCIÉNDOSE EN CONSECUENCIA EL COSTO DE ÉSTAS.
2. LA PRODUCCIÓN SE ACERCA MÁS A LOS NIVELES TEÓRICOS SEÑALADOS A LA MAQUINARIA, LOGRÁNDOSE UN MEJOR RENDIMIENTO DEL CAPITAL INVERTIDO EN ELLA, Y REDUCIÉNDOSE TAMBIÉN POR ELLO LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN.
3. AL ESTIMULAR AL TRABAJADOR PARA QUE DESARROLLE SU ESFUERZO NORMAL EN EL TRABAJO, SE DISMINUYE LO QUE SE CONOCE COMO "EL DESEMPLEO OCULTO", ES DECIR: EL APROVECHAMIENTO INCOMPLETO DE LAS POSIBILIDADES NORMALES DE EFICIENCIA DE UN TRABAJADOR.
4. LOS MEJORAMIENTOS QUE SE REALICEN EN MAQUINARIA, SIMPLIFICACIÓN DE MÉTODOS, ETC., SON REALMENTE APROVECHADOS PARA ---

AUMENTAR LA PRODUCCIÓN, Y NO SON DILAPIDADOS POR EL TRABAJADOR EN DISMINUIR SU ESFUERZO POR ABAJO DEL QUE NORMALMENTE DEBERÍA PONER.

5. AL DISMINUIR LA NECESIDAD DE SUPERVISAR LA INTENSIDAD DEL TRABAJO, LA SUPERVISIÓN PUEDE SER APROVECHADA EN ASPECTOS TALES COMO LA CALIDAD DEL MISMO.

PARA EL TRABAJADOR,

1. LOS SALARIOS INCENTIVOS PERMITEN DERRAMAR SOBRE EL TRABAJADOR, EN FORMA EQUITATIVA Y FÁCIL DE COMPUTAR, LOS INCREMENTOS QUE SE LOGREN EN LA PRODUCTIVIDAD.

2. LAS REMUNERACIONES DE LOS TRABAJADORES SON MAYORES, CON LO QUE SU NIVEL DE VIDA SERÁ MEJOR, Y ESTO, SIN QUE LOS COSTOS TENGAN QUE AGRAVARSE, POR LO QUE LOS AUMENTOS SON REALES.

INCIDENTALMENTE, LA EMPRESA ESTÁ EN POSIBILIDAD DE CONSEGUIR MEJOR MANO DE OBRA.

3. COMO CONSECUENCIA DE LO ANTERIOR, EXISTIRÁ MAYOR ESTABILIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA Y MEJORES RELACIONES CON ELLA.

SUS LIMITACIONES

HAY QUE PRECISAR QUE LOS SALARIOS INCENTIVOS NO SON APLICABLES A TODA CLASE DE TRABAJO.

QUEDAN FUERA DE SU CAMPO DE APLICACIÓN, PRINCIPALMENTE:

1. LOS TRABAJOS QUE SEAN IMPOSIBLES COMPUTAR EL NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS.

2. AQUELLOS EN QUE LA RAPIDEZ DE LA MÁQUINA HACE QUE EL OBRERO NO PUEDA TENER INFLUENCIA EFECTIVA EN LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN.

3. LAS LABORES EN QUE LAS INTERRUPCIONES DE TRABAJO SON DEMASIADO FRECUENTES, IMPOSIBLES DE EVITAR, O CAEN FUERA DEL CONTROL DEL TRABAJADOR.

4. LOS CASOS EN QUE LA CALIDAD TIENE IMPORTANCIA FUNDAMEN-

TAL, Y PODRÍA VERSE AFECTADA POR UNA MAYOR RÁPIDEZ QUE SE IMPRIMIERA AL TRABAJO, CON EL ÁNIMO DE OBTENER UNA MAYOR REMUNERACIÓN, TAL OCURRE V.G., EN LOS TRABAJOS ARTÍSTICOS Y DE GRAN PRECISIÓN.

5. AQUELLAS INDUSTRIAS EN QUE EL TRABAJO ES ESPECIALMENTE PELIGROSO, LOS RIESGOS PODRÍAN AUMENTARSE COMO RESULTADO DEL INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN.

PARA TODOS ESTOS CASOS EN QUE LOS SALARIOS INCENTIVOS NO SON APLICABLES, SUELEN APELARSE A OTROS ESTÍMULOS, COMO CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, POR EJEMPLO, PROCURÁNDOSE VINCULAR A ELLOS REMUNERACIONES INDIRECTAS.

SUS REQUISITOS PREVIOS

PARA QUE UN SISTEMA DE SALARIOS INCENTIVOS PUEDA APLICARSE CON ÉXITO, ES INDISPENSABLE LO SIGUIENTE:

1. QUE LOS PROCESOS DE OPERACIONES HALLAN SIDO MEJORADOS - HASTA ACERCARSE LO MÁS QUE SEA POSIBLE AL TIEMPO TEORICAMENTE NORMAL, POR MEDIO DE ESTUDIOS DE MOVIMIENTOS, POR SISTEMAS DE SUGESTIONES, ETC., PUES DE LO CONTRARIO SUBIRÍAN DESPUÉS LAS EFICIENCIAS Y LOS SALARIOS EN FORMA DESPROPORCIONAL.
2. QUE LOS TRABAJOS A LOS QUE VAN A APLICARSE HAYAN SIDO PREVIAMENTE ESTANDARIZADOS, DEFINIDOS Y MEDIDOS, DE PREFERENCIA A BASE DE ESTUDIOS DE TIEMPOS.
3. QUE EXISTA UNA CORRECTA ESTRUCTURA DE LOS SALARIOS PARA LO QUE SE HACE INDISPENSABLE UNA VALUACIÓN DE PUESTOS.
4. QUE EXISTAN BUENAS RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y SUS TRABAJADORES Y CON EL SINDICATO DE ÉSTOS. NO IMPLICA LO ANTERIOR QUE NO DE NINGUN CONFLICTO, PUES ÉSTOS PODRÁN PRESENTARSE, SINO QUE PRIVE UN BUEN ESPIRÍTU DE COLABORACIÓN ENTRE ELLOS.
5. QUE EL PLAN SE DÉ A CONOCER PREVIAMENTE A LOS SUPERVISORES Y A LOS TRABAJADORES.

6. QUE EL SISTEMA SEA TAN SENCILLO EN SU APLICACIÓN, QUE CUALQUIER TRABAJADOR PUEDA CALCULAR EL SALARIO QUE LE CORRESPONDE. DE LO CONTRARIO PUEDEN SURGIR SOSPECHAS SOBRE LA BUENA FE DE LA EMPRESA Y, CON ELLO, DESCENTENTOS.
7. QUE SE PROVEA ALGÚN SISTEMA PARA ESTIMULAR EL TRABAJO EN AQUELLOS PUESTOS EN LOS QUE EL INCENTIVO SEA IMPOSIBLE DE APLICAR,
8. QUE EXISTA UN ADECUADO SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD.
9. QUE SE ESTABLEZCA UN PROCEDIMIENTO CLARO, SENCILLO Y RÁPIDO PARA RECIBIR LAS QUEJAS QUE SURGIRÁN SOBRE TODO AL PRINCIPIO.
10. QUE SE ESTABLEZCAN BASES DE MUTUA GARANTÍA CON EL SINDICATO.

EN GENERAL, TODOS LOS PLANES DE PAGOS DE INCENTIVOS QUE TIENDEN A INCREMENTAR EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR, QUEDARÁN EN ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES CLASES: (1) PLANES ECONÓMICOS, (2) PLANES ECONÓMICOS INDIRECTOS, (3) PLANES NO ECONÓMICOS.

ANTES DE QUE SE DISEÑE UN PLAN DE PAGO DE INCENTIVOS PARA UNA EMPRESA DETERMINADA ES ACONSEJABLE QUE REVISE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE PLANES ANTERIORES. POR ESTA RAZÓN LOS PLANES HISTÓRICAMENTE MÁS IMPORTANTES SE DESCRIBIRÁN EN ESTE CAPÍTULO, AÚN CUANDO LA MAYORÍA DE ELLOS YA NO SE USAN AHORA COMO FUERON IDEADOS ORIGINALMENTE.

15.2. PLANES ECONÓMICOS DIRECTOS, INDIRECTOS Y NO ECONÓMICOS

PLANES ECONÓMICOS DIRECTOS

LOS PLANES ECONÓMICOS DIRECTOS SON AQUELLOS EN LOS QUE LA REMUNERACIÓN AL TRABAJADOR VA DE ACUERDO CON SU RENDIMIENTO. EN ESTA CATEGORÍA ESTÁN INCLUIDOS LOS PLANES DE INCENTIVOS INDIVIDUALES Y LOS DE GRUPOS. EN EL TIPO DE PLAN INDIVIDUAL, LA RETRIBUCIÓN A CADA TRABAJADOR ESTÁ BASADA EN SU ACTUACIÓN PRODUCTIVA DURANTE EL PERÍODO DE QUE SE TRATE. LOS PLANES DE GRUPO SE APLICAN A DOS O MÁS PERSONAS -- QUE TRABAJEN EN EQUIPO, Y EN OPERACIONES QUE DE ALGUNA MANERA DEPENDEN UNAS DE OTRAS. EN ESTOS PLANES, LA COMPENSACIÓN MONETARIA A CADA TRABAJADOR DEPENDE DE LA TASA SALARIAL BASE Y DE LA ACTUACIÓN DEL GRUPO EN EL TIEMPO EN CUESTIÓN.

EL INCENTIVO PARA TRABAJO DE ESFUERZO INDIVIDUAL EXTRAORDINARIO O PROLONGADO ES MENOR EN LOS PLANES DE GRUPO QUE EN LOS INDIVIDUALES. POR LO TANTO, HA HABIDO TENDENCIA EN LA INDUSTRIA A FAVORECER LOS MÉTODOS DE INCENTIVOS INDIVIDUALES. ADEMÁS DE ORIGINAR UNA MÁS BAJA PRODUCTIVIDAD GLOBAL, LOS PLANES DE GRUPO TIENEN OTROS INCONVENIENTES: (1) CONFLICTOS PERSONALES DEBIDO A LA FALTA DE UNIFORMIDAD DE LA PRODUCCIÓN Y A LA UNIFORMIDAD DE LAS PERFECCIONES SALARIALES Y (2) DIFICULTADES EN JUSTIFICAR DIFERENCIAS EN SALARIOS BÁSICOS PARA LAS DIVERSAS OPORTUNIDADES DENTRO DEL GRUPO.

DESDE LUEGO TAMBIÉN ES CIERTO QUE LOS PLANES DE GRUPO OFRECEN VENTAJAS SOBRE LOS DE INCENTIVOS PARTICULARES SIENDO -- LAS MÁS NOTABLES LAS SIGUIENTES: (1) FACILIDAD DE IMPLANTACIÓN DEBIDA A LA MENOR DIFICULTAD EN MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DE UN GRUPO QUE DE UN INDIVIDUO; Y (2) REDUCCIÓN DE -- LOS COSTOS ADMINISTRATIVOS POR DISMINUCIÓN DE PAPELEO, MENOR NECESIDAD DE VERIFICACIÓN DE INVENTARIOS E INSPECCIÓN

DURANTE EL PROCESO.

EN GENERAL, SON DE ESPERAR MAYORES TASAS DE PRODUCCIÓN Y MENOR COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO AL EMPLEAR PLANES DE INCENTIVOS INDIVIDUALES. SI SU IMPLANTACIÓN ES PRÁCTICA EL SISTEMA DE INCENTIVOS INDIVIDUALES SERÁ PREFERIBLE AL SISTEMA DE GRUPOS. POR OTRA PARTE, EL MÉTODO DE GRUPOS TIENE MÁS APLICACIÓN DONDE ES DIFÍCIL MEDIR LA PRODUCTIVIDAD PERSONAL, Y DONDE EL TRABAJO DE CADA TRABAJADOR ES VARIABLE Y SUELE SER EJECUTADO FRECUENTEMENTE EN COOPERACIÓN CON OTROS EN FORMA DE CUADRILLA. POR EJEMPLO, DONDE CUATRO TRABAJADORES LABORAN JUNTOS EN UNA MÁQUINA FABRICADORA DE PASTAS, SERÍA VIRTUALMENTE IMPOSIBLE ESTABLECER UN SISTEMA DE INCENTIVOS INDIVIDUALES, PERO UN PLAN DE GRUPOS SERÍA CONVENIENTE.

PLANES ECONOMICOS INDIRECTOS

EN LA CLASIFICACIÓN DE PLANES ECONÓMICOS INDIRECTOS QUEDAN AQUELLAS POLÍTICAS DE COMPAÑÍA QUE TIENDEN A ESTIMULAR EL ÁNIMO O LA MORAL DE LOS TRABAJADORES Y A AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD, PERO QUE, SIN EMBARGO, NO HAN SIDO PLANEADAS PARA QUE HAYA UNA RELACIÓN DIRECTA ENTRE EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN Y EL MONTO DE LA REMUNERACIÓN. POLÍTICAS GLOBALES DE EMPRESA COMO LAS DE SALARIOS BASES JUSTOS Y RELATIVAMENTE ALTOS, SISTEMAS EQUITATIVOS DE PROMOCIONES Y DE SUGERENCIAS PREMIADAS, INGRESO ANUAL GARANTIZADO Y PRESTACIONES RELATIVAMENTE CUANTIOSAS, TIENDEN A FOMENTAR APTITUDES POSITIVAS ENTRE LOS TRABAJADORES Y A ESTIMULAR E INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD. POR TODO ELLO SE CLASIFICA COMO PLANES ECONÓMICOS INDIRECTOS.

TODOS LOS MÉTODOS DE INCENTIVOS INDIRECTOS TIENEN LA INCONVENIENCIA DE PERMITIR QUE EXISTA UNA AMPLIA BRECHA ENTRE LAS PERCEPCIONES DEL PERSONAL Y SU PRODUCTIVIDAD. DESPUÉS DE CIERTO TIEMPO, EL TRABAJADOR TIENDE A CONSIDERAR TODOS LOS BENEFICIOS QUE SE LE PROPORCIONA COMO OBLIGACIÓN ÚNICA DE LA EMPRESA, Y A OLVIDARSE DE QUE PARA QUE TALES BENEFICIOS CONTINUEN NO DEBEN AMINORARSE LA PRODUCTIVIDAD.

PLANES NO ECONOMICOS

LOS INCENTIVOS NO ECONÓMICOS COMPRENDEN TODAS AQUELLAS RECOMPENSAS O RETRIBUCIONES QUE NO TIENEN RELACIÓN CON LOS SALARIOS Y QUE, SIN EMBARGO, LEVANTAN LA MORAL DEL TRABAJADOR EN GRADO TAL QUE SE HACE EVIDENTE EL AUMENTO DE ESFUERZO Y EMPEÑO. EN ESTA CATEGORÍA SE TIENEN AQUELLAS POLÍTICAS DE EMPRESA QUE FOMENTAN EL DESARROLLO DE CONFERENCIAS PERIÓDICAS ACERCA DE PRÁCTICAS DE TALLER, CONVERSACIONES FRECUENTES ENTRE SUPERVISOR Y EL OPERARIO, UBICACIÓN APROPIADA DEL TRABAJADOR, INNOVACIONES Y MEJORAS A LAS TÉCNICAS DE TRABAJO, PREMIACIÓN DE SUGERENCIAS EN FORMA NO ECONÓMICAS, MANTENIMIENTO DE CONDICIONES LABORALES IDEALES, PUBLICACIÓN DE LOS REGISTROS DE ACTUACIÓN INDIVIDUALES EN LA PRODUCCIÓN, Y MUCHAS OTRAS PRÁCTICAS QUE UTILIZAN SUPERVISORES, GERENTES Y DIRECTORES CONCIENZUDOS Y DE VISIÓN.

15.3. CLASIFICACION DE LOS PLANES ECONOMICOS DIRECTOS

PUEDEN CONSIDERARSE CUATRO GRUPOS PRINCIPALES DE LOS SALARIOS INCENTIVOS POR RENDIMIENTO.

VEREMOS A CONTINUACIÓN LOS PRINCIPALES PLANES DENTRO DE CADA UNO DE ESTOS GRUPOS.

GRUPO A. PLANES EN QUE LA REMUNERACIÓN VARÍA EN LA MISMA PROPORCIÓN QUE EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR.

PLAN DE TRABAJO POR PIEZA (DESTAJO)

DE SOBRA ES CONOCIDO ESTE VIEJO SISTEMA, QUE CONSISTE EN ASIGNAR UNA TARIFA A CADA UNIDAD DE PRODUCCIÓN. EL SALARIO SE COMPUTA MULTIPLICANDO ESA TARIFA POR EL NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS.

COMO YA HICIMOS NOTAR, EN ESTE TIPO DE REMUNERACIÓN EL BENEFICIO DIRECTO DEL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, O EL PERJUICIO POR SU DISMINUCIÓN, SON ÍNTEGRAMENTE PARA EL TRABAJADOR. PERO EL EMPRESARIO SE BENEFICIA INDIRECTAMENTE, DISTRIBUYENDO SUS GASTOS GENERALES Y SEMIFIJOS ENTRE UN MAYOR VOLUMEN DE PRODUCCIÓN.

LA FÓRMULA PARA CALCULAR EL SALARIO POR EL SISTEMA DE DESTAJO ES, LÓGICAMENTE, SENCILLÍSIMA: BASTA MULTIPLICAR LA CUOTA, TASA O PRECIO SEÑALADO A CADA PIEZA, POR EL NÚMERO DE PIEZAS PRODUCIDAS AL DÍA, A LA SEMANA.

$$\boxed{\text{SAL.} = N_p \times C_p} \quad (15.1)$$

(VER FIGURA # 15.1)

POR LO QUE HACE AL SALARIO MÍNIMO EN RELACIÓN CON EL PAGO POR UNIDAD DE OBRA, EL ARTÍCULO 85 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO RECIENTEMENTE APROBADA, SEÑALA AL RESPECTO: "EN EL SALARIO POR UNIDAD DE OBRA, LA RETRIBUCIÓN QUE SE PAGUE, SERÁ TAL, QUE PARA UN TRABAJO NORMAL, EN UNA JORNADA DE 8 HORAS, DÉ POR RESULTADO EL MONTO DEL SALARIO MÍNIMO POR LO MENOS".

CARACTERÍSTICAS:

- A) ES MUY FÁCIL DE COMPUTAR Y DE ENTENDER.
 - B) DA AL OBRERO TODO EL INCREMENTO DIRECTO DE LA PRODUCTIVIDAD.
- PARA LA EMPRESA, EL COSTO DIRECTO DE LA MANO DE OBRA QUEDA IGUAL, PERO LOS INDIRECTOS SE PRORRATEAN MEJOR.
- C) ESTIMULA FUERTEMENTE AL TRABAJADOR A LABORAR MÁS, YA QUE ÉL RECIBE TODO EL BENEFICIO DIRECTO DEL AUMENTO DE SU ESFUERZO.
 - D) HACE AL OBRERO INDIVIDUALISTA EN SU TRABAJO, Y SENTIR CIERTA ESPECIE DE PROPIEDAD DEL PUESTO, LO QUE TRAE COMO CONSECUENCIA QUE SE OPOGA A QUE SE HAGAN CAMBIOS DE SISTEMAS, A QUE SE LE EXIGA MAYOR TRABAJO, ETC.
 - E) PUEDE ACARREAR DISMINUCIÓN EN LA CALIDAD DEL TRABAJO.
 - F) PUEDE CONDUCIR A LOS OBREROS A REALIZAR UN TRABAJO EXCESIVO, PARA OBTENER MAYORES GANANCIAS.
 - G) SUPONE EXCESIVO TRABAJO DE OFICINA CUANDO DEBEN HACERSE AJUSTES EN LOS SALARIOS, PORQUE IMPLICA CAMBIAR Y CALCULAR LA CUOTA DE CADA PIEZA.

PLAN DE HORAS ESTANDAR

SE LE CONOCE TAMBIÉN CON LOS NOMERES DE "SISTEMA DE LA NORMA HORARIA", "NORMA DE TIEMPO", "TRABAJO POR PIEZAS A LA HORA", "SISTEMA DE TIEMPOS TIPO", ETC.

NO ES, EN REALIDAD, SINO UNA VARIANTE DEL DESTAJO, QUE CONSISTE EN ASIGNAR A CADA UNIDAD DE PRODUCCIÓN EL TIEMPO QUE, TÉCNICAMENTE (POR ESTUDIOS DE TIEMPOS), SE HA DETERMINADO COMO NECESARIO PARA QUE UN TRABAJADOR NORMAL, EN CONDICIONES NORMALES, PRODUZCA ESA UNIDAD, PAGÁNDOSE EL SALARIO POR LA SUMA DE LOS TIEMPOS CORRESPONDIENTES A LAS PIEZAS REALIZADAS, INDEPENDIEMENTE DEL TIEMPO REAL OCUPADO.

CASI SIEMPRE SE ESTIPULA UN SALARIOS DE GARANTÍA, QUE CORRESPONDE AL NORMAL QUE SE PAGARÍA EN CASO DE HACERSE EL TRABAJO DENTRO DEL TIEMPO TAMBIÉN NORMAL.

EJEMPLO: POR UNA PIEZA QUE REQUIERA 8 HORAS DE TRABAJO, PAGÁNDOSE A DOS MIL PESOS LA HORA, EL TRABAJADOR RECIBIRÍA: $\$2,000 \times 8 = \$ 16,000$ PESOS.

SI LA HACE EN 6 HORAS, POR SÓLO ESAS SEIS HORAS RECIBE TAMBIÉN LOS \$16,000. POR SU JORNADA TOTAL DE OCHO HORAS, RECIBIRÁ MAYOR CANTIDAD.

LA FÓRMULA EN EL SISTEMA DE HORAS ESTÁNDAR CONSISTE EN MULTIPLICAR EL NÚMEROS DE HORAS ESTÁNDAR POR EL SALARIO BASE (POR HORA, POR DÍA, POR SEMANA SEGÚN EL MONTO E SALARIO - QUE SE QUIERA COMPUTAR) Y DIVIDIR ESTO POR EL NÚMERO DE HORAS REALES TRABAJADAS.

$$\boxed{\text{SAL.} = \text{HE} \times \text{SB} / \text{HR}} \quad (15.2)$$

(VER FIGURA # 15.2)

CARACTERÍSTICAS:

- A) EN GENERAL, TIENE LAS MISMAS DEL DESTAJO.
- B) TIENE EL BENEFICIO DE GARANTIZAR AL TRABAJADOR UN SALARIO MÍNIMO QUE PERCIBIRÁ, AUNQUE SU EFICIENCIA SEA INFERIOR A LA NORMAL.
- C) PERMITE APLICARSE EN FORMA HOMOGÉNEA A OPERACIONES MUY DIVERSAS, PORQUE TODAS ELLAS SE MIDEN CON UN MISMO FACTOR: EL TIEMPO.
- D) PERMITE QUE LOS SALARIOS SEAN DISCUTIDOS Y CAMBIADOS; SIN TENER QUE HACER AJUSTES, COMO EN EL CASO DEL DESTAJO.
- E) PERMITE HACER FÁCILMENTE EL CÁLCULO DE COSTOS DE MANO DE OBRA EN PRODUCCIONES AÚN NO REALIZADAS, CALCULAR EL TIEMPO DE ENTREGA, ETC.
- F) REPRESENTA YA UN MAYOR COSTO DE OPERACIÓN DEL SISTEMA, Y REQUIERE, POR LO TANTO, FUERTES VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES MUY REPETIDAS.

GRUPO B. PLANES EN QUE LA REMUNERACIÓN VARÍA EN UNA PROPORCIÓN MENOR QUE EL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR.

PLAN DE HALSEY

EN ESTE SISTEMA SUELE GARANTIZARSE UN SALARIO BASE HASTA LA EFICIENCIA NORMAL; CUANDO ÉSTA ES AUMENTADA, SE CONCEDE AL TRABAJADOR UN PREMIO DE SÓLO EL 50% DEL TIEMPO AHORRADO. LA FÓRMULA EN ESTE CASO, SE OBTIENE SUMANDO AL SALARIO BASE (POR HORA, POR DÍA, O SEMANA) EL PRODUCTO DE MULTIPLICAR EL PORCENTAJE DE BONIFICACIÓN ACORDADA, POR EL TIEMPO AHORRADO, Y TODO ESTO, POR EL SALARIO BASE POR HORA.

$$\text{SAL.} = \text{SB} + \text{P} (\text{HE} - \text{HR}) \text{SBH} \quad (15.3)$$

A PRIMERA VISTA PARECERÁ ABSOLUTAMENTE INCOMPENSIBLE QUE - LOS TRABAJADORES ADMITAN QUE SÓLO SE LES PAGUE LA MITAD DEL TIEMPO QUE PUEDEN AHORRAR CON SU MAYOR ESFUERZO. LA EXPLICACIÓN DE ESTO SE ENCUENTRA EN QUE ESTE SISTEMA SE EMPLEA SÓLO CUANDO NO SE PUEDEN REALIZAR ESTUDIOS TÉCNICOS PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA TEÓRICA QUE DEBEN TENER LOS TRABAJADORES, SINO QUE SE TOMAN COMO BASE LOS PROMEDIOS QUE PRÁCTICAMENTE SE ESTÁN OBTENIENDO, CON LO QUE SE CONSIDERA QUE ÉSTOS SON INFERIORES A LA CAPACIDAD NORMAL DEL TRABAJADOR. DE AHÍ QUE SÓLO SE DÉ A ÉSTE UN 50% DEL TIEMPO QUE AHORRA. COMO FÁCILMENTE SE COMPRENDE, NO OBSTANTE LA RAZÓN SEÑALADA, ES POCO ACEPTADO POR LOS TRABAJADORES.

UNA VARIANTE EN EL SISTEMA DE BONIFICACIÓN, ES EL LLAMADO - SISTEMA DE ROWAN.

EN ÉSTE LA BONIFICACIÓN QUE DEL AHORRO SE DA AL TRABAJADOR, NO ES CONSTANTE, SINO QUE ESTÁ EN PROPORCIÓN AL TIEMPO AHORRADO SOBRE EL TIEMPO ESTÁNDAR FIJADO.

LA FÓRMULA SERÁ:

$$\text{SAL.} = \text{SB} + \text{HE} - \text{HR} / \text{HE} (\text{HE} - \text{HR}) \text{SBH} \quad (15.4)$$

PLAN BEDAUX

ESTE SISTEMA GARANTIZA AL TRABAJADOR UN SALARIO BASE HASTA LA EFICIENCIA NORMAL O DE 100%. A PARTIR DE ESTE PUNTO, SE PAGA AL TRABAJADOR EL 75% DEL TIEMPO AHORRADO. ACTUALMENTE SE TIENDE A ELEVAR ESTE PORCENTAJE, LLEGÁNDOSE HASTA EL -- 100% DEL TIEMPO AHORRADO. CON ELLO SE CONVIERTE, EN REALIDAD, EN UN SISTEMA DE HORAS ESTÁNDAR.

PERO LO VERDADERAMENTE CARACTERÍSTICO DEL SISTEMA, CONSISTE EN QUE SE TOMA COMO UNIDAD DE TRABAJO EL DESARROLLO DE UN MINUTO, INCLUYÉNDOSE EN ÉL, DESCANSO Y OTRAS NECESIDADES, EN FORMA PROPORCIONAL. A ESTA UNIDAD SE LE CONOCE CON EL NOMBRE DE UN "BEDAUX" O UNA "B". ASÍ, UN TRABAJO QUE REQUIERA UNA HORA, VALE 60 "B". EL TRABAJADOR QUE HACE MÁS DE 480 (60 X 8 HRS.) "B" EN UNA JORNADA, RECIBE EL PREMIO-MENCIONADO.

EN REALIDAD EL SISTEMA BEDAUX, ES ALGO MÁS QUE UN SIMPLE ESTÍMULO, YA QUE PERMITE A LA EMPRESA EL REGISTRO UNIFORME DEL RENDIMIENTO DE CUALQUIER TRABAJADOR O DEPARTAMENTO, EN UNA FORMA DE UNIDADES QUE DICAN INMEDIATAMENTE SI LA PRODUCCIÓN ALCANZA EL NIVEL DESEADO.

PLAN BARTH

A LOS SISTEMAS O PLANES DE BONIFICACIÓN MENCIONADOS, CABE AÑADIR ÉSTE, CUYAS CARACTERÍSTICAS SON LAS SIGUIENTES:

- A) NO GARANTIZA SALARIO BASE.
- B) EL TRABAJO REALIZADO SE PAGA APLICANDO AL SALARIO BASE-POR HORA, CONSIDERADO COMO NORMAL, UN % VARIABLE, QUE DETERMINA LA RAÍZ CUADRADA DEL PRODUCTO DE LAS HORAS ESTÁNDAR POR LAS HORAS REALES (MEDIA GEOMÉTRICA).

LA FÓRMULA SERÁ PUES:

$$\boxed{\text{SAL.} = \text{SBH} \sqrt{\text{HE} \times \text{HR}}} \quad (15,5)$$

3. EL SALARIO ARRANCA POR LO MISMO, DE 0, EN EL RENDIMIENTO NORMAL PAGARÁ SALARIO NORMAL; EN LOS RENDIMIENTOS SUPERIO--RES A LA NORMA CRECERÁ RÁPIDAMENTE AL PRINCIPIO, PERO IRÁ - DISMINUYENDO, SIN LLEGAR NUNCA AL 100% SOBRE EL SALARIO NORMAL. (VER FIGURA #15.2.)

GRUPO C. PLANES EN QUE LA REMUNERACIÓN VARÍA EN UNA PROPORCIÓN MAYOR QUE EL RENDIMIENTO.

PLAN DE TASAS ELEVADAS POR PIEZA

GARANTIZA UN SALARIO HASTA EL 100% DE LA EFICIENCIA, Y CUANDO SE LE SOBREPASA, SE PAGA UNA PRIMA SUPERIOR AL AUMENTO - DE LA PRODUCCIÓN LOGRADA. (VER FIGURA # 1.)

EN ESTE SISTEMA, EL TRABAJADOR NO SÓLO RECIBE EL BENEFICIO-DIRECTO DEL AUMENTO DE SU ESFUERZO, SINO QUE PARTICIPA TAM- BIÉN EN LA REDUCCIÓN DE COSTOS QUE LA EMPRESA OBTIENE, POR LA DISTRIBUCIÓN DE GASTOS GENERALES EN UN MAYOR VOLUMEN DE PRODUCCIÓN.

COMO SE COMPRENDE, EL SISTEMA ES MUY COSTOSO PARA LA EMPRE-SA, Y SU CÁLCULO RESULTA, ADEMÁS, DIFÍCIL DE COMPRENDER PA- RA EL TRABAJADOR.

GRUPO D. PLANES EN QUE LA REMUNERACIÓN VARÍA EN UNA PROPORCIÓN DIVERSA, SEGÚN LOS DIFERENTES NIVELES DE RENMIENTO.

PLAN DE GANTT POR TAREA

EN ESTE SISTEMA SE GARANTIZA TAMBIÉN AL TRABAJADOR SU SALA-RIO BASE POR RENDIMIENTOS INFERIORES A LA NORMA ESTABLECI-- DA, LA CUAL SE FIJA UN POCO ALTA. CUANDO EL TRABAJADOR AL-- CANZA ESTA NORMA, AUTOMÁTICAMENTE RECIBE UNA PRIMA QUE SUE- LE SER DEL 20 Y HASTA EL 30% DE SU SALARIO BASE. A PARTIR - DEL 100% DE EFICIENCIA, SE LE ABONA UNA TASA ELEVADA POR -- PIEZA. (VER FIGURA # 1).

PLAN DE TARIFAS DIFERENCIALES DE TAYLOR

EN ESTE SISTEMA NO SE GARANTIZA UN SALARIO BASE, ANTES POR EL CONTRARIO, CUANDO EL OBRERO NO HA ALCANZADO LA NORMA FIJADA, EL AUMENTO DE SU SALARIO ES INFERIOR AL AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN QUE VAYA LOGRANDO. PERO CUANDO ALCANZA LA NORMA, O SE AL 100% DEL QUE SE CONSIDERA NORMAL, BRUSCAMENTE RECIBE UN PREMIO DE 50% DE LO QUE SE LE PAGABA, CON LO QUE ASCIENDE HASTA UN 125%. DE AHÍ EN ADELANTE, LA PROPORCIÓN EN QUE CRECE EL SALARIO, ES SUPERIOR ($1\frac{1}{3}$ %) AL AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN.

COMO SE VE, EL SALARIO EN EL PLAN DE TAYLOR TIENE TRES ETAPAS:

- A) ANTES DE LLEGAR A LA NORMA FIJADA, SE PAGA UN SALARIO DEMASIADO BAJO Y EL AUMENTO DE SALARIO ES MENOR QUE EL DE LA EFICIENCIA.
- B) AL ALCANZAR LA NORMA, NO SOLAMENTE SE ALCANZA EL SALARIO NORMAL, SINO QUE BRUSCAMENTE SE AUMENTA POR ARRIBA DE ÉL.
- C) CUANDO SE SOBREPASA LA NORMA, LOS BENEFICIOS SON SUPERIORES AL RENDIMIENTO QUE SE OBTENGA.

DE ELLO SE DEDUCE QUE:

- 1). TAYLOR PENALIZA AL OBRERO QUE ESTÁ POR ABAJO DE LA NORMA DE RENDIMIENTO.
- 2). TRATA DE FORZARLO A QUE ALCANCE LA NORMA, CON EL ESTÍMULO DE UN PREMIO SIMILAR AL DE GANTT, AUNQUE MUCHO MAYOR.
- 2). ESTIMULA LOS RENDIMIENTOS SUPERIORES A LA NORMA. (VER FIGURA # 1).

LA DIFICULTAD QUE TIENEN LOS SALARIOS DE ESTE GRUPO, ES PRINCIPALMENTE LA COMPLICACIÓN PARA SU CÁLCULO, LO QUE HACE QUE LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES NO COMPRENDA BIEN SU FORMA DE OPERAR.

SISTEMA DE EMERSON

ESTE SISTEMA, QUE NO ES EN EL FONDO SINO UNA VARIANTE DEL -
DE GANTT, TIENE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

- A) GARANTIZA SALARIO BASE.
- B) ANTES DE LLEGAR AL RENDIMIENTO NORMAL O DE 100%, COMIENZA A ELEVAR GRADUAL Y ACELERADAMENTE EL SALARIO, DE --- ACUERDO CON UNA FÓRMULA EMPÍRICA, EN FORMA TAL, QUE AL - LLEGAR EL RENDIMIENTO AL 100%, EL SALARIO HA AUMENTADO - GRADUALMENTE HASTA EL 20% (RECUÉRDESE QUE ESTE AUMENTO - LO HACÍA GANTT EN FORMA BRUSCA AL ALCANZARSE LA EFICIENCIA NORMAL); AQUÍ SE VA AUMENTANDO EN FORMA GRADUAL Y -- PROGRESIVA DESDE EL 67% DEL RENDIMIENTO, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE TABLA:

TABLA 15.3.

AUMENTO DE EFICIENCIA	INCREMENTO DE SALARIO	AUMENTO DE EFICIENCIA	INCREMENTO DE SALARIO
67	.01	85	6.17
68	.04	86	6.84
69	.11	87	7.56
70	.22	88	8.32
71	.37	89	9.11
72	.55	90	9.91
73	.76	91	10.74
74	1.02	92	11.62
75	1.31	93	12.56
76	1.64	94	13.52
77	1.99	95	14.53
78	2.38	96	15.57
79	2.80	97	16.62
80	3.27	98	17.70
81	3.78	99	18.81
82	4.33	100	20.00
83	4.92		
84	5.53		

- C) AL SOBREPASARSE EL RENDIMIENTO NORMAL, SE PAGA UNA PRIMA SUPLEMENTARIA DE 1% POR CADA 1% ADICIONAL DE EFICIENCIA.
- D) OTROS SISTEMAS COMO LOS DE WENNERLUND, KNOEPELL, BIEGELLOW, ATKINSON Y ALLENGHAN SON SIMPLES MODIFICACIONES DE ESTE SISTEMA. (VER FIGURA 15.2.).

PLAN DE MERRICK

ESTE SISTEMA ES EN REALIDAD UNA VARIANTE DEL DE TAYLOR. SUS CARACTERÍSTICAS SON LAS SIGUIENTES:

- A) LOS RENDIMIENTOS INFERIORES A LA NORMA LOS PAGA PROPORCIONALMENTE AL SALARIO NORMAL, HASTA EL RENDIMIENTO DEL 83%.
- B) AL SUPERAR ESTE RENDIMIENTO, CONCEDE UNA PRIMA DE 10%, Y VUELVE A PAGAR EN PROPORCIÓN AL NORMAL, HASTA ALCANZAR EL RENDIMIENTO DE 110%.
CABE HACER NOTAR QUE EL 100% DE SALARIOS SE HA ALCANZADO YA AL CONSEGUIR SÓLO UNA EFICIENCIA DEL 90%.
- C) AL SUPERAR EL RENDIMIENTO DE 110% CONCEDE TAMBIÉN OTRA PRIMA DE 10%.
- D) LOS RENDIMIENTOS SUPERIORES AL 110% LOS PAGA COMO EL SISTEMA TAYLOR, O SEA CON TASAS ELEVADAS.

LA VENTAJA PRINCIPAL QUE BUSCA ESTE SISTEMA ES ESTIMULAR AL TRABAJADOR A DOS ESFUERZOS SUCESIVOS: EL PRIMERO ANTES DE ALCANZAR LA NORMA, Y EL SEGUNDO DESPUÉS DE SUPERARLA, LO QUE SE CONSIDERA MÁS FÁCIL DE LOGRAR QUE LO ESTABLECIDO POR TAYLOR. (VER FIGURA # 2).

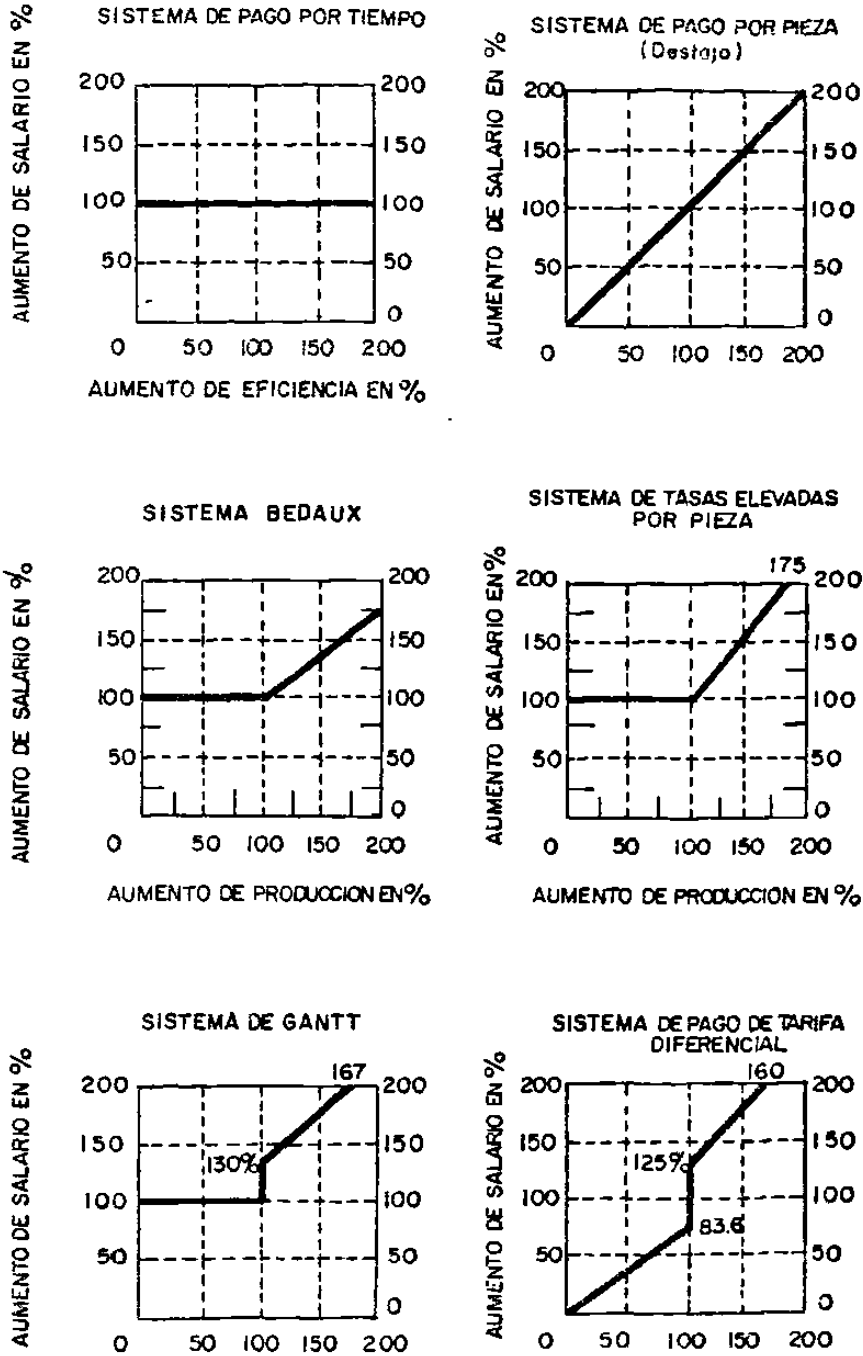


FIGURA 15.1

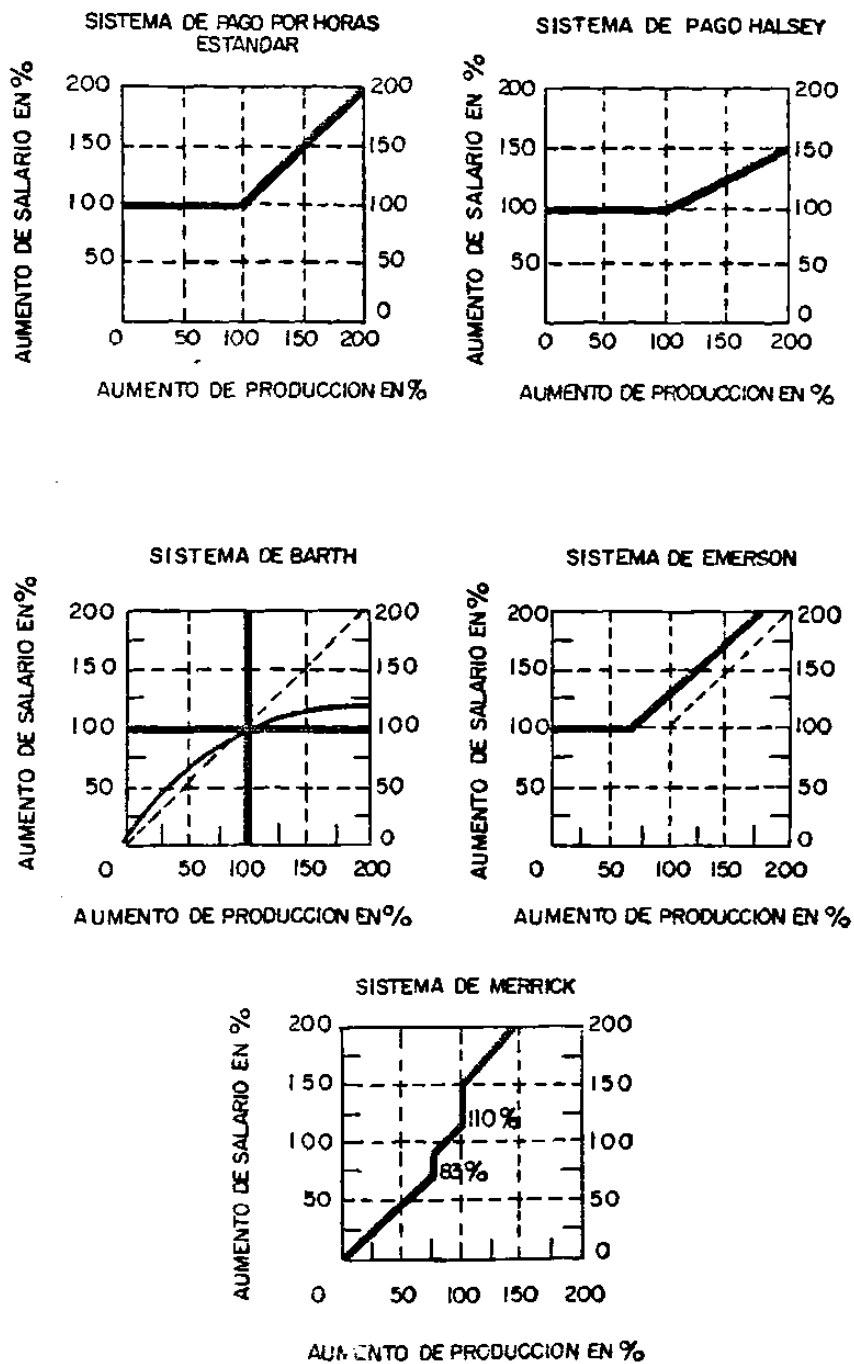


FIGURA 15.2

15.4. OTRAS CLASES DE INCENTIVOS

INCENTIVOS PARA TRABAJADORES INDIRECTOS

ES MUY IMPORTANTE APLICAR INCENTIVOS A LOS TRABAJADORES INDIRECTOS, YA QUE GENERALMENTE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DIRECTOS Y SON UN FACTOR IMPORTANTE EN EL COSTO DE LA OPERACIÓN.

SIN EMBARGO, EL SISTEMA DE INCENTIVOS QUE SE APLICA A ESTOS TRABAJADORES, TIENE QUE SER BIEN ESTUDIADO Y DISEÑADO. LA PRÁCTICA USUAL DE PAGARLES UN PORCENTAJE DE PRIMA IGUAL AL PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES DIRECTOS ES MUY INCONVENIENTE PORQUE TIENDE A SER UN AUMENTO DE PAGO INCONTROLADO Y A DESVIRTUAR EL INCENTIVO DE LOS TRABAJADORES DIRECTOS. ESTO ES DEBIDO A QUE LA INFLUENCIA DE LOS TRABAJADORES INDIRECTOS EN EL RENDIMIENTO DE LA MANO DE OBRA DIRECTA ES GENERALMENTE MUY INFERIOR A LA INFLUENCIA DE LOS TRABAJADORES DIRECTOS.

POR ESTOS MOTIVOS ES PREFERIBLE UTILIZAR UNA LÍNEA DE PAGO CON UNA RELACIÓN DE AUMENTO DE PAGO A AUMENTO DE RENDIMIENTO INFERIOR A LA DE LOS TRABAJADORES DIRECTOS, Y TRATAR DE INCLUIR OTRAS BASES EN EL CÁLCULO DE INCENTIVOS EN QUE TENGAN INFLUENCIA LOS TRABAJADORES INDIRECTOS: UN EJEMPLO SERÍA, LAS DEMORAS POR FALTA DE MATERIAL, SI LOS TRABAJADORES INDIRECTOS TIENEN LA RESPONSABILIDAD DE ABASTECER A LOS TRABAJADORES DIRECTOS CON MATERIAL.

SE DEBE ENCONTRAR DE LA MANERA MÁS EXACTA, EL NÚMERO CORRECTO DE TRABAJADORES INDIRECTOS PARA UN VOLUMEN DE PRODUCCIÓN DETERMINADO. SI ES POSIBLE SE DEBERÍA RECURRIR A ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

INCENTIVOS PARA SUPERVISORES

LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS A JEFES DE TURNO Y OTROS SUPERVISORES, PUEDEN DAR EXCELENTES RESULTADOS.

ES NECESARIO BASAR EL INCENTIVO EN FACTORES QUE PUEDE CONTROLAR EL SUPERVISOR Y LOS FACTORES EN QUE EL SUPERVISOR TIENE LA RESPONSABILIDAD PRIMARIA.

LA PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA A SU CARGO GENERALMENTE ES UN FACTOR IMPORTANTE, OTROS PODRÍAN SER: COSTOS, CALIDAD, DESPERDICIO, UTILIZACIÓN DE MÁQUINAS, UTILIZACIÓN DE MATERIALES DIRECTOS, ETC.

EL PLAN DEBE SER SENCILLO PERO DEBE INCLUIR TODOS LOS FACTORES NECESARIOS PARA PODER OBTENER UNA MEDIDA, LO MÁS --- EXACTA POSIBLE DE LA EFECTIVIDAD DEL SUPERVISOR.

LOS INCENTIVOS APLICABLES A LA MANO DE OBRA SON BASADOS -- PRINCIPALMENTE EN EL ESFUERZO DESARROLLADO, A LA VELOCIDAD DE EFECTUAR EL TRABAJO. EN CAMBIO, LOS INCENTIVOS QUE SE APLICAN A LA SUPERVISIÓN DEBEN SER BASADOS MÁS BIEN EN OPERACIONES DE PLANEACIÓN Y CONTROL QUE EN ESFUERZO FÍSICO.

INCENTIVOS PARA TRABAJO DE MANTENIMIENTO

A) EL CONTROL Y APLICACIÓN DE INCENTIVOS AL MANTENIMIENTO HA RECIBIDO MUCHA ATENCIÓN ÚLTIMAMENTE POR LOS INGENIEROS INDUSTRIALES, DEBIDO A LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL MANTENIMIENTO EN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA Y POR LO COSTOSO QUE SE ESTÁ VOLVIENDO.

CUANDO EL VOLUMEN DE TRABAJO DE MANTENIMIENTO ES SUFICIENTEMENTE IMPORTANTE Y DE CARÁCTER NO MUY VARIADO, SE PUEDEN APLICAR SISTEMAS DE INCENTIVOS SIMILARES A LOS QUE HEMOS DISCUTIDO, BASADOS EN ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS. PRÁCTICAMENTE TODAS LAS OPERACIONES COMUNES DE MANTENIMIENTO SE HAN MEDIDO EN ESTA FORMA: TRABAJOS DE CARPINTERÍA, SOLDAR, PINTAR, TRABAJOS DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA, TRABAJO DE MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS, ETC.

B) EL USO DE ESTÁNDARES APROXIMADOS

CUANDO EL VOLUMEN DE TRABAJO DE MANTENIMIENTO NO ES TAN GRANDE PARA JUSTIFICAR LA DETERMINACIÓN DE ESTÁNDARES - POR MEDIO DE ESTUDIOS DE TIEMPO NORMALES, Ó CUANDO LA - VARIACIÓN EN EL TRABAJO ES MUY GRANDE, GENERALMENTE SE PUEDE RECURRIR AL USO DE ESTÁNDARES APROXIMADOS QUE SE PUEDEN IR AFINANDO CON EL TIEMPO.

C) BASAR EL INCENTIVO EN LA UTILIZACIÓN DE MÁQUINAS

UNA MANERA COMÚN Y EFECTIVA DE INCENTIVOS A MANTENIMIENTO, ES BASAR EL INCENTIVO EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA MAQUINARIA SI EL FUNCIONAMIENTO SE PUEDE ATRIBUIR, AUNQUE SEA EN FORMA PARCIAL, A LA EFECTIVIDAD DEL MANTENIMIENTO PREVENTIVO. POR EJEMPLO, SE PUEDE BASAR EL INCENTIVO DE UN GRUPO RESPONSABLE DEL MANTENIMIENTO DE UNA MÁQUINA A LAS HORAS PARADAS POR DEFECTOS MECÁNICOS O DESCOMPOSTURAS DE LA MÁQUINA.

INCENTIVOS EN TRABAJOS DE OFICINA

EL INCENTIVO ES AQUÍ DIFÍCIL DE APLICAR, POR LA DIFICULTAD DE ESTABLECER O FIJAR ESTÁNDARES. V.G.: NO SE PODRÍA CONTAR EL NÚMERO DE CARTAS, DE HOJAS ESCRITAS, DE DOCUMENTOS-ARCHIVADOS, ETC., PUES LAS HOJAS PUEDEN SER DE DISTINTA EXTENSIÓN EN LO REDACTADO, DE MUY DIVERSA COMPLEJIDAD, ETC.; CONTAR LÍNEAS, RESULTARÍA MUY COSTOSO.

PUEDEN, SIN EMBARGO, FIJARSE ALGUNA CLASE DE INCENTIVOS, PERO CREEMOS QUE ÉSTOS PUEDEN ESTUDIARSE MEJOR EN TEXTOS DE ADMINISTRACIÓN.

15.5. DISEÑO DE UN PLAN EFICAZ DE INCENTIVO

A FIN DE QUE UN PLAN DE INCENTIVOS TENGA ÉXITO DEBERÁ SER JUSTO PARA LA EMPRESA Y PARA EL TRABAJADOR. EL PLAN DEBE DAR AL OPERARIO LA OPORTUNIDAD DE GANAR APROXIMADAMENTE DE 20% A 35% SOBRE SU SALARIO BASE SI POSEE DESTREZA NORMAL Y REALIZA CONTINUAMENTE UN ESFUERZO INTENSO. LA EMPRESA SE BENEFICIARÁ MEDIANTE LA PRODUCTIVIDAD ACRECENTADA AL SER CAPAZ DE PRORRATEAR COSTOS FIJOS SOBRE UN MAYOR NÚMERO DE PIEZAS, REDUCIENDO ASÍ EL COSTO TOTAL.

CUANTO MÁS SIMPLE EL PLAN, MÁS FÁCILMENTE SERÁ ENTENDIDO POR TODOS LOS INTERESADOS, Y CON TAL COMPRENSION AUMENTARÁN LAS POSIBILIDADES DE SU CABAL APROBACIÓN.

EL PLAN DEBE GARANTIZAR LA TASA HORARIA BÁSICA FIJADA MEDIANTE EVALUACIÓN DEL TRABAJO; DICHA TASA DEBE CORRESPONDER A UN CONVENIENTE NIVEL DE SALARIO COMPARABLE AL PREVALECIENTE EN EL ÁREA DE CADA TRABAJO EN CUESTIÓN.

DEBE HABER UN INTERVALO DE TASAS SALARIALES PARA CADA TRABAJO, Y ESTOS SALARIOS BASE DEBEN ESTAR RELACIONADOS CON LA PRODUCTIVIDAD TOTAL. POR ESTE CONCEPTO SE ENTIENDE DAR CONSIDERACIÓN A LA CALIDAD, LA CONFIABILIDAD, LA SEGURIDAD Y LA ASISTENCIA AL TRABAJO, ASÍ COMO AL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN Y EFICIENCIA.

A INTERVALOS PERIÓDICOS, COMO CADA SEIS MESES O CADA AÑO, EL ESCALÓN DE SALARIOS DEL TRABAJADOR SE DEBE REVISAR EN RELACIÓN CON SU PRODUCTIVIDAD TOTAL. EN EL CASO DE ACTUACIONES MEJORES QUE LA ESTÁNDAR, EL OPERARIO DEBE SER COMPENSADO EN PROPORCIÓN DIRECTA A SU RENDIMIENTO.

SE DEBEN TENER MÁRGENES ESTABLECIDOS DE MANERA EFICIENTE POR PÉRDIDAS DE TIEMPO INEVITABLES NO INCLUIDAS EN EL ESTÁNDAR. TAMBIÉN SE DEBEN ESTABLECER TÉCNICAS PARA ASEGURAR LA CUENTA EXACTA DE PIEZAS CON LOS REQUISITOS DE CALIDAD NECESARIOS.

LOS SIGUIENTES 15 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES SE RECOMIENDAN COMO GUÍA PARA UNA PRÁCTICA BIEN FUNDADA DE LA IMPLANTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE UN PLAN DE INCENTIVOS.

1. ACUERDO EN LOS PRINCIPIOS GENERALES. LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES DEBEN ESTAR EN TOTAL ACUERDO ACERCA DE LOS PRINCIPIOS QUE INTERVIENEN EN LAS RELACIONES ENTRE EL TRABAJO Y LOS SALARIOS.
2. FUNDAMENTO DE LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO. DEBE HABER UN SISTEMA SÓLIDAMENTE ESTRUCTURADO, BASADO EN LA EVALUACIÓN DE LA APTITUD, LA RESPONSABILIDAD Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO INHERENTES A LAS DIVERSAS TAREAS.
3. INCENTIVOS INDIVIDUALES, DE GRUPO O DE PLANTA. GENERALMENTE SE ACEPTA QUE SON MÁS EFECTIVOS LOS ESTÁNDARES APLICADOS A INDIVIDUOS O A PEQUEÑOS GRUPOS INTEGRADOS. TALES ESTÁNDARES NECESITAN ESTABLECERSE CON EL MAYOR CUIDADO E INDUDABLEMENTE TIENDEN HACIA EL MÁS BAJO COSTO POR UNIDAD.
4. RELACIONES ENTRE LA PRODUCCIÓN Y LOS INCENTIVOS. CUANDO LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN SE ESTABLECEN APROPIADAMENTE, Y SE BASAN EN CONDICIONES BIEN CONSIDERADAS, LA BUENA PRÁCTICA HA DEMOSTRADO LA CONVENIENCIA DE ADOPTAR UN PAGO DE INCENTIVOS EN EL QUE LAS PERCEPCIONES SOBRE EL ESTÁNDAR ESTABLECIDO ESTÁN EN PROPORCIÓN DIRECTA A LA PRODUCCIÓN INCREMENTADA.
5. SENCILLEZ. EL PLAN DEBE SER TAN SIMPLE COMO SEA POSIBLE SIN DAR LUGAR A INEQUIDADES O INJUSTICIAS. LOS TRABAJADORES DEBEN ESTAR EN CONDICIONES DE COMPRENDER EL EFECTO DE SUS ESFUERZOS SOBRE SUS PERCEPCIONES.
6. CONTROL Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD. EL GRADO DESEABLE Y ECONÓMICO DE LA CALIDAD SE DEBE DETERMINAR Y MANTENER, LIGADO AL PAGO DE PRIMAS DONDE SEA ACONSEJABLE.

7. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS MEJORADOS. PARA OBTENER LOS COSTOS MÁS BAJOS E IMPEDIR QUE HAYA ESTÁNDARES DISPAREJOS Y RETRIBUCIONES CON INEQUIDAD, QUE CONDUCIRÍAN A RELACIONES LABORALES CONFLICTIVAS, EL ESTABLECIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN DEBE ESTAR PRECEDIDO POR MEJORAS DE INGENIERÍA BÁSICA EN DISEÑO, EQUIPO, MÉTODOS, PROGRAMACIÓN Y MANEJO DE MATERIALES.
8. BASE EN ESTUDIOS DE TIEMPOS DETALLADOS. LOS ESTÁNDARES SE DEBEN DESARROLLAR A PARTIR DE ESTUDIOS DETALLADOS. UN REGISTRO PERMANENTE DE ESTÁNDARES DE TIEMPOS ELEMENTALES PARA CADA UNIDAD DE UNA OPERACIÓN ELIMINA LA OCASIÓN DE QUE SE SUSCITEN DISCUSIONES.
9. BASE EN OPERACIÓN NORMAL EN CONDICIONES TAMBIÉN NORMALES. EN GENERAL, EL ESTÁNDAR DE PRODUCCIÓN DEBE SER ESTABLECIDO POR LA EMPRESA DETERMINANDO LA CANTIDAD DE TRABAJO REALIZADA EN LA UNIDAD DE TIEMPO POR UN OPERARIO CALIFICADO COMO NORMAL Y EN CONDICIONES NORMALES.
10. CAMBIOS EN LOS ESTÁNDARES. EXCEPTO PARA QUE CORRESPONDAN APROPIADAMENTE A LAS CONDICIONES MODIFICADAS, UNA VEZ ESTABLECIDOS LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN NO DEBEN SER ALTERADOS, A MENOS QUE HAYA ACUERDO MUTUO ENTRE LA EMPRESA Y LOS REPRESENTANTES SINDICALES.
11. CONSIDERACIONES DEL CAMBIO DE ESTÁNDARES. EL PLAN DEBE TENER EN CUENTA LOS CAMBIOS DE LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN SIEMPRE QUE SE ALTEREN LOS MÉTODOS, MATERIALES, EQUIPO U OTRAS CONDICIONES CONTROLANTES EN LAS OPERACIONES REPRESENTADAS POR LOS ESTÁNDARES. PARA EVITAR MALOS ENTENDIDOS, LA NATURALEZA DE TALES CAMBIOS Y LA LÓGICA DE SU REALIZACIÓN, DEBEN SER CLARAS PARA EL PERSONAL LABORANTE O SUS REPRESENTANTES, QUIENES DEBEN TENER LA OPORTUNIDAD DE APELAR MEDIANTE EL SISTEMA DE ANÁLISIS DE QUEJAS.
12. CONSERVACIÓN DE LOS ESTÁNDARES TEMPORALES AL MÍNIMO. LA PRÁCTICA DE ESTABLECER ESTÁNDARES TEMPORALES PARA NUEVAS OPERACIONES SE DEBE MANTENER AL MÍNIMO.

EN CUALQUIER CASO SE DEBE DECIR CLARAMENTE A TODOS QUE -
LOS ESTÁNDARES SON SÓLO POR UN PERIODO RAZONABLEMENTE --
CORTO.

13. GARANTIZACIÓN DE LAS TASAS HORARIAS. EN CIRCUNSTANCIAS-
COMUNES, LAS TASAS HORARIAS BÁSICAS DE LOS TRABAJADORES-
DEBEN CONVERTIRSE EN TASAS GARANTIZADAS.
14. INCENTIVOS PARA EL TRABAJO INDIRECTO. SE PUEDEN ESTABLE
CER ESTÁNDARES EFECTIVOS PARA LA MAYOR PARTE DE LOS TRA-
BAJOS INDIRECTOS, EN LA MISMA FORMA QUE PARA LOS TRABA--
JOS DIRECTOS. SI LAS EXIGENCIAS DE UNA SITUACIÓN DEMAN--
DAN QUE ALGUNA FORMA DE PAGO DE INCENTIVOS SEA APLICADA-
A LOS TRABAJADORES DE ACTIVIDADES INDIRECTAS EN CONJUNTO
O EN GRUPOS, ENTONCES LAS HORAS-HOMBRE INDIRECTAS SE DE-
BEN CORRELACIONAR CON ALGUNA UNIDAD MEDIBLE, COMO HORAS-
DE TRABAJO DIRECTO O DE PRODUCCIÓN, DE MODO QUE EL COSTO
DE MANO DE OBRA INDIRECTA SE PUEDA MANTENER BAJO CONTROL.
15. COMPRENSIÓN CABAL DE LAS RELACIONES HUMANAS IMPLICADAS.
FINALMENTE, SE DEBE DESTACAR QUE A MENOS QUE LA EMPRESA-
ESTÉ PREPARADA PARA TRABAJAR EN EL PROBLEMA CON UNA COM-
PENSIÓN TOTAL DE LAS RELACIONES HUMANAS IMPLICADAS, SE--
RÍA MEJOR NO HABER TENIDO PLAN DE INCENTIVOS. AUNQUE TAL
PLAN PUEDE SER UNA FUERZA PROGRESIVAMENTE CONSTRUCTIVA -
PARA AUMENTAR LA PRODUCCIÓN, TAMBIÉN PUEDE SER UN MEDIO-
DE PERTURBAR LAS BUENAS RELACIONES LABORALES Y DE REDU--
CIR REALMENTE LA PRODUCCIÓN, AUNQUE NECESARIAMENTE LA EM
PRESA DEBE RETENER SUS FUNCIONES PROPIAS, DEBERÁ TENER EN
CUENTA TAMBIÉN LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS TRABAJADORES.
SE DEBE FACILITAR AL PERSONAL LABORANTE UNA COMPLETA COM
PRENSIÓN DEL PLAN, Y CONSIDERAR PACIENTEMENTE LAS QUE---
JAS, EN CUAQUIER MANERA QUE SE HAYA CONVENIDO.

EL ÚNICO PLAN DE INCENTIVOS EN SALARIO QUE ES ACEPTABLE EN LA ACTUALIDAD, APLICADO A TRABAJADORES INDIVIDUALES, ES EL PLAN DE HORAS ESTÁNDARES CON PERCEPCIÓN DIARIA GARANTIZADA. EN FORMA SEMEJANTE, LOS PLANES PARA GRUPOS DEBEN GARANTIZAR LAS PERCEPCIONES DIARIAS RESPECTIVAS A TODOS LOS MIEMBROS DE UN GRUPO, ASÍ COMO RETRIBUIR A LOS COMPONENTES DEL GRUPO EN PROPORCIÓN DIRECTA A SU PRODUCTIVIDAD UNA VEZ QUE SE HA ALCANZADO LA ACTUACIÓN ESTÁNDAR.

EN LO PERSONAL PIENSO QUE EL PLAN DE PAGO DE INCENTIVOS EN MARSÁ ES UN FRACASO; YA QUE CUESTA MÁS SU MANTENIMIENTO QUE LO QUE RINDE EN REALIDAD Y, POR LO TANTO NO SE DEBE SEGUIR CON ÉL.

CREO QUE EXISTEN NUMEROSAS RAZONES QUE EXPLICAN LA FALTA DE ÉXITO DEL PLAN. ENTRE ÉSTAS RAZONES TENEMOS: DEFICIENCIAS FUNDAMENTALES EN EL PLAN, RELACIONES HUMANAS INEPTAS, ADMINISTRACIÓN TÉCNICA INCAPAZ.

CIERTAMENTE, EL EMPLEO DE UN PLAN DEBE SER SUSPENDIDO CUANDO SUS COSTOS DE MANTENIMIENTO EXCEDEN LOS BENEFICIOS DERIVADOS DE SU USO. LOS MOTIVOS O RAZONES MENCIONADOS ARRIBASON, EN MAYOR PARTE, SÍNTOMAS DE UN PLAN IMPERFECTO DESTINADO AL FRACASO, Y NO SON CAUSAS EN REALIDAD. EL MOTIVO REAL DEL FRACASO DE UN PLAN ES LA INCOMPETENCIA DE LA DIRECCIÓN: PERSONAL DIRECTIVO QUE PERMITE LA ADOPCIÓN DE UN PLAN CON PROGRAMACIÓN DEFICIENTE, MÉTODOS INSATISFATORIOS, CARENCIA DE ESTANDARIZACIÓN O ESTÁNDARES HOLGADOS, Y EL ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES COMPROMETEDORES, NO PUEDE CULPAR A NADIE MÁS QUE A SÍ MISMO DEL FRACASO DEL PLAN.

CABE ACLARAR QUE EN LOS PRIMEROS CAPÍTULOS SE ACLARÓ QUE EN MARSÁ SE TRABAJA CON EL PLAN DE DESTAJOS.

LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS BIEN ADMINISTRADOS POSEEN IMPORTANTES VENTAJAS, TANTO PARA LOS TRABAJADORES COMO PARA LA EMPRESA.

CAPITULO XVI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

EN EL TIEMPO QUE ESTUVE EN LA FÁBRICA DE GALLETAS Y PASTAS MARTÍNEZ, S.A., LLEGUÉ A LA SIGUIENTE CONCLUSIÓN:

" PARA QUE LA EMPRESA OPERE CON ÉXITO SE NECESITA URGENTEMENTE UNA REESTRUCTURACIÓN O REORGANIZACIÓN GENERAL, COMENZANDO POR ATACAR LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN, PRODUCCIÓN Y OTROS."

MARSA ES UNA EMPRESA QUE ESTÁ PASANDO POR UN MOMENTO MUY DIFÍCIL EN TODA SU HISTORIA DESDE HACE 45 AÑOS.

LA EMPRESA EMPEZARÁ A TRABAJAR NUEVAMENTE COMO EMPRESA PRIVADA (YA QUE ÉSTABA MAQUILANDO A CONASUPO) Y PIENSO QUE EL RETO ES DIFÍCIL; PERO SE PUEDE LLEGAR A TRABAJAR EN UNA FORMA NORMAL. HAY QUE REORGANIZAR TODA LA EMPRESA LO ANTES POSIBLE PARA PODER OBTENER UN BUEN ÉXITO EN EL FUTURO.

COMO SE PUDO VER EN EL COMIENZO DEL TRABAJO; LA PRODUCCIÓN MENSUAL FUE MUY VARIABLE Y A LA VEZ NO FUE NI UN 70% DE LA CAPACIDAD TOTAL QUE TIENE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN.

ES MÁS, NO SE CUMPLIÓ DEL TODO CON EL CONVENIO QUE SE TENÍA CON INDUSTRIA CONASUPO QUE ERA DE 1,136 TONELADAS MENSUALES. POR CONSIGUIENTE ESTO TRAJÓ COMO CONSECUENCIA UN DÉFICIT EN LOS INGRESOS.

LA ORGANIZACIÓN MARSA DEBE SABER CUALES SON SUS OBJETIVOS Y HACER PLANES PARA CUMPLIRLOS. SE DEBE TRABAJAR EN UNA FORMA TÉCNICA Y CON UNA ORGANIZACIÓN BIEN DEFINIDA.

EL TRABAJO REALIZADO LO SEPARÉ EN TRES PARTES: (A) ORGANIZACIÓN, (B) PRODUCCIÓN, Y (C) PAGOS Y COMPENSACIONES.

DE CADA UNA DE ÉSTAS PARTES HICE UN ANÁLISIS SOBRE LO QUE SE NECESITABA PARA TRATAR LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE MARSA Y QUE A CONTINUACIÓN DETALLO:

(A) ORGANIZACION

PROPONGO QUE PARA OBTENER UN CAMBIO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE LA ADMINISTRACIÓN DÉ LAS BASES PARA ESTABLECER UNA REESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

- 1.- SE DEBE SABER QUÉ POLÍTICAS SE VAN A SEGUIR (UNA ESTRUCTURACIÓN NUEVA O BIEN AMPLIAR LAS ESTABLECIDAS).
ESTABLECER POR CADA DEPARTAMENTO LAS POLÍTICAS Y SUS --
PROCEDIMIENTOS.
ESTABLECRE INICIATIVAS PARA LA CREACIÓN DE UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO.
- 2.- PROCEDIMIENTOS: LOS QUE SE VAN A SEGUIR EN EL TIEMPO AC
TUAL Y PARA EL FUTURO.
- 3.- MANUALES: CADA DEPARTAMENTO ESTABLECERÁ SU MANUAL DE --
OPERACIÓN, EN COORDINACIÓN CON DIRECCIÓN PARA EL TIEMPO
ACTUAL Y PARA EL FUTURO (NUEVAS IDEAS).

OBSERVANDO LOS DATOS DE LA ÉVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS -
NOS DAMOS CUENTA QUE URGE UN DESARROLLO DEL PERSONAL, YA --
SEA CON PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN INTERNOS Y/O EXTERNOS.

EN CUANTO A LA FORMACIÓN DE UN NUEVO ORGANIGRAMA HICE VA--
RIAS ALTERNATIVAS, LAS CUALES SE ANALIZARON CON DIRECCIÓN,
PARA VER LA POSIBILIDAD DE IMPLANTAR ALGUNA.

CABE ACLARAR QUE EL ORGANIGRAMA PROPUESTO SE PUEDE MODIFI--
CAR EN CIERTAS PARTES AL MOMENTO DE IMPLANTARLO; DEPENDIEN--
DO QUÉ QUIERA MODIFICAR LA EMPRESA TOMANDO EN CUENTA INTERE
SES PROPIOS.

PARA PODER HACER EL ANÁLISIS DE TODOS LOS PUESTOS DE LA EM-
PRESA, HUBO QUE BUSCAR DATOS ANTERIORES, LOS CUALES ERAN PO
COS Y TUVE QUE ACTUALIZARME EN LO REFERENTE A EL PROCESO DE
ÉSTE ANÁLISIS, EL CUAL HICE POR MEDIO DE ENTREVISTAS, OBSER
VACIÓN DIRECTA DE LOS PUESTOS Y EN PARTE POR MEDIO DE CUES
TIONARIOS.

HUBO QUE SEPARAR LOS DOS PRODUCTOS DEL ANÁLISIS QUE SON: LA
DESCRIPCIÓN Y LA ESPECIFICACIÓN DE LOS PUESTOS.

CABE ACLARAR QUE EN ALGUNOS CAPÍTULOS SÓLO SE MUESTRA LA --
DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS (PUESTOS ALTOS E INTERMEDIOS), -
PERO TAMBIÉN SE HIZO LA ESPECIFICACIÓN DE DICHS PUESTOS; -
SÓLO QUE NO FUE INCLUIDA POR LO EXTENSO DE ESTE TRABAJO.

(B) PRODUCCION

LA EMPRESA DEBE COMO MEDIO INDUSTRIAL AVANZAR HACIA NUEVOS NIVELES, PERO DEBE TENER EN CUENTA QUE ESTE PROGRESO NO SUCEDE AL AZAR, SINO QUE ES EL RESULTADO DE UN ESFUERZO CONTINUADO PARA APROVECHAR AL MÁXIMO TODOS LOS RECURSOS.

EN LO REFERENTE A LA PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN SE ESTABLECIERON POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS TENDIENTES A DEFINIR LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

EN EL ASPECTO DE LA PRODUCCIÓN, LA TÉCNICA DE LA MEDICIÓN DEL TRABAJO ES UN INSTRUMENTO VALIOSO, PORQUE: MUESTRA OPERACIONES INNECESARIAS QUE PUEDEN SER ELIMINADAS, REVELA LA EXISTENCIA DE TIEMPO PERDIDO, DESCUBRE LA FALTA DE BALANCE DE TRABAJO, SUGIERE MEJORA EN LOS MÉTODOS DE OPERACIÓN, PROPORCIONA TIEMPOS ESTANDAR PARA LA PROGRAMACIÓN, PROPORCIONA BASES SÓLIDAS PARA ESTIMACIONES DE COSTOS, ETC.

EL ACTUALIZAR LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN, NOS AYUDO A TENER UNA BASE FIRME PARA LA PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN, ASI COMO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE OTROS CONTROLES DE PRODUCCIÓN.

DICHOS PATRONES PERMITEN TAMBIÉN HACER COMPARACIONES REALES ENTRE LAS PRODUCCIONES ACTUALES Y LAS POSIBLES. ADEMÁS DAN BASES PARA ANALIZAR LAS DIFERENCIAS Y DETERMINAR LAS CAUSAS Y RESPONSABILIDADES.

CON LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN LAS CARGAS Y BALANCEOS DE LÍNEAS, OBTUVIMOS LA CANTIDAD DE PERSONAL NECESARIO EN LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN Y EMPAQUE. LOS BALANCEOS SE HICIERON POR LINEAS Y PRODUCTOS DE GALLETAS A ELABORAR.

EL BALANCEO DE LÍNEAS DE EMPAQUE SE HIZO POR ALTERNATIVAS, DEPENDIENDO DE LAS PRESENTACIONES DE GALLETAS QUE NECESITAN.

SE ENCONTRÓ LA PRODUCCIÓN ESPERADA DE GALLETA POR TURNO, POR DÍA Y POR MES.

SE ACTUALIZARON LAS VELOCIDADES DE LAS MÁQUINAS EMPAQUETADORAS.

SE EFECTUÓ LA CODIFICACIÓN DE OPERACIONES, ASIGNÁNDOLE UNA CLAVE A CADA DEPARTAMENTO Y ÉSTOS A SU VEZ SE DIVIDIERON EN SECCIONES. ÉSTA CODIFICACIÓN SE HIZO CON LA FINALIDAD DE -- SIMPLIFICAR EL TRABAJO EN LA ELABORACIÓN DEL REPORTE DE PRODUCCIÓN.

LOS REGISTROS DE PRODUCCIÓN Y DE TIEMPOS IMPRODUCTIVOS NOS AYUDARON A DETECTAR LAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LOS PAROS EN PRODUCCIÓN Y EL TIEMPO-TRABAJADO POR CADA OPERARIO; ASÍ COMO TAMBIÉN SE ENCUENTRA LA EFICIENCIA POR OPERARIO, POR DEPARTAMENTO Y DE TODA LA PLANTA CON ESTOS REPORTES.

EN CUANTO A COSTOS SE ANALIZÓ LO SIGUIENTE: MARSÁ LE MAQUILABA A CONASUPO, SUS COSTOS DE PRODUCCIÓN DEPENDÍAN EN CIERTA FORMA DE AQUEL.

SE PROPUSO UN NUEVO SISTEMA DE ANÁLISIS DE ÉSTOS COSTOS, PARA CUANDO TRABAJE COMO EMPRESA PRIVADA.

UN CONTROL EFECTIVO DE OTROS COSTOS ADEMÁS DE LA MANO DE OBRA ES IMPORTANTE SOBRE TODO, CUANDO SON CONSIDERABLES Y DEPENDEN EN PARTE DE LA SUPERVISIÓN Y DE LA MANO DE OBRA. ENTRE ÉSTOS ESTÁN : RECUPERACIÓN, UTILIZACIÓN DE MATERIALES, EQUIPO Y MANTENIMIENTO, ETC.

LA REDUCCIÓN DE COSTOS QUE PUEDE OBTENERSE CON LA APLICACIÓN DE ÉSTOS CONTROLES DEPENDE EN GRAN PARTE DE LA SEPARACIÓN CORRECTA DE AQUELLOS FACTORES QUE PUEDEN CONTROLARSE.

(c) PAGOS Y COMPENSACIONES

EN LA TERCERA PARTE DE NUESTRO TRABAJO NOS REFERIMOS A LO QUE ES PAGOS Y COMPENSACIONES. EN MARSÁ ACTUALMENTE LOS SUELDOS DE LOS EMPLEADOS ESTÁN TOTALMENTE POR DEBAJO DEL MÍNIMO; POR TAL RAZÓN SE HIZO UN CATALOGO CON LAS ESPECIFICACIONES DE ÉSTOS PUESTOS Y BASÁNDONOS EN ÉSTOS, SE REALIZÓ UNA VALUACIÓN DE PUESTOS DE EMPLEADOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

4 SE CONSTRUYÓ LA GRÁFICA DE SALARIOS PARA ENCONTRAR EL SUELDO JUSTO QUE DEBERÍA DE GANAR CADA PUESTO.

LA VALUACIÓN DE PUESTOS CONSTITUYE UNA VALIOSA HERRAMIENTA - PARA DESARROLLAR POLÍTICAS DE SUELDOS JUSTAS Y ESTIMULAR DE ESRA MANERA LA PRODUCTIVIDAD Y EL PROGRESO FUTURO PARA EL BENEFICIO MUTUO DE EMPLEADOS Y PATRONES.

EN LO REFERENTE A EL SISTEMA DE INCENTIVOS SE EXPLICÓ QUE EN MARSA LOS ACTUALES SISTEMAS DE PAGOS SON BASTANTES OBSOLE---TOS; PRINCIPALMENTE EL SISTEME DE PAGO POR DESTAJOS; PUES CO MO HEMOS VISTO, ESTO ACARREA MUCHOS VICIOS Y FAVORITISMOS.

EN ESTE TRABAJO SE DESCRIBIERON LOS PLANES DE INCENTIVOS MÁS IMPORTANTES Y CERO QUE SERÍA MEJOR IMPLANTAR EL SISTEMA DE - HORAS ESTÁNDARES CON PERCEPCIÓN DIARIA GARANTIZADA.

QUIERO HACER INCAPIÉ EN QUE LOS INCENTIVOS POR SÍ SOLOS NO - NO SON LOS ÚNICOS MEDIOS PARA LOGRAR AUMENTOS EN EL RENDIMI- ENTO.

AL DISEÑAR E INSTALAR UN SISTEMA DE INCENTIVOS, ES NECESARIO CORREGIR LOS MÉTODOS DE OPERACIÓN TOMANDO EN CUENTA LAS CON- DICIONES GENERALES DE TRABAJO.

ALGUNOS DE LOS MÉTODOS QUE SE EMPLEAN PARA LOGRAR UN AUMENTO EN EL RENDIMIENTO SON:

- UN MAYOR APROVECHAMIENTO DE LAS MATERIAS PRIMAS Y MATERIA- LES INDIRECTOS.
- MEJORAS EN LA MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS.
- MEJORAS EN LOS MÉTODOS Y EQUIPO DE MANEJO DE MATERIALES (PRODUCTO TERMINADO, MATERIA PRIMA, ENVASES Y ACCESORIOS, ETC.).
- MEJORAS EN LA PROGRAGRAMACIÓN PARA REDUCIR LAS DEMORAS.
- PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA LA SUPERVISIÓN Y PERSO -- - NAL OBRERO.
- SIMPLIFICACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DEL PRODUCTO MANUFACTURA- DO.
- MEJORAS EN LAS RELACIONES OBREROS-PATRONALES.
- IMPLANTACIÓN DE PLANES DE SUGERENCIAS.

QUIERO TAMBIÉN EXPONER LA SITUACIÓN EXISTENTE EN MARSÁ EN CUANTO A LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES Y DAR ALGUNAS RECOMENDACIONES.

EL PRINCIPAL PROBLEMA ES QUE NO EXISTE UNA COMUNICACIÓN ABIERTA ENTRE SINDICATO Y EMPRESA.

DEBEN TOMAR EN CUENTA QUE EL DESARROLLO INDUSTRIAL ESTÁ RELACIONADO CON EL GRADO DE COOPERACIÓN QUE EXISTA EN LAS RELACIONES ARRIBA MENCIONADAS.

UN BUEN PROGRAMA DE PRODUCCIÓN PUEDE PERDER MUCHO DE SU VALOR SI SE ENCUENTRA RESISTENCIA ACTIVA O PASIVA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES.

LOS ESTÁNDARES DE TRABAJO Y SU APLICACIÓN PARA ESTABLECER INCENTIVOS, SON UN INSTRUMENTO INVALUABLE PARA LA ADMINISTRACIÓN YA QUE FACILITAN LAS BASES PARA EMPRENDER LA EDUCACIÓN Y CONVENCIMIENTO DEL PERSONAL EN GENERAL.

CADA VEZ MÁS LOS OBREROS HAN LLEGADO A COMPRENDER QUE PARA ALCANZAR NIVELES DE VIDA MÁS ALTOS ES PRECISO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y LOGRAR COSTOS DE PRODUCCIÓN MÁS BAJOS.

PERO COMO MUESTRA LA EXPERIENCIA, LOS TRABAJADORES TIENEN RESERVAS RESPECTO A LAS MEDIDAS ADAPTADAS PARA ALCANZAR ESTAS METAS Y RESPECTO A LOS RESULTADOS INMEDIATOS DE DICHAS MEDIDAS.

OTRAS RECOMENDACIONES

AL INICIARSE CUALQUIER PLAN PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD, LA ADMINISTRACIÓN DEBE INICIAR CONJUNTAMENTE UN PROGRAMA DE EDUCACIÓN QUE DEBE TENER COMO MIRAS PRINCIPALES LAS SIGUIENTES:

- DEBE MOSTRAR QUE LA PROSPERIDAD INDIVIDUAL Y EL PROGRESO DE LA EMPRESA ESTÁN DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON EL USO PRODUCTIVO DE LA MANO DE OBRA, RECURSOS NATURALES, EQUIPO Y SERVICIOS Y QUE CUALQUIER PÉRDIDA SIGNIFICA UN OBSTÁCULO PARA LOGRAR EL BIENESTAR Y LA SATISFACCIÓN COMPLETA DE LAS NECESIDADES DIARIAS.
- DEBE DELINEAR CLARAMENTE LA INEVITABLE RELACIÓN ENTRE LA PRODUCTIVIDAD, COSTOS Y PRECIOS MOSTRANDO QUE SALARIOS MÁS ELEVADOS SON DE BENEFICIO MÍNIMO SI LOS COSTOS Y PRECIOS AUMENTAN PROPORCIONALMENTE.
- DEBE MOSTRAR QUE UNA PRODUCTIVIDAD ALTA PERMITE SALARIOS MÁS ALTOS Y COSTOS MÁS BAJOS; MIENTRAS QUE AUMENTOS EN SALARIOS SIN EL AUMENTO CORRESPONDIENTE EN PRODUCCIÓN SIGNIFICA COSTOS MÁS ALTOS Y EVENTUALMENTE MÁS ELEVADOS.
- DEBE PUNTUALIZAR QUE LOS INCENTIVOS SON UN RECONOCIMIENTO LEGÍTIMO Y UNA RECOMPENSA JUSTA SOBRE Y ADEMÁS DEL SALARIO BASE Y NO DEBEN UTILIZARSE COMO SUBSTITUTO DE SALARIOS BASES RAZONABLES Y EQUITATIVOS.

CABE AÑADIR, QUE ESTE PROGRAMA EDUCATIVO DEBE INCLUIR A LOS SUPERIORES, CUYOS PUNTOS DE VISTA NO SON SIEMPRE LOS MISMOS QUE LOS DE LA ADMINISTRACIÓN. ESTE PERSONAL DEBE LLEGAR A COMPRENDER QUE EL DESEO DE LA EMPRESA POR AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, DISMINUIR LOS COSTOS, AUMENTAR LA CALIDAD, ETC., SE JUSTIFICA NO SOLO POR EL DESEO NATURAL DE AUMENTAR LAS GANANCIAS, POR NECESARIAS QUE ÉSTAS SEAN

PARA LA EXISTENCIA Y DESARROLLO DE LA EMPRESA, SINO QUE - OTROS FACTORES DE PRIMORDIAL IMPORTANCIA, INCLUYENDO VOLUMEN DE VENTAS, SALARIOS, PRECIOS, CONDICIONES DE VIDA, -- ETC., TAMBIÉN SON AFECTADOS FAVORABLEMENTE. SUPERVISORES PREPARADOS PUEDEN CONTRIBUIR GRANDEMENTE AL ÉXITO DE CUALQUIER PROGRAMA.

LA FALTA DE OBJETIVOS Y NORMAS DE OPERACIÓN EN MARSÁ TRAJÓ COMO CONSECUENCIA ANARQUÍA, DUPLICACIONES INNECESARIAS DE TRABAJO, FRICCIONES ENTRE EL PERSONAL Y DESORIENTACIÓN PARCIAL O GENERAL.

ESTO LO DIGO, PORQUE NORMALMENTE AQUÍ EN MARSÁ LA ADMINISTRACIÓN SUPERIOR DICE QUE SE QUIERE MÁS PRODUCCIÓN QUE A MI FORMA DE PENSAR, ES DECIR: "QUE QUIEREN MÁS UTILIDA---DES". ESTO DESDE EL PUNTO FINANCIERO ESTA BIEN; PERO DESDE EL PUNTO DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL ESO NO ES META - SINO RESULTADO DEL ESFUERZO Y TRABAJO DE TODOS LOS MIEM--BROS DE MARSÁ; ADEMÁS EN NIVELES INTERMEDIOS E INFERIORES EL LENGUAJE FINANCIERO ES UN LENGUAJE EXTRAÑO, POR LO TANTO, DESORIENTA EN LUGAR DE DIRIGIR Y CONCENTRAR LAS MEN--TES HACIA METAS OBJETIVAS ENTENDIBLES PARA CADA FUNCIONARIO Y CADA SUBALTERNO.

SE RECOMIENDA PARA ESTOS MALES:

- FIJAR LAS METAS O IDEARIO DE LA EMPRESA Y DISCUTIRLAS - CON LA PLANA MAYOR DE EJECUTIVOS.
- EN MESA REDONDA O POR DEPARTAMENTOS DAR A CONOCER ESTAS METAS O IDEARIO Y DISCUTIR SU INTERPRETACIÓN A LA LUZ - DE LA APORTACIÓN QUE PUEDE DAR CADA DEPARTAMENTO PARA - CUMPLIR DICHS OBJETIVOS.
- IR FORMANDO EL LIBRO DE REGLAMENTOS Y NORMAS LO CUAL -- PERMITE EVITAR UNA INÚTIL REPETICIÓN DE LAS MISMAS CO--SAS QUE HAN ACONTECIDO ANTERIORMENTE.

Y POR ÚLTIMO, CABE AÑADIR QUE TODOS LOS PROBLEMAS ACTUALES DE LA FÁBRICA TOMADOS UNO POR UNO, PUEDEN SER EVITADOS O - ELIMINADOS SI LA DIRECCIÓN CUENTA CON LA COMPRENSIÓN DE -- TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN Y SI SE HA PODIDO -- FORMAR EL EQUIPO QUE CORRESPONDE ENTRE SÍ.

PRODUCCIÓN ENTONCES, ES UNA COMBINACIÓN DE :

- PLANEACIÓN ANTICIPADA,
- OBTENCIÓN DE MATERIA PRIMA,
- PREPARACIÓN DE HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS,
- ENTRENAMIENTO DE SUPERVISORES Y OBREROS,
- RELACIONES CON EL SINDICATO,
- RESTRICCIONES DE GOBIERNO E INSPECTORES,
- BANCOS Y FINANCIAMIENTOS,
- VENTAS Y CLIENTES,

SI TODOS ESTOS FACTORES ESTÁN COORDINADOS EN EL TIEMPO -- DEBIDO, SE LOGRA EL ÉXITO Y TODOS CONSIDERAREMOS LA EMPRE SA COMO EFICIENTE Y CAPAZ.

CREO QUE ESTE TRABAJO AYUDARA A LA REORGANIZACIÓN DE LA - EMPRESA, YA QUE PRESENTA ESTUDIOS REALES QUE HE HECHO CON LA FINALIDAD DE ENCONTRAR NUEVOS CAMINOS PARA EL BIENES-- TAR DE ÉSTA. SE TRATÓ DE SER LO MÁS EXPLÍCITO POSIBLE Y - CON UN LENGUAJE BASTANTE CLARO PARA QUE NO HUBIERA DIFI-- CULTAD EN EL ENTENDIMIENTO DE ESTE TRABAJO.

QUIERO ACLARAR TAMBIÉN QUE TODOS LOS COMENTARIOS QUE AQUÍ SE HICIERON, FUERON SOBRE LOS MALES O PROBLEMAS QUE TIENE LA EMPRESA; YA QUE ESTE TRABAJO ESTUVO ENFOCADO A PLAN--- TEAR LOS FOCOS DE INFECCIÓN O MALES DE LA EMPRESA.

ACLARO NUEVAMENTE QUE TODOS LOS POSIBLES ERRORÉS QUE SE - ENCUENTREN EN ESTE TRABAJO SON DE MI ABSOLUTA RESPONSABILIDAD.

A P E N D I C E S

APENDICE No. 1
ENCUESTA DE RECURSOS HUMANOS

ENCUESTA DE RECURSOS HUMANOS

- 1.- APELLIDOS: _____
- 2.- NOMBRES: _____
- 3.- EDAD: _____
- 4.- SEXO: FEMENINO ____ MASCULINO ____
- 5.- DOMICILIO ACTUAL: _____

- 6.- TELEFONO: _____
- 7.- LUGAR DE NACIMIENTO: _____
- 8.- FECHA DE NACIMIENTO: _____
- 9.- PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED: HIJOS ____ CONYUGE ____
PADRES ____ OTROS ____
- 10.- ESTADO CIVIL: SOLTERO ____ CASADO ____ OTRO ____
- 11.- ESCOLARIDAD: PRIMARIA ____ SECUNDARIA ____
PREPARATORIA ____ COMERCIAL ____ OTROS (EXPLIQUE) ____

- ESTUDIOS QUE ESTA EFECTUANDO EN LA ACTUALIDAD:
ESCUELA _____ HORARIO _____ CARRERA _____
- 12.- CUANTOS AÑOS TIENE DE VIVIR EN MONTERREY? _____
- 13.- CUANTOS AÑOS TIENE TRABAJANDO EN LA EMPRESA? _____
- 14.- CUANTOS AÑOS TIENE EN EL PUESTO QUE OCUPA ACTUALMEN
TE? _____
- 15.- LE GUSTARÍA CAMBIAR DE ÁREA: Sí _____ No _____
PORQUE? _____

16.- PUESTO QUE OCUPA? _____

17.- A QUE DEPARTAMENTO PERTENECE? _____

18.- QUE CLASE DE TRABAJADOR ES USTED: EVENTUAL _____

PLANTA _____

19.- CUAL ES SU META EN LA VIDA? _____

APENDICE No. 2
CUESTIONARIOS PARA EL ANALISIS DE LOS REQUISITOS
DE ALGUNOS PUESTOS

PARA PUESTOS DE OFICINA

1. HABILIDAD

1. EXPERIENCIA

A) ¿CUÁNTA EXPERIENCIA SE REQUIERE SEA EN OTROS PUESTOS DE LA EMPRESA, O BIEN EN OTRAS EMPRESAS, ANTES DE CONSIDERARSE QUE EL EMPLEADO SE ENCUENTRA CAPACITADO PARA DESEMPEÑAR ESTE PUESTO QUE SE ESTÁ ANALIZANDO?

AÑOS Y MESES:

B) ¿CUÁNTO TIEMPO NECESITA EL EMPLEADO OCUPAR ESTE PUESTO ANTES DE PODER DESEMPEÑARLO --- SATISFACTORIAMENTE?

.....

2. CONOCIMIENTOS BÁSICOS Y ESCOLARES

¿QUÉ PREPARACIÓN ESCOLAR SE NECESITA PARA -- PODER DESEMPEÑAR ESTE PUESTO? SI ACASO NO -- SE NECESITAN ESTUDIOS SECUNDARIOS O ESPECIALES, ¿QUÉ CONOCIMIENTOS SE REQUIEREN?

.....

11. ESFUERZO MENTAL

1. INICIATIVA Y CRITERIO (SUPERVISIÓN RECIBIDA)

A) ¿ES EL SUPERVISOR INMEDIATO QUIEN FIJA EL -- PROGRAMA CONCRETO DE TRABAJO A SEGUIR, O SE DESARROLLA DICHO PROGRAMA A DISCRECIÓN DEL EMPLEADO? ¿DE QUÉ GRADO DE LIBERTAD GOZA EL EMPLEADO DE LIBERTAD GOZA EL EMPLEADO EN ESTE SENTIDO?

.....

B) ¿CON QUÉ FRECUENCIA Y CON QUÉ MINUCIOSIDAD -- REVISA EL SUPERVISOR INMEDIATO EL TRABAJO -- DEL OCUPANTE DE ESTE PUESTO?

.....

- C) ¿QUÉ ASUNTOS SE CONSULTAN CON EL SUPERVISOR INMEDIATO ? ¿EN QUÉ CASOS?
-
- D) ¿NECESITA ACASO EL OCUPANTE DE ESTE PUESTO LEER Y --- ANALIZAR ESCRITOS?
- ¿CON QUÉ FRECUENCIA?
- E) ¿NECESITA ACASO EL OCUPANTE DE ESTE PUESTO JUZGAR POR SU PROPIA CUENTA? EN CASO AFIRMATIVO, DÉ USTED ALGUNOS EJEMPLOS,
-
-
2. CONCENTRACIÓN Y VOLUMEN DE TRABAJO
- A) SEÑALE USTED EL GRADO DE CONCENTRACIÓN MENTAL QUE SE REQUIERE EN ESTE PUESTO:
- MAS QUE REGULARREGULAR
- POCAINTENSA
- B) INDIQUE CON QUÉ FRECUENCIA SE REQUIERE ESTA CONCEN - TRACIÓN:
- EVENTUALMENTEFRECUENTEMENTE
- CASI CONTINUACONTINUAMENTE
- C) ¿EXISTEN INTERRUPCIONES O DISTRACCIONES? EXPLIQUE:
-
-
-
- D) ¿A QUÉ RITMO TRABAJA EL EMPLEADO?
-
-

3. EXACTITUD O PRECISIÓN EN EL TRABAJO

(CONSECUENCIAS DE ERRORES)

- A) ¿QUÉ CONSECUENCIAS SE SIGUEN DE QUE ESTE EMPLEADO-
SE EQUIVOQUE O COMETA UN ERROR? ¿QUÉ PÉRDIDA ---
APROXIMADA PODRÍA SUFRIR LA COMPAÑÍA COMO CONSECUENCIA
DE LO MISMO?
- B) ¿CUÁNTO TIEMPO TRANSCURRIRÁ ANTES DE DESCUBRIRSE --
EL ERROR?
- C) ¿QUIÉN SERÍA EL PRIMERO EN DARSE CUENTA DEL ERROR?--
.....
- D) ¿A QUIÉN PERJUDICARÍA DIRECTAMENTE EL ERROR?

111. RESPONSABILIDAD

1. RESPONSABILIDAD POR DINERO Y DATOS CONFIDENCIALES

- A) ¿MANEJA DINERO EL EMPLEADO? EN CASO AFIRMATIVO, --
¿CUÁNTO ES EL MÁXIMO QUE LLEGA A MANEJAR EN UNA SO-
LA OPERACIÓN?
- B) ¿TIENE FACULTAD EL EMPLEADO PARA AUTORIZAR LA SALI-
DA DE FONDOS? ¿HASTA QUÉ CANTIDAD?
- C) ¿SE REQUIERE QUE ESTE EMPLEADO CONOZCA Y MANEJE ---
ALGUNOS DATOS CONFIDENCIALES?
- D) ¿QUÉ CONSECUENCIAS ACARREARÍA LA DIVULGACIÓN DE ES-
TOS DATOS?

2. RESPONSABILIDAD POR SUS RELACIONES CON OTRAS PERSO
NAS.

- A) ¿REQUIERE ACASO ESTE PUESTO QUE SU OCUPANTE --
MANTENGA RELACIONES CON OTROS INDIVIDUOS, SEA

POR TELÉFONO O PERSONALMENTE, COMO PARTE INTEGRANTE DE --
SUS ATRIBUTOS NORMALES?

B) SEÑALE USTED CON QUIÉNES Y SI ES POSIBLE EL NÚMERO --
APROXIMADO:

EN SU PROPIO GRUPO DE TRABAJO:

EN OTROS DEPARTAMENTOS:

EN OTRAS EMPRESAS:

CLIENTES:

EL PÚBLICO EN GENERAL

C) ¿CON QUÉ OBJETO SE REQUIEREN ESTAS RELACIONES?

D) ¿CON QUÉ FRECUENCIA?

3. SUPERVISIÓN HECHA A SUBORDINADOS

A) ¿A CUÁNTAS PERSONAS SUPERVISA DIRECTA O INDIRE--
CTAMENTE ESTE EMPLEADO?

B) SEÑALE LOS PUESTOS QUE SUPERVISA:

C) ¿ENTRENA O ADIESTRA ESTE EMPLEADO A OTRAS PERSO--
NAS? ¿A QUIÉNES?

IV. CONDICIONES DE TRABAJO

1. MONOTONÍA

A) EN TÉRMINOS GENERALES: ¿QUÉ TIPO DE TRABAJO
DESEMPEÑA ESTE EMPLEADO?:

MUY REPETITIVO ALGO REPETITIVO

ALGO VARIADO MUY VARIADO

B) SEÑALE USTED LA COMPLEJIDAD DE ESTE TRABAJO:

SENCILLO RUTINARIO

COMPLICADO MUY COMPLICADO

2. DESCRIBA USTED LAS CONDICIONES GENERALES DEL PUESTO-
TOMANDO EN CUENTA ILUMUNACIÓN, TEMPERATURA, RUI--
DOS, VENTILACIÓN, ETC.

.....

Vo. Bo.Vo. Bo.....

SUPERVISOR DEL PUESTO ANALIZADO

ANALISTA

Vo. Bo.

JEFE DEL DEPARTAMENTO
DEL PERSONAL

PARA PUESTOS DE SUPERVISION

1. HABILIDAD

1. CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN ESCOLAR

- A) ¿QUÉ FORMACIÓN ESCOLAR NECESITA UNA PERSONA-- PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE ESTE PUESTO?-- SI ES POSIBLE, SEÑALE TAMBIÉN LAS MATERIAS - PRINCIPALES QUE DEBE INCLUIR SU INSTRUCCIÓN- ESCOLAR NECESARIA
- B) ¿EXISTEN REQUISITOS DE ALGÚN ADIESTRAMIENTO - ESPECIAL DENTRO DEL TRABAJO ANTES DE PODER - OCUPAR ESTE PUESTO? EN CASO AFIRMATIVO, SEÑALE USTED EN QUÉ CONSISTEN ESTOS ADIESTRA---- MIENTOS Y CUÁL ES SU DURACIÓN
- C) EN CASO DE QUE NO SE REQUIERE INSTRUCCIÓN -- ESCOLAR O ADIESTRAMIENTO ESPECIAL, ¿QUÉ CO-- NOCIMIENTOS BÁSICOS SON NECESARIOS PARA PO - DER OCUPAR EL PUESTO?

2. EXPERIENCIA DE TRABAJO

- A) ¿CUÁNTA EXPERIENCIA DE TRABAJO SE REQUIERE, - SEA EN OTROS PUESTOS DENTRO DE LA EMPRESA O EN OTRAS EMPRESAS, ANTES DE CONSIDERARSE QUE EL EMPLEADO SE ENCUENTRA CAPACITADO PARA DES EMPEÑAR ESTE PUESTO DE SUPERVISIÓN? AÑOS Y MESES
- B) ¿CUÁNTO TIEMPO NECESITA UN INDIVIDUO CAPAZ DE EJERCER ESTE PUESTO DE SUPERVISIÓN, ANTES DE PODER DECIR QUE LO DOMINA SATISFACTORIAMEN-- TE?

C) ¿EN QUÉ PUESTOS SE REQUIERE QUE HAYA TRABAJADO ANTES LA PERSONA AL DARLE ESTE PUESTO?

11. RESPONSABILIDAD

1. NÚMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS

¿CUÁNTAS PERSONAS ESTÉN DIRECTA O INDIRECTAMENTE-BAJO LA SUPERVISIÓN DEL OCUPANTE DE ESTE PUESTO?

2. COMPLEJIDAD DE LA SUPERVISIÓN

A) SEÑALE LOS PUESTOS QUE SUPERVISA ESTE SUPERVISOR

B) EXPLIQUE LA FORMA EN QUE ESTE INDIVIDUO ASIGNA LAS TAREAS A SUS SUPERVISADOS, SAÑALANDO EL TIPO DE TRABAJO QUE LES ASIGNA

C) ¿CON QUE FRECUENCIA REvisa EL TRABAJO DE SUS SUBORDINADOS?

D) ¿QUÉ ASUNTOS LE PRESENTAN SUS SUBORDINADOS PARA QUE LES RESUELVAN, Y EN QUÉ CASOS?

E) ¿ESTABLECE ESTE SUPERVISOR POR SU PROPIA CUENTA HORARIO O CALENDARIO PROGRAMADO LA TERMINACIÓN Y ADELANTO DE LOS TRABAJOS DE SUS SUPERVISADOS? ¿O ACASO NO HACE NECESARIO ESTE TIPO DE PROGRAMACIÓN? ¿O BIEN LE DAN YA SUS SUPERIORES ALGÚN PROGRAMA HECHO?

3. RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO, MATERIALES O DATOS CONFIDENCIALES.

- A) ¿ES RESPONSABLE ESTA PERSONA POR EL CUIDADO DE MAQUINARIA Y EQUIPO? EXPLIQUE
- B) SI ESTA PERSONA COMETE UN ERROR, ¿QUÉ CONSECUENCIAS-PODRÍA SUFRIR LA MAQUINARIA Y EQUIPO?
- C) ¿TIENE ESTA PERSONA ALGUNA RESPONSABILIDAD DIRECTA O-INDIRECTA SOBRE EL PRODUCTO QUE SE FABRICA EN LA ---EMPRESA? EXPLIQUE
- D) ¿TIENE ESTE INDIVIDUO RESPONSABILIDAD POR EL CONO----CIMIENTO Y SALVAGUARDA DE ALGUNOD DATOS CONFI-----DENCIALES? ¿EN QUÉ SENTIDO?
- E) ¿QUÉ RESULTARÍA DE LA DIVULGACIÓN DE ESTOS DATOS?

4. RESPONSABILIDAD POR RELACIONES CON OTRAS PERSONAS.

- A) ¿REQUIERE ACASO ESTE PUESTO QUE SU OCUPANTE MAN--TENGA RELACIONES CON OTRAS PERSONAS, SEA POR ---TELÉFONO O PERSONALMENTE, COMO PARTE INTEGRANTE-DE SUS ATRIBUCIONES NORMALES?
- B) SEÑALE USTED CON QUIENES Y, SI ES POSIBLE, EL --NÚMERO APROXIMADO.
 EN OTROS DEPARTAMENTOS
- EN OTRAS EMPRESAS
- CLIENTES O PROVEEDORES
- EL PÚBLICO EN GENERAL
- C) ¿CON QUÉ OBJETO SE REQUIEREN ESTAS RELACIONES?

D) ¿CON QUÉ FRECUENCIA?

111. ESFUERZO

COMPLEJIDAD DE LAS LABORES.

- A) ¿NECESITA EL OCUPANTE DE ESTE PUESTO LEER Y ---
ANALIZAR ESCRITOS?
¿CON QUÉ FRECUENCIA?
- B) ¿SE PRESENTAN A ESTA PERSONA EN SU TRABAJO ----
- COMPLEJOS QUE NECESITA ANALIZAR Y ESTUDIAR ---
DESPACIO?
.....
- C) ¿ORIGINA ESTE INDIVIDUO ALGUNA VEZ MÉTODO ESPE-
CÍFICO Y PROCEDIMIENTO DE TRABAJO?

2. CONCENTRACIÓN Y VOLUMEN DE TRABAJO.

- A) ¿A QUÉ RÍTMO SE TRABAJA EN ESTE PUESTO? (SEÑALE
UNA):
- A) SIEMPRE HAY PENDIENTES RETRASADOS
- B) CIERTOS PERÍODOS DE TRABAJO INTENSO, CON
PRÍODOS DE ACTIVIDAD REGULAR
- C) AUN PASO LENTO PERO CONTINUO
- D) TIENE QUE ESPERAR CASI SIEMPRE A QUE OTROS
TERMINEN SUS TAREAS PARA PODER SEGUIR ÉL -
CON LA SUYA
- B) QUÉ GRADO DE CONCENTRACIÓN REQUIERE ESTE PUES-
TO? (SEÑALE UNA):
POCA REGULAR MUCHA
- C) ¿SE DAN INTERRUPCIONES O DISTRACCIONES FRECUEN-
TES EN ESTE PUESTO? EXPLIQUE.
.....

IV. CONDICIONES DE TRABAJO.

A) QUÉ PORCIENTO DEL TIEMPO PASA ESTE INDIVIDUO ---
DENTRO DE ALGUNA OFICINA?

.....

B) DÉ UNA DESCIPCIÓN DE LAS CONDICIONES GENERALES -
DE TRABAJO.

.....

Vo. Bo. Vo. Bo.

SUPERVISOR DEL PUESTO ANALIZADO

ANALISTA

Vo. Bo.

JEFE DEL DEPTO. DE PERSONAL,

APENDICE No. 3

FORMA PARA DETERMINAR LA EXISTENCIA SEMANAL

FORMA PARA DETERMINAR LA EXISTENCIA SEMANAL.

LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS EN LA FORMA ES CONVENIENTE, PERO SE OBSERVA LA NECESIDAD DE CONTAR CON 2 COLUMNAS ADICIONALES.

UNA PARA SUMAR TODOS LOS PEDIDOS Y OTRA PARA ENCONTRAR LA DIFERENCIA DE LAS EXISTENCIAS MENOS PEDIDOS. UNA CANTIDAD NEGATIVA EN ÉSTA ÚLTIMA COLUMNA REPRESENTARÍA UN PRODUCTO QUE ES NECESARIO FABRICAR EN LA SEMANA.

TARJETA DE ALMACEN

Galleta _____

Presentación _____

Fecha de PRODUCCION	ENTRADAS			SALIDAS			Posición de Localización a Cubrir
	Fecha	Cantidad	Posición de Localización	Fecha	Cantidad	Posición de Localización	

APENDICE No. 4

DECLARACION DEL VALOR DE EXISTENCIA

DECLARACION DEL VALOR DE EXISTENCIAS
ALMACEN MARSÁ

MES: FEBRERO AÑO: 88

CLAVE	DESCRIPCION	EXISTENCIA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
518U	PEGAMENTO	422	1,064,286	449,128,69
7484	BOB. CELOFAN DORADITAS 75 GRs.	2,132	2,340,00	4'988,880,00
7506	BSA. POLIET. SALADA 1KG.	31,819	22,230	707,336,37
7541	ETIQUETAS CAJA DORADITAS	286,389	17,578	5'034,145,84
7529	BSA.P/ANIMALITOS 6 KG.	4,325	177,761	768,816,33
7454	ETIQUETA I POLVORONES	237,578	22,442	5'331,725,48
7455	ETIQUETA I COCO 1 KG	9,890	17,653	174,588,17
7547	CAJAI FLORECITAS 1 KG.	150	96,516	14,477,40
7549	CAJAI COCO 1 KG.	145	106,465	15,437,43
7801	PAPEL PARAFINADO DORADITAS	451	2,466,00	1'112,166,00
7824	BOLSA OVALADA 1 KG.	656	35,635	23,376,56
7851	CAJA DORADITAS 75 GRs.	46,540	101,97	4'745,683,80
7872	CAJA GITANAS 20/100	10,154	126,023	1'279,637,54
7833	SILICATO DE SODIO	6,500	178,20	1'158,300,00
7812	CAJA SANDWICH PRIMAVERA	2,127	164,675	350,263,73
7820	ETIQUETAS CREMA RICA 1 KG.	32,050	34,00	1'089,700,00
7822	ETIQUETAS SANDWICH PRIMAVERA	6,378	34,00	216,852,00
7802	PAPEL PARAFINADO COCANELAS	267	2,242,00	598,614,00

DECLARACION DEL VALOR DE EXISTENCIAS
ALMACEN MARSA

MES: FEBRERO AÑO: 88

CLAVE	DESCRIPCION	EXISTENCIA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1029	ESENCIA DE NARANJA	151	3,800.00	573,800
1030	SAL REFINADA	9,718	92.691	900,771
1083	MANTECA VEGETAL	100	818.107	81,810
1085	FECULA DE MAIZ	2,150	372.00	799,800
1090	LACTIPOP	293	2,271.00	663,132
1001	AMARILLO LIMÓN	103	8,075.00	831,725
1093	MANTECA DE COCO	19,175	1,470.00	28'187,250
1094	AZÚCAR BLANCA	6,425	492.108	3'161,793
1104	PROZYME G-1	20	1,212.00	24,240
1198	LEVADURA FRESCA	144	1,331.25	191,700
1137	FOSFATO DE AMONIO	802	1,033.353	828,733
1140	BICARBONATO DE SODIO	8,761	443.936	3'889,323
1146	ACEITE DE COCO	19,275	1,465.00	28'237,875
1147	POLVO PARA HORNEAR	132	950.00	125,400
1149	COCO RAYADO ESPECIAL	1,100	1,457.495	1'603,244
1153	GRAGEA	12,100	893.00	10'805,300
1154	HUEVO FRESCO	800	887.537	781,032
1156	RON LÍQUIDO	400	2,280.00	912,000

APENDICE No. 5

RELACION DE GASTO PROMEDIO MENSUAL

RELACION DE GASTO PROMEDIO MENSUAL
(MILES DE PESOS)

SUELDOS	85'000
VACACIONES	10'000
AGUINALDO	10'000
PREVISION SOCIAL	3'000
HONORARIOS	8'000
RENTAS	12'000
ENERGIA ELECTRICA	5'000
AGUA	1'000
GAS	15'000
REP. Y MNTO. MAQUINARIA Y EQUIPO	6'000
COMBUSTIBLE Y REP. Y MNTO. EQUIPO TRANSP.	3'000
SEGURO SOCIAL	11'000
OTROS IMPUESTOS	8'000
OTROS GASTOS	8'000

T O T A L : 185'000

BIBLIOGRAFIA

- LANHAM, E., "VALUACIÓN DE PUESTOS", EDITORIAL CECSA. MÉXICO, D.F., 1984.
- PONCE, AGUSTÍN REYES., "SUELDOS Y SALARIOS", LIMUSA, MÉXICO, D.F., 1985.
- NIEBEL, BENJAMIN W., "MOTION AND TIME STUDY", HOMEWOOD. -- ILLINOIS, E.U.A., 1976.
- KRICK, EDWARD V., "METHODS ENGINEERING", JOHN WILEY & SONS, NEW YORK, 1962.
- BRASH, J.A., "TIME-STUDY METHODS APPLIED TO JOB EVALUA --- TION", JOURNAL OF CONSULTING PSYCHOLOGY, 1985.
- LITTLE, CH.W., "JOB EVALUATION METHODS", EDITORIAL RONALD - PRESS COMPANY. NEW YORK, 1946.
- VAZQUEZ TORRES, NICOLÁS., "PONDERACIÓN ESTADÍSTICA DE FAC - TORES EN LA VALUACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO DE PUNTOS", EDITADO POR ARTE Y CULTURA, A.C.. MÉXICO, 1965.
- PATTON, J.A. Y LITTLEFIELD, C.L., "VALORACIÓN DE TAREAS", - EDICIONES RIALP, S.A., MADRID, 1981.
- ZOLLITSCH, HERBERT G., Y LANGSNER, ADOLPH., "WAGE AND SALA - RY ADMINISTRATION., 5A. ED. CINCINNATI, SOUTH WESTERN PU - BUBLISHING Co., 1980.
- DANTE-LAFRANCE, L. Y J., "PRÁCTICA DE LA REMUNERACIÓN DEL - TRABAJO", EDITORIAL RIALP, S.A., MADRID, 1980.
- LOUDEN, J.K. Y WAYNE DEEGAN, J. "WAGE INCENTIVES". IOMA -- EDICIÓN. EDITORIAL JOHN WILEY & SONS, INC. U.S.A., 1984.

- SIBSON, ROBERT E., "ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS", EDITORIAL TÉCNICA, S.A., MÉXICO, 1983.
- CHAO, LINCOLN E., "ESTADÍSTICAS PARA LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS", MC GRAW HILL. 2DA. EDICIÓN. MÉXICO, 1985.
- MAYER, RAYMOND R., "GERENCIA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES", MC GRAW HILL, MÉXICO, 1983.

ERRATAS MAS NOTABLES

PAGINA	LINEA	DICE	DEBE DECIR
21	5	CONTIUNAR	CONTINUAR
25	12	JUSTICIS	JUSTICIA
32	19	TABAJADORES	TRABAJADORES
40	17	ES MUESTRA	SE MUESTRA
42	19	ALA VEZ	A LA VEZ
53	10	PRESTACIÓN	PRESENTACIÓN
54	2	PROPUO	PROPIO
68	7	MATERILASE	MATERIALES
88	22	ACURDO	ACUERDO
101	25	EN	DE
153	19	FISICI	FISICO
155	18	AGA	AGUA
165	12	TIEPO	TIEMPO
202	27	RESPONSABLÑE	RESPONSABLE
206	28	CORRECTIVA	CORRECTIVO
207	14	ROLLS	ROLLOS
219	5	MUEBEN	MUEVEN
231	6	MUEBE	MUEVE
241	26	EMBASADO	ENVASADO
355	10	INCREMENTADAS	INCREMENTADOS

... CONTINUACIÓN

PAGINA	LINEA	DICE	DEBE DECIR
387	25	DISIGNAN	DESIGNAN
388	13	CARDADOR	CARGADOR
391	28	EXISTAR	EXISTIR
396	12	ESTABLECIDAD	ESTABLECIDA
398	17	MÑIMO	MÍNIMO
404	1	HAYAB	HAYAN
409	33	COMPRENEDE	COMPRENDE
410	11	CUADROS	CUADRADOS
410	31	FEXIBILIDAD	FLEXIBILIDAD
476	7	VENTAJAS	VENTAJAS
479	20	DETRMINADA	DETERMINADA

