

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**



**METODOLOGÍA PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS COMO PARTE DE
UN SISTEMA DE COMPENSACIONES BASADO EN COMPETENCIAS: EN
UNA MEDIANA EMPRESA MEXICANA**

**TESIS COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

PRESENTA:

L.A.E. PERICLES FLORES DEL ANGEL

DIRECTORES:

DR. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO

DR. JUAN ROSITAS MARTÍNEZ

MONTERREY, N.L. MÉXICO, FEBRERO DE 2011

Declaración de autenticidad

Declaro solemnemente que el documento que en seguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además, que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Monterrey, N. L., México, febrero de 2011.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

La presente tesis titulada “Metodología para la valuación de puestos como parte de un sistema de compensaciones basado en competencias: en una mediana empresa mexicana” presentada por Pericles Flores del Angel ha sido *aprobada* por el comité de tesis.

Dr. José Armando Peña Moreno

Director

Dr. Juan Rositas Martínez

Codirector

Dr. Eduardo Leal Beltrán

Revisor

Monterrey, N. L., México, febrero de 2011.

Dedicatoria

A mis padres
a mis hermanos,
a mis maestros
y a mis amigos

Agradecimientos

Gracias a mis padres porque gracias a ellos soy lo que soy. A ellos, que hicieron germinar en mí la búsqueda de la verdad mediante la curiosidad por la comprobación de las cosas. A ellos, por la confianza, la paciencia y el impulso que siempre me dieron al pasar largas horas de lectura y de redacción durante el tiempo que duró esta maestría, así mismo por todas las veces que por mi formación sacrifiqué tiempo para ellos.

Gracias a mis hermanos, por su fraternal amor y por estar siempre conmigo apoyándome durante el tiempo que duró este posgrado.

Gracias a mis amigos, por darme a valer y estar siempre pendientes de mí desde cualquier distancia en la que se encontraron, por todas las veces que por mis estudios también sacrifiqué tiempo para ellos.

Mi agradecimiento especial al Dr. José Armando Peña Moreno por todo su apoyo, así como también la confianza que depositó en mí para estudiar esta maestría y por estar al pendiente, de manera ininterrumpida, de cada asignatura cursada durante el tiempo que duró el posgrado y finalmente de la presentación de este estudio.

Mi gratitud también muy especial al Dr. Eduardo Leal Beltrán por todo el apoyo incondicional que me brindó, el cual me permitió la realización de este posgrado y la culminación del presente proyecto, por su tiempo de lectura y su valiosa retroalimentación al mismo. Antes que todo considero al Dr. Leal Beltrán mi tutor, pues fue siempre mi guía durante todo el tiempo que duró la maestría en esta máxima casa de estudios de Nuevo León.

También agradezco al Dr. Juan Rositas Martínez por compartirme sus extensos conocimientos y amplia experiencia en el tema, sin duda es un ejemplo a seguir como investigador y docente. También merece ser valorado enormemente por su sentido humano y su innato sentido del humor. Creo que soy afortunado por haber tenido la oportunidad de aprender sobre este tema de investigación, especialmente en lo que a competencias se

refiere, con uno de los profesores mejor instruidos en el mismo, así como también por aceptar participar en mi proyecto y por su desinteresada contribución al mismo.

Gracias también a la maestra M.A.P. María Cristina Sosa Sánchez, quien tuvo la grandeza de compartir con sus alumnos sus amplios conocimientos y experiencia al impartir la materia de Administración de las Compensaciones en la Licenciatura en Administración que se imparte en la Universidad Veracruzana, pues es una persona relevante para mi formación profesional; de ella aprendí el método de valuación por puntos que aquí expongo.

Finalmente, agradezco a Dios por darme salud y permitir la conclusión con éxito de este objetivo personal y profesional; agradezco a él por haberme otorgado el tiempo, los obstáculos necesarios para mi crecimiento, así como la tranquilidad, la salud, y en general por disponer los eventos de la vida a mi amparo para poder llevar a buen término la realización de este estudio.

Resumen

La valuación de puestos es una herramienta importante en la estructura y organización de la gente en la empresa. Por ello, muchas compañías la han utilizado desde el pasado con objetivos diversos, entre los que se destacan, la formación y la remuneración.

Los sistemas de valuación de puestos se deben adaptar a los cambios que se producen en las estructuras en las que se encuentran, o en las que van a ser implantados.

La adaptación de las empresas al cambio global, y por tanto al desarrollo y uso de nuevas herramientas de adaptación, es hoy en día una realidad. Los cambios relacionados con la globalización del comercio afectan a todos los niveles en las organizaciones, tanto desde el punto de vista técnico, como desde el punto de vista de los recursos humanos. Es evidente que si las organizaciones adaptan sus procesos a estos cambios globales, también es necesario que se revisen y modifiquen los sistemas de valuación de puestos.

Para mantener la equidad interna en la organización en la asignación de salarios, el área de recursos humanos se auxilia de métodos de valuación de puestos, y uno es el método de valuación por puntos, el cual de acuerdo a la revisión de la literatura es el más fiable y válido para su aplicación en medianas y grandes empresas.

Los sueldos y salarios juegan un papel importante en la motivación del trabajador, puesto que se ve impulsado a la constante adquisición y desarrollo de nuevas competencias.

En este estudio apliqué el método de valuación por puntos a 10 puestos que incluyen los niveles bajo, medio y alto de una mediana empresa constructora y de bienes raíces de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México; posteriormente incluí las competencias evaluadas de algunos de ellos. Con el método de regresión lineal encontré que los trabajadores son mejor retribuidos cuando se les toman en cuenta sus competencias, que retribuyéndolos solamente en base al método tradicional de valuación de puestos. El porcentaje de las variaciones en los sueldos es explicado por los puntos a través de los modelos lineal y exponencial, respectivamente.

Abstract

The job evaluation is an important tool in the people structure and organization in the corporation. As a result, many companies have been making use of it with multiple purposes, more precisely, training and remuneration.

The job evaluations systems must be adapted to the changes that occur in the structures where they are implanted (or are going to be).

The adaptation of the organizations to the global changes, and thus to the development and use of new tools for the adaptation, is nowadays a fact. The changes related to the globalization of world trade affect to all the organizational levels, from both technical and human resources perspectives. If the organizations must adapt their processes to the global changes, it is clear that they must through and change, too, the job evaluation systems.

To maintain internal equity in the organization in the allocation of wages, the human resources department uses job evaluation methods, and one of them is the point method, which according to the literature review this is the most reliable and valid method for application in medium and large enterprises.

Salaries and wages play an important role in employee motivation, since one is drawn to the constant acquisition and development of new competencies.

In this study I apply the points method to 10 jobs which include low, middle and high level in a middle company dedicated to build and real estate, that is located in Monterrey Nuevo Leon city, Mexico; subsequently, I included the evaluated competencies of some of them. With the linear regression method I find that workers are better compensated when competencies are included in the evaluation, compared to the traditional job evaluation method. The percentage of variation in wages is explained by the points through linear and exponential models, respectively.

CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	ii
CARTA DE ACEPTACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	12
1.1 INTRODUCCIÓN	12
1.1.1 <i>Antecedentes</i>	13
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2.1 <i>Revisión preliminar de la literatura</i>	14
1.2.2 <i>Declaración del problema y propósito del estudio</i>	18
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	18
1.4 OBJETIVOS	19
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	19
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	19
1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.6 HIPÓTESIS	20
1.7 VARIABLES	21
1.8 JUSTIFICACIÓN	21
1.9 DELIMITACIONES Y LIMITACIONES	22
1.10 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	23
2. MARCO TEÓRICO	29
2.1 LA ORGANIZACIÓN	29
2.1.1 <i>Clasificación de las organizaciones</i>	30
2.1.2 <i>Magnitud de las organizaciones</i>	34
2.2 LAS COMPETENCIAS Y LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN	35
2.3 CONSTRUYENDO UN ESTÁNDAR DE COMPETENCIAS	36
2.4 EL CRITERIO DE DESEMPEÑO	37
2.5 ASPECTO JURÍDICO DE LOS SUELDOS Y SALARIOS.....	38
2.6 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES	44
2.7 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	45
2.7.1 <i>Concepto de motivación</i>	46
2.7.2 <i>El individuo</i>	47
2.7.3 <i>Teorías de la motivación</i>	47
2.7.4 <i>Motivación y contrato psicológico</i>	52
3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	53
3.1 ANÁLISIS DE PUESTOS	53
3.2 PROPÓSITOS Y USOS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	57

4. VALUACIÓN DE PUESTOS	58
4.1 VALUACIONES DE PUESTOS	58
4.2 MODELOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS	58
4.3 NIVELES DE PAGO	60
4.4 MERCADO SALARIAL.....	61
5. MÉTODO	62
5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	62
5.1.1 <i>Participantes</i>	64
5.1.2 <i>Escenario</i>	64
5.1.3 <i>Procedimiento</i>	64
5.1.4 <i>Instrumentos</i>	66
5.1.5 <i>Procedimiento de análisis de datos</i>	66
6. CASO DE ESTUDIO	67
6.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	67
6.2 ORGANIGRAMA.....	69
6.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	70
6.4 DESCRIPCIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES PARA DETERMINAR LA MATRIZ DE VALUACIÓN.....	100
6.5 DETERMINACIÓN DE LOS PESOS RELATIVOS O GRADOS PARA PUESTOS QUE REALIZAN SU TRABAJO DENTRO DE UNA OFICINA.....	106
6.6 MATRIZ DE VALUACIÓN PARA PUESTOS QUE DESEMPEÑAN FUNCIONES DENTRO DE UNA OFICINA	107
6.7 ASIGNACIÓN DE LOS VALORES EN PUNTOS PARA CADA FACTOR.....	108
6.8 CÉDULA DE DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS	114
6.9 RESULTADOS	154
6.9.1 <i>Cuadro resumen de puntos y salarios</i>	154
6.9.2 <i>Máximos y mínimos de los puntos y salarios</i>	157
6.9.3 <i>Rangos de puntos y salarios</i>	158
6.9.4 <i>Determinación de sueldos incluyendo competencias</i>	161
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	165
8. REFERENCIAS	168
ANEXO A CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS	172
ANEXO B FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	182
ANEXO C CÉDULA DE DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS	184
ANEXO D CÉDULA DE FACTORES Y SUBFACTORES A CONSIDERAR	188
ANEXO E CÉDULA DE DETERMINACIÓN DE PUNTOS POR NIVELES	189
ANEXO F CUADRO RESUMEN	190

LISTA DE TABLAS

<i>TABLA 1.</i> PESOS RELATIVOS PARA PUESTOS QUE REALIZAN SU TRABAJO DENTRO DE UNA OFICINA	106
<i>TABLA 2.</i> DETERMINACIÓN DE PUNTOS POR NIVELES	107
<i>TABLA 3.</i> CUADRO RESUMEN DE PUNTOS Y SALARIOS	154
<i>TABLA 4.</i> MÁXIMOS Y MÍNIMOS DE PUNTOS Y SALARIOS	157
<i>TABLA 5.</i> RANGOS DE PUNTOS Y SALARIOS	158
<i>TABLA 6.</i> CIFRAS MAXIMAS Y MINIMAS DE PUNTOS Y SALARIOS DE CADA PUESTO	159
<i>TABLA 7.</i> DETERMINACIÓN DE LOS SUELDOS INCLUYENDO COMPETENCIAS	162

LISTA DE FIGURAS

<i>FIGURA 1.</i> EL PROCESO MOTIVACIONAL: MODELO GENERAL	47
<i>FIGURA 2.</i> REPRESENTACIÓN DEL MÉTODO QUE SE SIGUE EN ESTE ESTUDIO	62
<i>FIGURA 3.</i> ORGANIGRAMA GENERAL DE LOS PUESTOS DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA Y DE BIENES RAÍCES	69
<i>FIGURA 4.</i> GRÁFICA DE REGRESIÓN LINEAL DE PUNTOS Y SALARIOS PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS	155
<i>FIGURA 5.</i> GRÁFICA DE REGRESIÓN EXPONENCIAL DE PUNTOS Y SALARIOS PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS	156
<i>FIGURA 6.</i> GRÁFICA QUE MUESTRA LAS LÍNEAS DE TENDENCIA DE LOS PUESTOS VALUADOS	159
<i>FIGURA 7.</i> REGRESIÓN LINEAL DE LOS PUNTOS Y LOS SUELDOS INCLUYENDO COMPETENCIAS	163
<i>FIGURA 8.</i> REGRESIÓN EXPONENCIAL DE LOS PUNTOS Y LOS SUELDOS INCLUYENDO COMPETENCIAS	163

1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

1.1 INTRODUCCIÓN

El verdadero propósito de la administración del factor humano debe ser el de alcanzar, hasta su nivel más alto, la realización del patrón y del trabajador.

Toda persona busca en el trabajo alcanzar ciertas metas, que para ella signifiquen una realización. Ya dentro de una organización, la persona, busca varios propósitos, algunos de ellos de carácter personal, otros de carácter departamental y otros de carácter comunal; cierto es que si a todos esos objetivos no se les aplicaran principios normativos y reguladores de observancia obligatoria, algunos de ellos demostrarían cierto dominio sobre los demás y esto se traduciría en una desorganización dentro de la empresa.

Aquí aparece en escena el Departamento de Recursos Humanos como función de equidad y equilibrio, en donde los propósitos del empleado y el empleador, deben ser dirigidos hacia un mismo fin, el de la obtención de los objetivos predeterminados de la organización.

Y puesto que toda empresa debe operar con las personas, y mediante éstas, su efectividad dependerá de la eficacia con que estas se desempeñen individual y colectivamente.

El desempeño eficiente es de vital importancia para el éxito de cualquier empresa, sin embargo, tal desempeño no ocurre de forma automática, sino más bien, es el resultado de una buena administración de personal, la cual diseñará y dirigirá los programas para ordenar y utilizar de manera eficaz y eficiente los diversos factores (principalmente al factor humano que es básico) de acuerdo al tipo de organización, a sus necesidades y a su ambiente.

En el mismo sentido, Reyes (2010) sostiene que dentro de la Administración de personal, una parte, quizá la más amplia, suele dedicarse por la mayoría de los autores y de

los maestros, a los problemas de valuación de puestos, salarios incentivos y calificación de méritos, es decir, a todos aquellos que están de alguna manera vinculados con la remuneración adecuada que debe recibir el trabajador a cambio de su esfuerzo y su servicio.

Por ello, este estudio se concreta en integrar un programa eficiente y eficaz de administración de sueldos y salarios en la empresa tomando en cuenta las competencias necesarias para el puesto.

1.1.1 Antecedentes

Para las personas que estudian la compensación es necesario tener muy claro cuál es la diferencia entre sueldo y salario. Al respecto afirma Varela (2006) que la diferencia no existe, ya que la palabra salario proviene del latín *salarium*, que significa sal o de sal, mientras que la palabra sueldo proviene del latín *solidum*, sólido. Por lo que podemos notar, ninguna de ambas etimologías se refiere al sentido actual de las dos palabras, pues su interpretación es el resultado de una convención; es decir, en México por lo general, en las organizaciones se considera que el personal no sindicalizado reciba un sueldo, mientras que el personal sindicalizado reciba un salario. Si, en esa misma convención, se considera que el salario es el pago diario, y el sueldo se integra por las prestaciones mas el salario, la afirmación adquiere un sentido más conocido en la vida actual.

En Latinoamérica y específicamente en México, algunas organizaciones líderes como la automotriz, autopartes y la siderúrgica han adoptado la gestión de recursos humanos en base a competencias en sustitución de los sistemas tradicionales. “El sistema de competencia laboral generalmente es dirigido por un consejo de orden tripartita (por ejemplo, Gran Bretaña, Australia, México), y las normas de competencia se van generando de manera descentralizada, por medio de consejos técnicos a nivel de rama de actividad o función productiva, conformados por representantes de los empleadores y trabajadores, apoyados técnicamente por especialistas del sector educativo. Este modelo institucional ha surgido sobre todo en aquellos países donde el sistema educativo había quedado rezagado y/o fallado en experimentar modalidades orientadas hacia la incorporación de aspectos relacionados con la competencia laboral” (Mertens, 2000). Actualmente el sistema de

competencia laboral es el eje alrededor del cual tienden los procesos de selección y formación, los planes de carrera y sucesión, los procedimientos de evaluación y recompensa, eso sí, debe configurarse cada uno de los países y empresas su propio sistema de gestión por competencias ya que, como sabemos, la cultura y la velocidad de desarrollo de cada país y de las organizaciones son muy particulares.

Hay que enfatizar que las competencias son diferentes según las necesidades de las empresas y de acuerdo a sus puestos. Desde esta perspectiva, el establecimiento de una gestión por competencias demanda de un tiempo dependiendo de los objetivos que se quieran alcanzar en la organización. Un ejemplo que menciona Mertens (2000) y en donde hace referencia a lo anterior es: en Gran Bretaña el tiempo que el establecimiento de una gestión por competencia laboral la demanda es en la mayoría de los casos de 12 meses o más. En las experiencias piloto en México, los tiempos están extendiéndose hasta dos años o más. Esto se debe a que la implementación representa un cambio en la cultura organizacional de la empresa, que, por definición, debe de llegar a cada uno de sus miembros, lo que representa un proceso largo que no se puede efectuar de un momento a otro.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Revisión preliminar de la literatura

A través de los tiempos se ha querido remunerar equitativamente a los trabajadores por el trabajo que ellos prestan. Sin embargo, existen irregularidades para una asignación más equitativa y justa de los sueldos y salarios, debido a que intervienen agentes como la burocracia, los sindicatos e intereses personales que no coinciden con los intereses generales de la organización.

Debido a que una inadecuada tabulación de puestos es la causa de problemas sindicales como las huelgas, las cuales a su vez generan contrariedades legales y económicas, además, de imprecisar funciones, autoridad y responsabilidades, dando como resultado, carencia en la simplificación del trabajo y aumento de las operaciones duplicadas; por consiguiente es necesario desarrollar una Metodología de Valuación de

Puestos con base en competencias, efectiva herramienta con la cual la administración pueda medir y otorgar con mayor precisión los sueldos y salarios del personal a su cargo.

Menciona Juárez, O., & Carrillo, E. (2010) que en las empresas que no se tienen debidamente definidos: a). La organización y los puestos mediante el análisis y la descripción de puestos, así como estándares de desempeño b). La estructura de los puestos valuados aplicando un método adecuado de valuación de puestos, c). Un diagnóstico de compensación basado en una equidad interna y una comparación externa, d). Una política de compensación basada en estrategias y posibilidades de pago, la intención de la alta dirección y en los factores circunstanciales, e). Un instrumento de compensación basado en esquemas y tabuladores de compensación, criterios para el incremento y la medición del desempeño y f). Toma de decisiones de la compensación como incrementos, planes futuros de desempeño y el compromiso de desarrollo jefe subordinado, entonces no habrá un enfoque gerencial para administrar la compensación y se incrementarán cuantiosamente los gastos de operación, y la rotación de personal, que repercuten directamente en la operación y productividad de la compañía.

Algunos de los métodos de valuación de puestos más empleados por las empresas son (Varela, 2006):

1. Alineación o Jerarquización de puestos: es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.
2. Grados predeterminados: la graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un

grado. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

3. Comparación de factores: este método requiere que el Comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. Se basa en los siguientes pasos:

- Paso 1: identificación de los factores esenciales.
- Paso 2: determinación de los puestos esenciales.
- Paso 3: adscripción de salarios para puestos esenciales.
- Paso 4: ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores.
- Paso 5: evaluación de otros puestos.

4. Sistema de puntos: uno de los métodos más empleados para la valuación de puestos es el *sistema valuación por puntos*, el cual en vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos, los cuales se asignan a cada una de las características principales de los puestos (factores y subfactores). Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales.

Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales.

De acuerdo con Arias (2006), el procedimiento para valorar puestos mediante el sistema por puntos es el siguiente:

- *Paso 1: determinación de los factores esenciales.*
- *Paso 2: determinación de los niveles de los factores.*
- *Paso 3: adjudicación de puntos a cada subfactor.*
- *Paso 4: adjudicación de puntos a los niveles.*
- *Paso 5: desarrollo del manual de evaluación.*
- *Paso 6: aplicación del sistema de puntuación.*

Estudios recientes enfocados a estudiar el pago basado en habilidades por parte de los estudiosos en la materia en México afirman que este tipo de pago se está ampliando y que suele llevar a una mayor satisfacción y desempeño del empleado (Díaz & Saavedra, 2010).

Con respecto a la administración de la compensación por competencias laborales dice Juárez, O., & Carrillo, E. (2010) que “esta forma de administrar la compensación por rangos de sueldo está teniendo auge, entre otros motivos por el aplanamiento general que están sufriendo las empresas como consecuencia de la competitividad y la complejidad del entorno que enfrentan. Esta situación ocasiona la disminución de las posibilidades del personal para ascender a niveles jerárquicos cuyos puestos tienen mayor contenido de responsabilidad y, por ende, mayores posibilidades de compensación. Sin embargo, la administración del rango de sueldos por competencias laborales progresivas estimula al personal a desarrollar competencias laborales más críticas o singulares y, en consecuencia, al menos en teoría, pierden relativamente la importancia el nivel jerárquico y el título del puesto en la organización... si el rango se administra por desempeño se requiere una cierta infraestructura administrativa, cuyo centro sea el procedimiento de evaluación de desempeño del personal. En cambio, si el rango se administra por competencias laborales progresivas, el centro es el procedimiento de desarrollo de las competencias, individuales, de grupo e incluso organizacionales son el inicio de las nuevas formas de gestión que las organizaciones creadoras de conocimiento exigirán tanto a los empresarios como a los directivos de las áreas de recursos humanos de las empresas, incluidas las pequeñas y medianas”.

1.2.2 Declaración del problema y propósito del estudio

En la exploración de la literatura existente, he encontrado que, sobre todo en Estados Unidos, los estudios que se refieren a la valuación de puestos en base a competencias han sido aplicados en su mayoría a las grandes empresas, en las cuales se implementaron las propuestas del sistema Hay (Rock, 1989; Rositas, 2007; Publicaciones Vértice S.L., 2008; Juárez, O., & Carrillo, E., 2010). En la misma línea, el departamento de personal en las grandes empresas mexicanas lleva hasta estadísticas detalladas de los despidos y de las compensaciones que se han debido cubrir. Los expertos manifiestan que una alta rotación de personal implica para las empresas estar constantemente en la búsqueda para llenar esas vacantes, lo que eleva los costos en nómina, por lo que muchas optan por reinstalar y reubicar personal en otras áreas del negocio por el mismo salario, para evitar un mayor impacto (Flores, 2008). Sin embargo, afirma Rositas (2007) que aunque existan organizaciones medianas y pequeñas, en especial en México, que cumplan con los requisitos mínimos de sistemas de evaluación, los cuales comprenden el estar organizadas por funciones y tener descripciones de puestos, frecuentemente desconocen el grado de equidad interna y de competitividad externa en lo que a compensaciones se refiere, debido quizás a que, aún no se ha utilizado ampliamente una metodología integral, mediante la cual se valoren los puestos de trabajo en base a las competencias correspondientes. Por ello el presente estudio es una propuesta de un sistema de valuación de puestos en base a competencias para el caso de las organizaciones medianas y pequeñas de México.

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El principal problema a identificar en el presente estudio es establecer ¿Cuál es el impacto que tiene la implementación de una metodología de valuación de puestos basada en competencias en una mediana empresa regiomontana? ¿Cuáles son las áreas de oportunidad, en materia de compensaciones, de esta organización situada al noreste de la república mexicana? ¿Cuáles son los resultados o beneficios que obtendrá la compañía al implementar esta metodología de valuación de puestos basada en competencias?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Conocer el impacto que tiene la implementación de una metodología de valuación de puestos utilizando el método de puntos y tomando en cuenta las competencias evaluadas en una mediana empresa mexicana.

El objetivo expuesto es el general, pero para llegar al mismo será necesario ir cumpliendo una serie de objetivos específicos que a continuación se enlistan:

1.4.2 Objetivos específicos

- 1.- Investigar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- 2.- Estudiar y aclarar las funciones y responsabilidades de los puestos, lo que a su vez, ayudará en la simplificación del trabajo de valuación, específicamente en la asignación de los puntos correspondientes.
- 3.- Utilizar principios claros y técnicas imparciales que permitan un tratamiento más objetivo de la metodología de valuación de puestos a presentar.
- 4.- Conocer no solo el valor relativo de cada puesto, si no también las competencias evaluadas de las personas que los ocupan, lo que permitirá definir un tabulador final de puestos más equitativo en esta empresa.
- 5.- Conocer y tomar en cuenta las competencias de las personas que se desempeñan en cada puesto de trabajo con el fin de obtener un tabulador final de puestos más equitativo para la empresa.

El estudio que se aborda, tiene como intención alcanzar los objetivos planteados y para ello es preciso seguir un esquema metodológico que determine el camino que se va a tomar, de tal forma que los resultados que se obtengan tengan la forma deseada. A partir de esos resultados, fruto de un experimento empírico-práctico, se extraerán las conclusiones que darán validez o refutarán los objetivos e hipótesis planteados en este capítulo.

Cualquier método científico debe sujetarse normalmente a reglas formales y nuestro caso no es una excepción, por tanto, será necesario argumentar teóricamente el marco científico en que se va a llevar a cabo.

1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación a realizar es la Investigación Descriptiva y de Campo, porque a través de estas se determinará de manera cualitativa y cuantitativa un tabulador final de puestos en esta organización.

1.6 HIPÓTESIS

En este estudio se planteará una hipótesis de tipo descriptiva, la cual relaciona dos variables en forma de asociación: una variable dependiente y otra independiente. En este tipo de hipótesis hay un cambio o variación en la variable independiente, el cual implicará un efecto de cambio proporcional, en sentido directo o inverso, en la variable dependiente.

Aplicando este tipo de hipótesis en esta investigación, el enunciado de la misma se enuncia de la siguiente manera:

Si la gerencia, en la empresa estudiada se vale de una metodología particular de valuación de puestos para regular o asignar sistemáticamente los sueldos y salarios a los puestos, tomando en cuenta las competencias, entonces habrá una asignación equilibrada de las compensaciones.

1.7 VARIABLES

En este estudio se considerará la *variable dependiente* a la retribución equilibrada en función de la variable independiente, y se le llamará la *variable independiente* al conjunto de factores y competencias necesarias, incluyendo sus respectivos complementos requeridos para cada puesto, que integrarán la valuación de puestos como herramienta para regular o asignar sistemáticamente los sueldos y salarios a los puestos correspondientes. Hay que tomar en consideración que se tratará siempre de perseguir una equidad interna y una competitividad externa.

1.8 JUSTIFICACIÓN

Como parte de los objetivos de las medianas empresas de disponer de personal administrativo con compromiso y esfuerzo común en todas sus áreas y niveles; aunado a los propósitos de los lineamientos federales y estatales se intentan promover acciones que modernicen el proceso de administración de los recursos humanos; los cuales sean valorados como tales de una forma más equilibrada y equitativa.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo establecer los procedimientos técnicos que permitan determinar, mediante la descripción y el perfil de los puestos, la elaboración de una metodología particular de valuación de puestos mediante la implementación de un sistema de compensaciones basado en competencias aplicando el método de valuación por puntos.

Mediante este sistema de valuación de puestos los diferentes departamentos de la organización podrán obtener la información necesaria para que, de acuerdo a las características y el contenido de los puestos, se establezcan criterios de comparación que ayuden a definir una política salarial competitiva y equilibrada respecto al mercado laboral actual.

Gracias a este Sistema de valuación de puestos por puntos se determinará el valor relativo de los puestos tomando en cuenta los factores (aptitudes, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo) y subfactores indispensables para desempeñar con eficacia y eficiencia las funciones que requieran los mismos.

Se tomará información derivada del análisis y descripción de puestos, contenida en el manual de organización del área o departamento de la empresa a la cual se realice este estudio.

En el caso práctico contenido en el presente trabajo, el método de valuación de puestos se aplicará en su mayoría a los puestos de mandos medios y superiores, debido a la influencia que ejercen estos sobre los demás niveles de mando que colaboran en la empresa, de acuerdo a la estructura organizacional de la compañía estudiada.

Puestos de mandos medios: Los ocupantes de estos puestos realizan funciones derivadas directamente de las atribuciones contenidas en el ordenamiento jurídico correspondiente. Se caracterizan por la determinación de objetivos sustantivos e intermedios y la toma de decisiones. La formulación de políticas y directrices atiende a ámbitos de competencia operativos y específicos, que coadyuvan a la consecución de los objetivos generales de la organización.

Puestos de Mandos Superiores: Los ocupantes de estos puestos realizan funciones derivadas directamente de las atribuciones contenidas en el ordenamiento jurídico correspondiente. Se caracterizan por tomar decisiones, formular políticas, elaborar directrices, determinar las líneas generales de acción en forma directa y determinantemente con los objetivos organizacionales y llevar a cabo funciones de alta dirección cuyos niveles de responsabilidad corresponden a grados superiores de autoridad.

1.9 DELIMITACIONES Y LIMITACIONES

Esta propuesta está diseñada para medir de manera metódica el peso relativo de cada puesto de trabajo tomando como base la información existente de los mismos tales como análisis, descripción y perfil de puestos. Dicha información, será utilizada en el presente estudio para valorar los puestos de mandos medios (Jefes de Oficina, Jefes de Departamento, Subdirectores de Área, Subgerentes de departamento) y los puestos de mandos superiores (Gerentes y Directores de Área).

Se pretende determinar con exactitud el sueldo en base a las competencias (habilidades, obligaciones, cualidades y responsabilidades) que permitan la respectiva

valoración no solo del puesto de trabajo sino también del saber hacer de la persona que ocupa el mismo; para ello nos valdremos de la utilización del método de valuación por puntos, con el fin de integrar el catálogo institucional y el catálogo general de puestos con el fin de aportar las siguientes ventajas futuras a la empresa:

- Proporcionar bases sólidas para conocer los requisitos que deben cumplir los aspirantes en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Ayudar a determinar con precisión, el contenido de los programas que deben contener los cursos de capacitación.
- Colocar al trabajador en el puesto conforme a sus aptitudes, habilidades y experiencia.
- Servir de fundamento para el sistema de sueldos, permitiendo calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.

1.10 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS: Consiste en establecer los criterios de valuación y establecer una clara jerarquía entre los puestos de una empresa. (Varela, 2006).

CARGAS DE TRABAJO: Volumen y complejidad de las actividades y tareas del área responsable que atenderán los puestos solicitados.

De esta manera, antes de definir la estructura salarial de la empresa, es conveniente analizar los salarios de la comunidad.

El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

COMPENSACIÓN: Son todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que derivan de su empleo (Varela, 2006).

COMPETENCIAS: Según Varela (2006) son el rango, profundidad y tipo de habilidades y conocimiento que es capaz de usar el trabajador en su desempeño laboral.

La Organización Internacional del Trabajo (2000) hace referencia al dominio de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar un puesto. En general, son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensamiento que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo (Spencer&Spencer, 1993).

En el mismo sentido, (Aguerrondo, 2009; Spencer&Spencer, 1993) identifican nueve características de las competencias: (1) Toma en cuenta el contexto, (2) Es el resultado de un proceso de integración, (3) Está asociada con criterios de ejecución o desempeño, (4) Implica responsabilidad, (5) Son características permanentes de la persona, (6) Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, (7) Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole, (8) Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan, y (9) Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Por lo que en esta investigación se entenderá como competencias a un saber que más allá del saber tradicional o teórico, a un saber que integra el saber con el hacer.

FUNCIONES: Conjunto de actividades y acciones que habrán de realizar los puestos, dentro de las labores sustantivas y/o administrativas de la unidad responsable, tendente a la consecución de los objetivos y metas institucionales.

La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos.

MERCADO SALARIAL: La administración de salarios intenta no solo obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también obtener el equilibrio externo de salarios con relación al mercado de trabajo.

NIVELES DE PAGO: El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.

Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos. Se elabora una gráfica, donde el eje vertical corresponde a las tasas de pago, y al eje horizontal los puntos. Ésta se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial. Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible, usando toda la información que se posea sobre remuneración de los puestos tipo, se procede a trazar una línea de tendencia salarial tan cerca de tantos puntos como sea posible.

PUESTO: Conjunto de funciones cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal.

RESPONSABILIDADES: Grado en el que inciden los puestos en el logro de los objetivos y metas del Área responsable, de conformidad con la complejidad de las funciones que tendrán asignadas, tomando en cuenta la variedad y cantidad de las mismas.

SALARIO:

Etimología

El término salario, afirma Reyes (2010) deriva de “sal”, aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella.

Definición

Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. El salario se paga por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller (Reyes, 2010).

SUELDO:

Etimología

El término sueldo, apunta Reyes (2010) proviene de “solidus”: moneda de oro de peso cabal.

Definición

Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. Se paga por mes o por quincena. El sueldo se aplica a trabajos intelectuales, Administrativos, de Supervisión o de Oficina.

RESPONSABILIDADES: Grado en el que inciden los puestos en el logro de los objetivos y metas del Área responsable, de conformidad con la complejidad de las funciones que tendrán asignadas, tomando en cuenta la variedad y cantidad de las mismas.

VALUACIÓN DE PUESTOS:

Para Díaz & Saavedra (2010) la valuación de puestos es una técnica impersonal y objetiva que no tiene que considerar a los ocupantes de los puestos para ser llevada a cabo. Esta no fija el salario que debe ganar cada puesto, lo que hace es determinar la importancia relativa de los puestos; es decir, al analizar los contenidos de las actividades que componen a cada puesto estos se valúan en función de las mismas para determinar su importancia en relación con los demás y así asignarle el salario que corresponde de acuerdo a sus actividades.

Publicaciones Vértice S.L. (2008), en su *Manual de planificación de recursos humanos* lo define como el procedimiento que permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo, determinando la importancia de cada puesto en relación con los demás dentro de la organización.

SISTEMA DE PUNTOS: es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales.

Uno de los métodos más empleados para la valuación de puestos es el *sistema de valuación por puntos*, el cual en vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos, los cuales se asignan a cada una de las características principales de los puestos (factores).

Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales.

De acuerdo con Arias (2006), el procedimiento para valorar puestos mediante el sistema por puntos es:

- *Paso 1: determinación de los factores esenciales.*
- *Paso 2: determinación de los niveles de los factores.*
- *Paso 3: adjudicación de puntos a cada subfactor.*
- *Paso 4: adjudicación de puntos a los niveles.*
- *Paso 5: desarrollo del manual de evaluación.*
- *Paso 6: aplicación del sistema de puntuación.*

Paso 1: determinación de los factores esenciales. Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.

Paso 2: determinación de los niveles de los factores. Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.

Paso 3: adjudicación de puntos a cada subfactor. Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.

Paso 4: adjudicación de puntos a los niveles. Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.

Paso 5: desarrollo del manual de evaluación. El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera, en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.

Paso 6: aplicación del sistema de puntuación. Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

Otro concepto de interés para realizar un tabulador de puestos es calcular los *niveles de pago*, un nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.

Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos. Se elabora una gráfica, donde el eje vertical corresponde a las tasas de pago, y al eje horizontal los puntos. Ésta se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial. Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible, usando toda la información que se posea sobre remuneración de los puestos tipo, se procede a trazar una línea de tendencia salarial tan cerca de tantos puntos como sea posible.

2. MARCO TEÓRICO

Las compensaciones que comprenden a los sueldos y salarios en toda organización son de vital importancia para la administración eficiente de los recursos humanos, de manera que estas se asignen de modo equilibrado de acuerdo con el mercado de trabajo. Una adecuada valuación de los puestos permitiría evitar conflictos entre el personal y los directivos de la organización. Por ello, es necesario que haya un tabulador de acuerdo no solo al perfil del puesto y al giro de la empresa, si no también de acuerdo a las competencias de cada trabajador que ocupa el puesto y, que además este sea competitivo, es decir, que se pueda comparar con organizaciones similares en cuanto al giro y áreas funcionales.

Complementando lo dicho en el párrafo anterior, Díaz & Saavedra (2010) afirma que el pago basado en las habilidades es una alternativa al pago basado en el puesto. Más que hacer que el nombre del puesto de un individuo defina la categoría de su sueldo, el pago basado en las habilidades fija los niveles de pago sobre la base del número de habilidades que tienen los empleados o el número de puestos que pueden desempeñar.

A los jefes se les debe informar de manera útil para qué les servirá un tabulador de puestos, su funcionamiento y de que existen diferentes métodos de valuación, explicarles cuál de estos se utilizará, y las razones de su aplicación.

En este capítulo se describen aspectos teóricos que sustentan el trabajo de investigación, primero para detallar los aspectos teóricos de las organizaciones, segundo para abordar las investigaciones referentes a las competencias y tercero para encontrarse con los estudios realizados acerca de los diferentes métodos de valuación de puestos, especialmente el modelo de puntos, su importancia, su aplicación y sus efectos sobre la productividad en las empresas bajo un enfoque basado en competencias.

2.1 LA ORGANIZACIÓN

Es innegable que, en función a los sistemas económicos actuales, el avance económico de cualquier país está íntimamente ligado al de su sector industrial, y que aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social (ya sea educativo, deportivo o militar) su campo de acción más importante es la empresa.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios (Munch, 2004).

Al estar formada, la empresa por hombres y mujeres, esta alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano al permitir la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

2.1.1 Clasificación de las organizaciones

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades particulares de cada una de ellas es la función principal de todo administrador. Debido a ello, es imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

Aquí se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos (Munch, 2004):

I. Según la actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

Empresas del sector primario.

El **sector primario** o agropecuario está formado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados. Usualmente, los productos primarios son utilizados como materia prima en las producciones industriales. Las principales actividades del sector primario son la agricultura, la minería, la ganadería, la silvicultura, la apicultura, la acuicultura, la caza y la pesca.

Empresas del sector secundario

El **sector secundario** es el conjunto de actividades que implican la transformación de alimentos y materias primas a través de los más variados procesos productivos. Normalmente se incluyen en este sector la siderurgia, las industrias mecánicas, la química, la textil, la producción de bienes de consumo, el hardware informático, entre otros. La

construcción, aunque se considera sector secundario, suele contabilizarse aparte pues, su importancia le confiere entidad propia.

Empresas del sector terciario.

Sector servicios o **sector terciario** es el sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, ya sea que los preste el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia).

Una clasificación alterna es la siguiente:

Industriales.

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

- 1) ***Extractivas.*** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras y petroleras.
- 2) ***Manufactureras:*** Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - a) ***De consumo final.*** Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, entre otros.
 - b) ***De producción.*** Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, entre otros.

Comerciales.

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- 1) ***Mayoristas:*** Venden a gran escala o a grandes rasgos.

- 2) **Minoristas** (detallistas): Venden al menudeo.
- 3) **Comisionistas**: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

De servicios.

Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- 1) **Transporte**
- 2) **Turismo**
- 3) **Instituciones financieras**
- 4) **Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)**
- 5) **Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)**
- 6) **Educación**
- 7) **Finanzas**
- 8) **Salubridad**

II. Según la procedencia de capital

- 1) **Empresa privada**: si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia)
- 2) **Empresa de autogestión**: si los propietarios son los trabajadores.
- 3) **Empresa pública**: si el capital y el control está en manos del Estado.
- 4) **Empresa mixta**: si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.

III. Según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

- 1) **Empresas individuales**: perteneciente a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

- 2) **Sociedades o empresas societarias:** constituidas por un grupo de personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad en nombre colectivo, la sociedad anónima, la sociedad de capital variable, la sociedad en comandita, la sociedad en comandita simple, la sociedad en comandita por acciones, la sociedad de responsabilidad limitada y las sociedades cooperativas. Los artículos correspondientes a estas sociedades están derogados actualmente (Código de Comercio, 2011), pero están vigentes los artículos correspondientes en la (Ley de Sociedades Mercantiles, 2009)

IV. Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- 1) **Empresas locales**
- 2) **Regionales**
- 3) **Nacionales**
- 4) **Multinacionales**
- 5) **Transnacionales**

V. Según la cuota de mercado que poseen las empresas

- 1) **Empresa aspirante:** aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
- 2) **Empresa especialista:** aquélla que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
- 3) **Empresa líder:** aquélla que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones y publicidad, siendo normalmente imitada por el resto de los actores en el mercado.
- 4) **Empresa seguidora:** aquélla que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

2.1.2 Magnitud de las organizaciones

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores y beneficios. Los criterios que delimitan la magnitud de las empresas es la forma mostrada a continuación (Munch, 2004 & Reyes, 2007):

I. Financiero

El tamaño de las empresas se determina con base en el monto de su capital. Aquí no se mencionan cantidades porque estas cambian de manera continua con la situación económica del país.

II. Personal ocupado

- 1) *Pequeña empresa*: si posee menos de 250 empleados.
- 2) *Mediana empresa*: si tiene un número entre 250 y 1000 empleados.
- 3) *Gran empresa*: si posee más de 1000 trabajadores.

III. Producción

Este criterio clasifica a las empresas por su grado de maquinización que existe en el proceso de producción.

IV. Ventas

Aquí se establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas.

V. Criterio de Nacional Financiera

Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa en nuestro país (México).

2.2 LAS COMPETENCIAS Y LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN

En la actualidad se ha incrementado la aplicación del enfoque de competencias en el ámbito de la administración de recursos humanos. Los programas de adiestramiento y capacitación, la selección de las personas que se requieren en los puestos, la preparación y certificación profesional de las personas, al igual que las estrategias de intervención giran alrededor del concepto de competencia.

Muchas organizaciones privadas y públicas, de producción y servicios han adoptado la gestión del talento humanos en base a competencias en sustitución de los sistemas tradicionales y es el eje alrededor del cual giran los procesos de selección y formación, los planes de carrera y sucesión, los procedimientos de evaluación y recompensa, configurando, eso sí, cada una de ellas su propio sistema de gestión por competencias.

Hay que enfatizar que las competencias son diferentes según las necesidades de las empresas y de acuerdo a sus puestos. Desde esta perspectiva, el establecimiento de una gestión por competencias demanda de un tiempo dependiendo de los objetivos que se quieran alcanzar en la organización. Mertens (2000) menciona dos ejemplos donde hace referencia a lo anterior: en Gran Bretaña el tiempo que el establecimiento de una gestión por competencia laboral demanda es en la mayoría de los casos de 12 meses o más. En las experiencias piloto en México, los tiempos están extendiéndose hasta dos años o más. Esto se debe a que la implementación representa un cambio en la cultura organizacional de la empresa, que, por definición, debe de llegar a cada uno de sus miembros, lo que representa un proceso largo que no se puede efectuar de un momento a otro.

El proceso de implementación no es rápido y requiere de un convencimiento decidido no sólo de la gerencia de recursos humanos, sino sobre todo de los gerentes de operación, quienes son los que ponen en práctica la gestión del personal.

2.3 CONSTRUYENDO UN ESTÁNDAR DE COMPETENCIAS

En esta investigación se ha desarrollado un concepto de competencias que contiene y retoma algunas de las características de varios autores; en esta línea, se concibe como competencia (Spencer & Spencer, 1993; Organización Internacional del Trabajo, 2000) al dominio de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar un puesto partiendo de un conjunto de formas de comportamiento o de pensamiento que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo, y está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.

Desde otro ángulo, Lucia y Lepsinger (1999) afirman que un modelo de competencias se refiere a una mezcla particular de conocimientos, habilidades y de las características necesarias para representar un rol de manera efectiva en una compañía, y es utilizado como un instrumento para la selección, entrenamiento y desarrollo de los individuos dentro de la misma. Suplementariamente, para Cooper (2000), un modelo de competencias es un repertorio de competencias y de patrones de actuación que establecen calificaciones imparciales y justas para situaciones en puestos de trabajo concretos.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, construir un modelo de competencias supone la estandarización e indexación de distintos tipos de ejecución, formulación y uso de las competencias, desarrolladas en tres distintos componentes: a) Una descripción de la competencia; b) Los medios necesarios para la medición y la evaluación de la competencia y c) Un estándar mediante el cual alguien es juzgado como competente (Jones y Voorhees, 2000).

Un retorno a los primeros usos del concepto competencia fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo (Rodríguez, 1999):

“Los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento

en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos”

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó Competencias, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio.

Esto es que las mediciones de las competencias involucran situaciones abiertas, en las que el individuo tiene que generar alguna conducta, en comparación a las pruebas tradicionales de opción múltiple, que requieren la elección de una de varias bien definidas respuestas alternativas a situaciones cuidadosamente estructuradas. Las situaciones de la vida cotidiana y del trabajo raras veces presentan tales situaciones de prueba. En resumen, las competencias para un puesto determinado tendrían que ser evaluadas directamente en el trabajo para luego ser consideradas en el tabulador final de sueldos.

2.4 EL CRITERIO DE DESEMPEÑO

Una vez definidos los elementos de competencia estos deben precisarse en términos de la calidad con que deben lograrse; esto se consigue asociando criterios de desempeño a los elementos de competencia.

Al definir estos criterios se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluatorio de la calidad que ese resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el ejercicio laboral; permiten establecer si la persona alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Los criterios deben referirse en lo posible a los aspectos esenciales de la competencia. Debe por tanto, expresar las características de los resultados, altamente relacionadas y significativas con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para valorar si un/a trabajador/a es, o aún no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material curricular y evaluatorio.

Las funciones pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas (o sea competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de elementos de competencia.

2.5 ASPECTO JURÍDICO DE LOS SUELDOS Y SALARIOS

El salario es una remuneración que percibe el trabajador por la prestación de un servicio en aquellas relaciones obrero patronales, ya sean individuales o colectivas. Es un derecho constitucional derivado del Artículo 123 fracción VI del apartado A de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de donde se desprende la obligación del Pago de un salario; elevándose esto a garantía constitucional y se reglamenta por la Ley Federal del Trabajo que determina los tipos de salarios que existen y, de hecho, la manera en que estos serán recibidos.

Artículos de la Ley Federal del Trabajo (2006) que apoyan el aspecto jurídico de los sueldos y salarios:

Artículo 20.- Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

Artículo 91.- Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias áreas geográficas de aplicación, que pueden extenderse a una o más entidades federativas o profesionales, para una rama determinada de la actividad económica o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias áreas geográficas.

Artículo 94.- Los salarios mínimos se fijarán por una Comisión Nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la cual podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.

Artículo 97.- Los salarios mínimos no podrán ser objeto de compensación, descuento o reducción, salvo en los casos siguientes:

I. Pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente en favor de las personas mencionadas en el artículo 110, fracción V; y

II. Pago de rentas a que se refiere el artículo 151. Este descuento no podrá exceder del diez por ciento del salario.

III. Pago de abonos para cubrir préstamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores destinados a la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoras de casas habitación o al pago de pasivos adquiridos por estos conceptos. Asimismo, a aquellos trabajadores que se les haya otorgado un crédito para la adquisición de viviendas ubicadas en conjuntos habitacionales financiados por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores se les descontará el 1% del salario a que se refiere el artículo 143 de esta Ley, que se destinará a cubrir los gastos que se eroguen por concepto de administración, operación y mantenimiento del conjunto habitacional de que se trate. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder el 20% del salario.

IV. Pago de abonos para cubrir créditos otorgados o garantizados por el Fondo a que se refiere el artículo 103 Bis de esta Ley, destinados a la adquisición de bienes de consumo duradero o al pago de servicios. Estos descuentos estarán precedidos de la aceptación que libremente haya hecho el trabajador y no podrán exceder del 10% del salario.

Artículo 98.- Los trabajadores dispondrán libremente de sus salarios. Cualquier disposición o medida que desvirtúe este derecho será nula.

Artículo 99.- El derecho a percibir el salario es irrenunciable. Lo es igualmente el derecho a percibir los salarios devengados.

Artículo 100.- El salario se pagará directamente al trabajador. Sólo en los casos en que esté imposibilitado para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita por dos testigos.

El pago hecho en contravención a lo dispuesto en el párrafo anterior no libera de responsabilidad al patrón.

Artículo 101.- El salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda.

Artículo 102.- Las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo.

Artículo 103.- Los almacenes y tiendas en que se expenda ropa, comestibles y artículos para el hogar, podrán crearse por convenio entre los trabajadores y los patronos, de una o varias empresas, de conformidad con las normas siguientes:

I. La adquisición de las mercancías será libre sin que pueda ejercerse coacción sobre los trabajadores;

II. Los precios de venta de los productos se fijarán por convenio entre los trabajadores y los patrones, y nunca podrán ser superiores a los precios oficiales y en su defecto a los corrientes en el mercado;

III. Las modificaciones en los precios se sujetarán a lo dispuesto en la fracción anterior; y

IV. En el convenio se determinará la participación que corresponda a los trabajadores en la administración y vigilancia del almacén o tienda.

Artículo 103 Bis.- El Ejecutivo Federal reglamentará la forma y términos en que se establecerá el fondo de fomento y garantía para el consumo de los trabajadores, que otorgará financiamiento para la operación de los almacenes y tiendas a que se refiere el artículo anterior y, asimismo, gestionará de otras instituciones, para conceder y garantizar, créditos baratos y oportunos para la adquisición de bienes y pago de servicios por parte de los trabajadores.

Artículo 104.- Es nula la cesión de los salarios en favor del patrón o de terceras personas, cualquiera que sea la denominación o forma que se le dé.

Artículo 105.- El salario de los trabajadores no será objeto de compensación alguna.

Artículo 106.- La obligación del patrón de pagar el salario no se suspende, salvo en los casos y con los requisitos establecidos en esta Ley.

Artículo 107.- Está prohibida la imposición de multas a los trabajadores, cualquiera que sea su causa o concepto.

Artículo 108.- El pago del salario se efectuará en el lugar donde los trabajadores presten sus servicios.

Artículo 109.- El pago deberá efectuarse en día laborable, fijado por convenio entre el trabajador y el patrón, durante las horas de trabajo o inmediatamente después de su terminación.

Artículo 110.- Los descuentos en los salarios de los trabajadores, están prohibidos salvo en los casos y con los requisitos siguientes:

I. Pago de deudas contraídas con el patrón por anticipo de salarios, pagos hechos con exceso al trabajador, errores, pérdidas, averías o adquisición de artículos producidos por la empresa o establecimiento. La cantidad exigible en ningún caso podrá ser mayor del importe de los salarios de un mes y el descuento será al que convengan el trabajador y el patrón, sin que pueda ser mayor del treinta por ciento del excedente del salario mínimo;

II. Pago de la renta a que se refiere el artículo 151 que no podrá exceder del quince por ciento del salario.

III. Pago de abonos para cubrir préstamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores destinados a la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoras de casas habitación o al pago de pasivos adquiridos por estos conceptos. Asimismo, a aquellos trabajadores que se les haya otorgado un crédito para la adquisición de viviendas ubicadas en conjuntos habitacionales financiados por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores se les descontará el 1% del salario a que se refiere el artículo 143 de esta Ley, que se destinará a cubrir los gastos que se erogan por concepto de administración, operación y mantenimiento del conjunto habitacional de que se trate. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador.

IV. Pago de cuotas para la constitución y fomento de sociedades cooperativas y de cajas de ahorro, siempre que los trabajadores manifiesten expresa y libremente su conformidad y que no sean mayores del treinta por ciento del excedente del salario mínimo;

V. Pago de pensiones alimenticias en favor de la esposa, hijos, ascendientes y nietos, decretado por la autoridad competente; y

VI. Pago de las cuotas sindicales ordinarias previstas en los estatutos de los sindicatos.

VII. Pago de abonos para cubrir créditos garantizados por el Fondo a que se refiere el artículo 103-bis de esta Ley, destinados a la adquisición de bienes de consumo, o al pago de servicios. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder del veinte por ciento del salario.

Artículo 112.- Los salarios de los trabajadores no podrán ser embargados, salvo el caso de pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente en beneficio de las personas señaladas en el artículo 110, fracción V.

Los patrones no están obligados a cumplir ninguna otra orden judicial o administrativa de embargo.

Artículo 570.- Los salarios mínimos se fijarán cada año y comenzarán a regir el primero de enero del año siguiente.

Los salarios mínimos podrán revisarse en cualquier momento en el curso de su vigencia siempre que existan circunstancias económicas que lo justifiquen

2.6 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

1. **Adquisición de personal calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Esto se refiere a que las compensaciones obedecerán a un aproximado de lo que están pagando las empresas que forman parte de la competitividad en el mercado y en función de ello atraeremos o no personal calificado a nuestra organización.
2. **Retener empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. Esto se evitará tomando en cuenta e implementando el crecimiento de los empleados mediante la educación que retribuya sus efectos en la compañía, es decir, se invertirá en capacitación y desarrollo de los trabajadores para que luego se vuelvan más competentes.
3. **Garantizar la equidad.** La equidad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones. Al respecto menciona Reyes (2010) que “Cuando el trabajo de un obrero o empleado se juzga erróneamente superior al de otros, es inevitable la tendencia a subordinar estos al primero. Y cuando esto se repite varias veces en una empresa, engendra una serie de pequeños desajustes, que en su conjunto, entorpecen el funcionamiento de la negociación, lesionando su acción productiva”.
4. **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades. Una manera de reforzar el cumplimiento de manera adecuada es la de llevar a cabo periódicamente evaluaciones del desempeño para darse cuenta del desarrollo y la aplicación de las competencias de cada trabajador en la empresa.
5. **Controlar costos.** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos. Se

tomará en cuenta que un sistema de compensaciones, al principio requiere una gran inversión, sin embargo se deben revisar a fondo las estrategias de la compañía para integrar este programa con otros como el de capacitación y la evaluación del desempeño para que, como un todo, en el largo plazo incurramos en costos mínimos para la empresa

6. **La posición de un trabajo nuevo.** Con respecto a este punto dice Díaz & Saavedra (2010) que “Al crearse un puesto nuevo ni la empresa ni los trabajadores tienen elementos objetivos para fijar su posición y salario. Su remuneración se establece sin base técnica, por puras apreciaciones subjetivas, sin embargo la valuación de puestos permite establecer desde un principio y en forma segura la colocación y el salario que deben señalarse al nuevo puesto”.
7. **Mejorar la eficiencia administrativa.** Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa. Todo ello, dice Reyes (2010) como consecuencia de la línea de salarios plasmados en el tabulador final construido como resultado de la valuación de puestos permite que nos demos cuenta si estos ascienden con rapidez o su aumento es casi nulo al aumentar su categoría; o si hay una desproporción de un departamento a otro.

2.7 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

La motivación en el trabajo aunada a las perspectivas que se generan en el empleado pueden tomarse como factores alentadores del comportamiento humano. A su vez, este comportamiento puede influir en la motivación y en las expectativas posteriores del trabajador vía reconocimiento de las acciones, remuneración, posibilidades de promoción, etc. Desde el punto de vista del trabajador, el proceso que se genera entre “motivación-expectativas” y “comportamiento” deriva en una percepción integral del grado de satisfacción laboral que experimenta en su puesto de trabajo. Como es obvio, el interés de la compañía por la motivación laboral se puede concretar en evaluar las medidas que, dentro de su ámbito de acción, pueda poner en práctica con el fin de influir en el trabajador para que actúe eficientemente a favor de los objetivos organizacionales.

2.7.1 Concepto de motivación

“Desde el punto de vista de la Administración de personal, el salario no es el único interés del trabajador, con todo, constituye una de las mejores formas de estimular su cooperación. De ahí la importancia de la administración de salarios. De ella puede depender la actitud, la cooperación del personal aún el estado de las relaciones obrero-patronales” (Díaz & Saavedra, 2010).

La motivación dice Baron (1996), es el proceso interno inferido que activa, guía y mantiene la conducta a lo largo del tiempo.

Se entiende por motivación laboral a aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar (Vélaz, 1996).

Menciona Vélaz (1996) que desde el punto de vista de la Economía de la empresa, consciente de que del concepto de motivación que se tenga depende la visión misma de la empresa y la manera de dirigirla, ha desarrollado un notable esfuerzo por reflexionar a cerca de la motivación específica para el trabajo.

“El peso de la evidencia hasta ahora conseguida parece indicar que solo los fines o necesidades fundamentales pueden sustentar una clasificación de la vida motivacional, más que cualquier inventario de impulsos en el sentido corriente de instigación (los “tirones” y no los “empujones”). Son solamente dichos fines fundamentales los que permanecen constantes a través de todos los cambios que el enfoque dinámico impone al teorizar psicológico. Ciertamente la conducta motivada no es una buena base de clasificación, ya que hemos visto que puede expresar muchas cosas. Solamente por un proceso de exclusión lógica, nos quedamos por último con los fines o necesidades fundamentales, principalmente inconscientes, como los únicos fundamentos sólidos de clasificación en la teoría de la motivación” (Maslow, 1991).

2.7.2 *El individuo*

Las necesidades relacionadas con el trabajo varían de un individuo a otro. La diversidad genera diferentes patrones conductuales que en cierta forma se relacionan con las necesidades y las metas (Ivancevich, 2006).

Figura 1. El proceso motivacional: modelo general.



Las necesidades se refieren a las deficiencias que experimenta un individuo en un determinado momento (de acuerdo con Ivancevich, 2006).

2.7.3 *Teorías de la motivación*

Las teorías de motivación se pueden clasificar en dos grupos:

I. Las teorías de contenido:

Estas primeras tratan de identificar los factores, personales y/o ambientales, que estimulan el comportamiento.

Los modelos o teorías de motivación de contenido menciona Ivancevich (2007) se enfocan en los factores internos de la persona que desencadenan, dirigen, sostienen y detienen el comportamiento. Pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a las personas.

El mismo autor, mencionado en el párrafo anterior, menciona que entre las cuatro principales teorías de contenido se encuentran:

1) La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943)

Entre los años de 1943, 1954 y 1970 fue desarrollada una teoría que ha llamado considerablemente la atención, y que ha sido utilizada como base para otras teorías de dirección y organización de conducta, así mismo Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de *jerarquía de necesidades* que influyen en el comportamiento humano.

Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen las siguientes jerarquías:

1. Necesidades Fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, principalmente)
2. Necesidades de Seguridad (protección contra el peligro o las privaciones)
3. Necesidades Sociales (amistad y pertenencia a grupos)
4. Necesidades de Estima (reputación, reconocimiento, auto respeto, amor, principalmente)
5. Necesidades de Autorrealización (realización del potencial y utilización plena de los talentos individuales)

En general, la Teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

1.- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

2.- El individuo no nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño actividad, sexo, sucesivamente)

3.- A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección hacia el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tiene que ver con su conservación personal.

4.- En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo satisface sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, en tanto que la autorrealización lo son de la de estima. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima; ello es una conquista individual.

5.- Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; éstas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades.

6.- Las necesidades más bajas (comer y dormir) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si una de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y se neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta existe.

2) La teoría bifactorial de Herzberg (1959)

Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior) para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

1.- Factores Higiénicos

2.- Factores Motivacionales

1.- Factores higiénicos: Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implica las condiciones físicas y ambientales de trabajo, salario, beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros factores

2.- Factores motivacionales: Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y de actividades que contribuyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción, y se denominan factores de insatisfacción.

Herzberg pone de manifiesto que los denominados factores higiénicos tienen un papel preventivo de la insatisfacción pero sin capacidad para mejorar la satisfacción mientras que, los factores motivadores son los que propiamente pueden afectar a la satisfacción.

3) La teoría ERC de Alderfer

Este científico coincide con Maslow, en que las necesidades individuales obedecen a una jerarquía, sin embargo propone tres conjuntos de jerarquía de necesidades:

1. Existencia: necesidades satisfechas por factores como alimento, aire, agua, suelo y condiciones laborales.
2. Relaciones: necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.
3. Crecimiento: necesidades satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas.

4) La teoría de las necesidades manifiestas de McClelland (1965)

McClelland propuso una teoría sobre la motivación que se asocia estrechamente con conceptos del aprendizaje. Considera que muchas necesidades se adquieren de la cultura. Sostiene que cuando una necesidad es fuerte en una persona, la motiva a recurrir a un comportamiento que genere satisfacción. Tres de estas necesidades aprendidas son.

- a) Necesidad de logro
- b) Necesidad de afiliación
- c) Necesidad de poder

Las teorías de contenido que se examinaron se centran sobre todo en las necesidades e incentivos que generan el comportamiento. Se interesan principalmente en lo específico que motiva a las personas.

II. Las teorías de proceso

Las teorías de proceso básicamente tratan de explicar y describir globalmente los tres pasos siguientes:

1. la generación de los deseos,
2. el desarrollo de las expectativas de recompensa y,
3. la manera en que los resultados que se obtienen influyen en los posteriores niveles de motivación.

Las teorías de procesos de la motivación buscan responder a las preguntas de cómo se activa, dirige, mantiene y detiene el comportamiento individual.

Aquí se tomarán en cuenta las siguientes tres teorías de procesos (Ivancevich, 2006):

1) La teoría de la equidad de Adams (1963)

Teoría de la motivación que examina la respuesta de una persona a las discrepancias percibidas entre su proporción de insumos/resultados y la de la persona de referencia.

2) la teoría de las expectativas de Victor Vroom (1969)

Teoría de la motivación según la cual los empleados tienen más probabilidades de estar motivados cuando perciben que sus esfuerzos generaran un buen desempeño, y, en última instancia, las recompensas y los resultados.

3) La teoría del establecimiento de metas de Locke (1979)

Esta teoría se refiere a un proceso cognoscitivo de cierta utilidad práctica. Las metas e intenciones conscientes de un individuo son los determinantes primarios del comportamiento.

Como pudimos darnos cuenta, “la mayoría de los científicos del comportamiento han menospreciado consistentemente la importancia del dinero como motivador. Prefieren enfatizar el valor de los puestos que llevan implícito un reto”.

El dinero es el incentivo crucial para la motivación en el trabajo, es el vehículo por el cual los empleados pueden comprar las cosas que desean, para satisfacer sus necesidades. El pago de un salario en forma regular es absolutamente necesario para satisfacer las necesidades básicas, fisiológicas y de seguridad” (Díaz & Saavedra, 2010).

2.7.4 Motivación y contrato psicológico

Un marco conceptual útil para el tema de la motivación es la teoría del intercambio; ya que esta indica que los miembros de una organización practican relaciones predecibles de toma y daca (intercambios) entre sí.

Las expectativas de los empleados de lo que la organización les dará, lo que le deben y la expectativa de ella sobre lo que dará y recibirá de los empleados constituyen el contrato psicológico. Un contrato psicológico es un acuerdo no escrito entre el individuo y la organización en el que se especifica lo que cada parte espera dar y recibir de la otra (Ivancevich, 2006)

3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

3.1 ANÁLISIS DE PUESTOS

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

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

El proceso de análisis de puestos y de la valuación de puestos es asumido unánimemente en el seno de la comunidad académica centrada en el estudio de la relación existente entre las personas y las organizaciones. También en el mundo industrial comienza a ser reconocida esta relación, por ello a continuación se menciona la declaración generada por un director de recursos humanos de una gran empresa estadounidense: "Una descripción y una valuación precisa e incontestable de los puestos de trabajo constituyen la piedra angular de un sistema moderno de gestión del talento humanos" (Besseyre Des Horts, 1990).

Las aplicaciones de la valuación de puestos son muchas, aunque también es verdad que muchos directivos y profesionales consideran estos métodos como anticuados por la rigidez de los mismos. Para evitar esta rigidez y conseguir que la información que nos suministran continúe siendo objetiva y útil, pensamos que los análisis de puestos deben ser dinámicos, es decir, estar continuamente actualizados.

La siguiente tabla elaborada por Fuertes (1991), se pueden observar los diferentes usos de la valuación de puestos de trabajo. En ella se han completado algunas funciones más, contribuidas por (Gil & Ruiz, 1997):

a) Utilidad teórica

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

b) Utilidad organizacional

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

c) Utilidad sindical

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

d) Utilidad para la administración pública

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

e) Utilidad individual

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

f) Utilidad general

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

Utilidad de la valuación de puestos, tomada de Fuertes (1991).

El propósito del análisis de puestos es establecer las características esenciales de cada puesto y las exigencias a las que debe responder su titular a fin de estar capacitado para realizar las tareas específicas del mismo de manera satisfactoria. El análisis de un puesto comienza generalmente por la preparación de una memoria de todas las tareas o posiciones de una población dada, a fin de agrupar en <<puestos>> aquellas que son idénticas o esencialmente las mismas. Este proceso se conoce generalmente como *identificación de puestos*. A continuación debe compilarse, de diversas maneras, una información exacta sobre la naturaleza de cada una de las tareas.

También deben identificarse las características personales que debe reunir el titular a fin de cumplir esas tareas (tales como conocimiento, aptitudes y capacidades individuales). Este tipo de información puede compilarse mediante un cuestionario, una entrevista o la observación directa. En general los datos son compilados por un equipo de analistas especialmente nombrados con tal propósito, quienes entrevistan al titular y a su superior inmediato.

Obtenida esta información se hará la Descripción de Puestos de Trabajo de la organización. Este proceso permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

Tales descripciones se atienen generalmente a un formulario normalizado, dado que su propósito es permitir que los puestos sean evaluados mediante una comparación de unos con otros. El grado de precisión y el tipo de información requerida varían considerablemente de un método a otro.

3.2 PROPÓSITOS Y USOS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Si se tiene en cuenta la gama de responsabilidades de los puestos gerenciales, sus descripciones pueden servir de herramienta fundamental, no sólo para valuación de puestos sino también para:

1. *Análisis de la organización.*
2. *Evaluación del desempeño.*
3. *Selección y capacitación.*
4. *Planeación del desarrollo profesional.*

Para cumplir con todas estas funciones y proporcionar la información básica para la valuación de puestos, la descripción tiene que especificar:

- a). ***Por qué existe el puesto:*** cuál es su función general y su objetivo principal. Además debe enumerar los resultados finales importantes (responsabilidades) que el titular tiene que lograr para cumplir con su misión y alcanzar el objetivo principal del puesto.
- b). ***El tipo de puesto en cuestión:*** su marco de trabajo general y el medio ambiente en el que opera; su función en el esquema organizacional; su relación y dependencia con otras funciones y puestos; sus relaciones externas importantes y los retos básicos del mismo. Además, la descripción debe señalar la naturaleza general de las habilidades técnicas, administrativas, de solución de problemas y relaciones humanas que requiere el puesto.
- c). ***Libertad de acción que permite el puesto:*** naturaleza y origen de los controles que limitan la capacidad del titular para tomar decisiones finales e iniciar las acciones correspondientes.
- d). ***El impacto del puesto:*** repercusiones del objetivo principal del puesto sobre los principales objetivos corporativos; cuán significativos son los efectos del puesto.
- e). ***La magnitud del puesto:*** la magnitud monetaria del área más claramente afectada por el puesto. Aquí se tienen que distinguir entre dinero dinámico (cuotas de ventas y gastos presupuestados) y dinero estático (activos y administración de dinero). Por lo general, a las empresas manufactureras les preocupa el dinero dinámico y a las instituciones financieras el dinero estático.
- f). ***El personal de soporte:*** tamaño, campo de acción y naturaleza de cada función que reporta al puesto.

4. VALUACIÓN DE PUESTOS

4.1 VALUACIONES DE PUESTOS

Las valuaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Tienen en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los salarios.

Debido a que la evaluación es subjetiva, la lleva a cabo personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos o de especialista en compensaciones. Cuando se emplea un grupo de gerentes o especialistas, el grupo recibe el nombre de *Comité de valuación de puestos*.

Lo anterior ha dado lugar a desarrollar diferentes métodos de valuación de puestos.

4.2 MODELOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS

Los sistemas más comunes de acuerdo con Varela (2006) son:

5. Alineación o Jerarquización de puestos: es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.
6. Grados predeterminados: la graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un

grado. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

7. Comparación de factores: este método requiere que el Comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. Se basa en los siguientes pasos:

- Paso 1: identificación de los factores esenciales.
- Paso 2: determinación de los puestos esenciales.
- Paso 3: adscripción de salarios para puestos esenciales.
- Paso 4: ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores.
- Paso 5: evaluación de otros puestos.

8. Sistema de puntos: no de los métodos más empleados para la valuación de puestos es el *sistema valuación por puntos*, el cual en vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos, los cuales se asignan a cada una de las características principales de los puestos (factores) y subfactores. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales.

Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales.

De acuerdo con Arias (2006), el procedimiento para valuar puestos mediante el sistema por puntos es el siguiente:

- *Paso 1: determinación de los factores esenciales.*
- *Paso 2: determinación de los niveles de los factores.*
- *Paso 3: adjudicación de puntos a cada subfactor.*
- *Paso 4: adjudicación de puntos a los niveles.*
- *Paso 5: desarrollo del manual de evaluación.*
- *Paso 6: aplicación del sistema de puntuación.*

Otro concepto de interés para realizar un tabulador de puestos es calcular los *niveles de pago*, un nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.

Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos. Se elabora una gráfica, donde el eje vertical corresponde a las tasas de pago, y al eje horizontal los puntos. Ésta se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial. Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible, usando toda la información que se posea sobre remuneración de los puestos tipo, se procede a trazar una línea de tendencia salarial tan cerca de tantos puntos como sea posible.

4.3 NIVELES DE PAGO

El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.

Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos. Se elabora una gráfica, donde el eje vertical corresponde a las tasas de pago, y al eje horizontal

los puntos. Ésta se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial. Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible, usando toda la información que se posea sobre remuneración de los puestos tipo, se procede a trazar una *línea de tendencia salarial* tan cerca de tantos puntos como sea posible.

4.4 MERCADO SALARIAL

La administración de salarios intenta no solo obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también obtener el equilibrio externo de salarios con relación al mercado de trabajo.

Las cargas de trabajo que son el volumen y complejidad de las actividades y tareas del área responsable que atenderán los puestos solicitados.

De esta manera, antes de definir la estructura salarial de la empresa, es conveniente analizar los salarios de la comunidad.

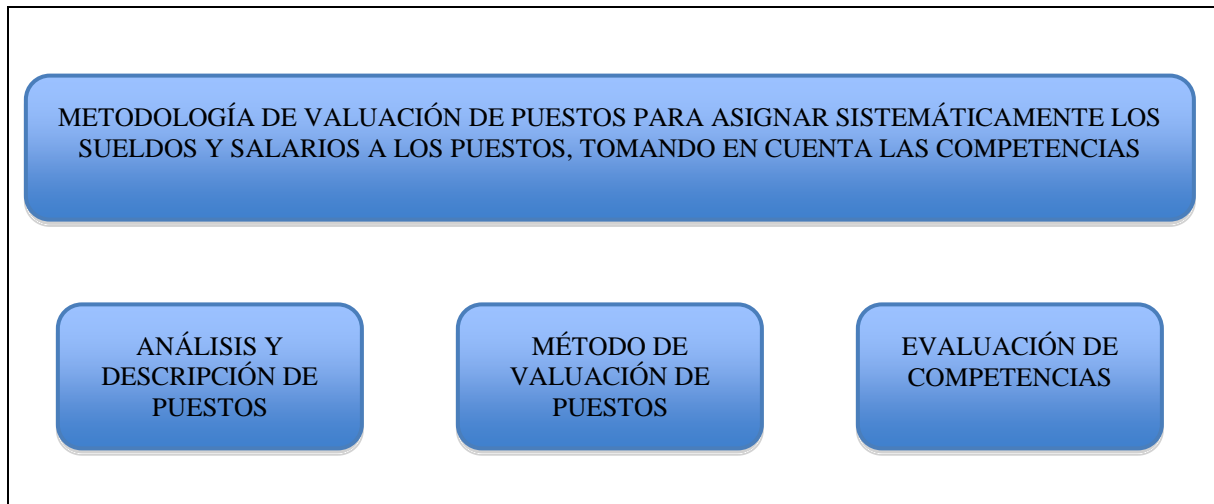
El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

5. MÉTODO

5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Las columnas en las que se apoya este estudio son tres y sobre ellas se sustenta el método particular de valuación de puestos en base a las competencias necesarias para cada puesto. Esto lo representa el siguiente esquema:

Figura 2. Representación de la metodología que se sigue en este estudio.



Estas tres pilastras suponen el aporte teórico de la investigación. Para que la investigación se sustente tendremos que hacer una descripción de la situación actual en esos campos y para ello se han redactado y utilizado los capítulos 3 y 4 de este proyecto de investigación.

El capítulo 3, titulado "Análisis y descripción de puestos" permite conocer brevemente la historia y evolución del análisis y descripción de puestos de trabajo, se detallan los diferentes métodos que se pueden aplicar para lograr una correcta definición del puesto de trabajo y por último se aportan definiciones de algunos términos utilizados en la investigación y recopilados de diversos autores.

De la Valuación de Puestos nos ocupamos en el capítulo 4. En este capítulo se detallan las etapas necesarias para llevar a cabo un proceso de valuación, se explican los diferentes métodos de valuación de puestos y se hace una comparativa entre los mismos para detectar cuál de ellos sería de aplicación más conveniente en cada caso. Este capítulo permite apoyar la idea de que las medianas empresas por su adaptación a los constantes cambios necesitan un ajuste particular en las herramientas de valuación de puestos, de

forma que la empresa pueda estimar además, los cambios necesarios en las competencias de cada puesto de trabajo en función del tiempo y de los cambios internos y externos.

Una vez aportadas las fuentes secundarias y seleccionado el método de valuación que va a ser empleado, continuamos exponiendo en el capítulo 5 la Metodología empleada en este estudio. De vital importancia fue encontrar a un auténtico experto en la materia para que calificara la efectividad del método de valuación para las medianas empresas y aportara las modificaciones pertinentes para llegar a la síntesis del método de valuación de acuerdo a las características particulares de la organización.

El diseño de la investigación es el siguiente paso después de haber planteado los objetivos. Determina el camino que se va a tomar, de forma que los resultados que se obtengan tengan la forma deseada.

Esta investigación está centrada en analizar la importancia relativa de cada puesto mediante la aplicación de una metodología de valuación de puestos por competencias como método idóneo de implementación de un sistema de compensaciones.

Los estudiosos de este tema (Arias, 2006; Varela, 2006; Reyes, 2010) han utilizado la observación como método principal para valuar los puestos de trabajo. Es preciso comenzar la investigación consultando dos tipos de fuentes de información: fuentes primarias, serán la base de la investigación, pues son aportadas directamente por la organización y recogidas por el investigador y, fuentes secundarias recogidas de estudios hechos por terceras personas; los dos tipos de fuentes se enlistan a continuación:

- 1.- Visitas a empresas
- 2.- Revisión y análisis de la descripción de puestos objeto de estudio.
- 3.- Revisión del proceso para la detección de necesidades.
- 4.- Elaboración de cuestionarios.
- 5.- Aplicación de encuestas.
- 6.- Revisión e interpretación de los resultados.

- 7.- Análisis de los resultados.
- 8.- Desarrollo de propuesta de cursos.
- 11.- Conclusiones y recomendaciones.
- 12.- Bibliografía
- 13.- Fuentes electrónicas
- 14.- Estudios de mercado

La importancia de esta investigación radica en el diseño de una propuesta para optimizar la equidad interna y la competitividad externa mediante una metodología para la valuación de puestos, basada en competencias en una mediana empresa de Monterrey N. L. México.

El propósito de este estudio, es el de desarrollar un proyecto descriptivo de campo y exploratorio, bajo un diseño no experimental, en cuanto a que el sistema de variables no es objeto de manipulación, se estudian en su estado natural, en un único momento.

5.1.1 Participantes

En este trabajo, la población se compone por los puestos de mandos medios y superiores de una mediana empresa del noreste de la República Mexicana.

5.1.2 Escenario

Participación de los miembros especializados del comité, así como también de los gerentes, subgerentes y jefes encargados de los puestos a valorar, de quienes se obtendrá información de primera mano para conocer los factores específicos que conforman las competencias que se valorarán en cada puesto.

5.1.3 Procedimiento

Dado los requerimientos del estudio, el procedimiento estará dividido en **tres etapas**:

I. Identificar y determinar los factores y subfactores para cada puesto correspondiente a los mandos superiores, medios y bajos de una mediana empresa privada:

- a) Revisión del análisis y la descripción de puestos y las especificaciones de los mismos.

Ambos documentos son importantes para planear y dimensionar la conducta que el puesto pide y nos da la pauta para saber qué tan cerca o lejos está el candidato para ser considerado (Almaguer, 2002). Pero debemos tomar en cuenta que la valuación de puestos es una técnica impersonal que no tiene que considerar a los ocupantes de los puestos para ser llevada a cabo. (Díaz & Saavedra, 2010).

- b) Designación del comité de expertos. En este estudio se considera miembro del comité al experto en el conocimiento del puesto, para nuestro caso se considerarán 3 expertos base, con la siguiente especialización profesional: (1) Doctorado en Filosofía con Orientación en Administración, (2) Doctorado en Filosofía con Orientación en Psicología, y (3) Doctorado en metodología de la investigación. Además, se complementará el comité con uno o más miembros de la gerencia, subgerencia, jefaturas y personas encargadas de los puestos.
- c) Selección y definición del método para la valuación de los puestos de la empresa.

II. Aplicar el método de puntos para la valuación de puestos de los puestos correspondientes según los seis pasos siguientes (Arias, 2006):

- *Paso 1: determinación de los factores esenciales.*
- *Paso 2: determinación de los niveles de los factores.*
- *Paso 3: adjudicación de puntos a cada subfactor.*
- *Paso 4: adjudicación de puntos a los niveles.*
- *Paso 5: desarrollo del manual de evaluación.*
- *Paso 6: aplicación del sistema de puntuación.*

III. Evaluación de las competencias a los puestos:

- a) Se parte del supuesto de que las competencias que se consideran para este estudio ya han sido previamente evaluadas y son las descritas por Spencer & Spencer (1993) para puestos medios y altos .

- b) Las competencias aparecen con su nombre, y su el grado o nivel, el cual se toma de la escala elaborada para este estudio.

5.1.4 Instrumentos

Cuestionario: aquí se preguntará al trabajador y a su jefe inmediato sobre las funciones específicas de cada puesto. De esta manera se realizarán las descripciones de puestos y se completarán los datos faltantes en algunas de ellas.

El modelo de puntos para la valuación de puestos: este método es el que se utilizará para obtener el valor relativo de cada puesto, mediante los factores y subfactores, así como también de los grados o niveles asignados a cada puesto.

5.1.5 Procedimiento de análisis de datos

Utilizando los datos obtenidos en el cuadro resumen (tabulador de sueldos) se procede a aplicar el Método estadístico de regresión lineal para inferir el comportamiento de los sueldos y salarios de los trabajadores. Con este método se comprobará si es mejor retribuido el trabajador tomando en cuenta sus competencias, que retribuyéndolo solamente con los valores del tabulador, resultado de la valuación de puestos. En base al la regresión lineal se interpretará el porcentaje de las variaciones (R²) en los sueldos.

6. CASO DE ESTUDIO

6.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Esta organización es una constructora e inmobiliaria mexicana especializada en desarrollos habitacionales con 28 años, 40 fraccionamientos y 26,000 casas de experiencia. Experiencia que, a través de un proceso de mejora continua, ha logrado traducir en múltiples beneficios para sus clientes, haciéndose notar en cada conjunto urbanístico, diseño de fachadas, distribuciones interiores, calidad de construcción y una mayor satisfacción de los clientes.

Los proyectos de esta compañía hacen presencia en Monterrey, Aguascalientes, León, y Puerto Vallarta y han servido como ejemplo para que el mercado eleve el nivel de su producto.

Actualmente, esta compañía ofrece Servicios Profesionales en Construcción, Asesoría en Bienes Raíces y Productos Financieros, desde su proyección, desarrollo, hasta su culminación y trámite ante instancias correspondientes.

Esta Constructora e Inmobiliaria se ha propuesto participar en el desarrollo de los estados en donde tiene presencia, con capacidad para construir Casas Habitación y Conjuntos de tipo Residencial, Escuelas, Hospitales, Plazas Comerciales de alto nivel, Urbanización y Vías de Comunicación de sur a norte y en la zona del bajío, ubicándose en específico en San Juan del Río, segunda ciudad en importancia en el Estado, por su proyección industrial, comercial, ganadera y por su privilegiada ubicación, además de contar con la infraestructura y servicios de punta. Por su comunicación inmediata a los 5 estados colindantes y paso obligado a la capital del país, convierten a sus productos y servicios en una inversión segura y excelente para los clientes.

Esta organización cuenta con casas en las zonas de mayor plusvalía de la ciudad, con diseño exclusivos y funcionales, con acabados de primera, siendo el procedimiento constructivo y los materiales de la más alta calidad, por ejemplo: Cimientos de concreto armado a base de zapatas y cadenas, así como mampostería de piedra braza a 1m, muros de

tabique rojo, lozas de concreto premezclado y acero de alta resistencia, instalaciones eléctricas, sanitarias e hidráulicas con productos de marcas líderes en el mercado.

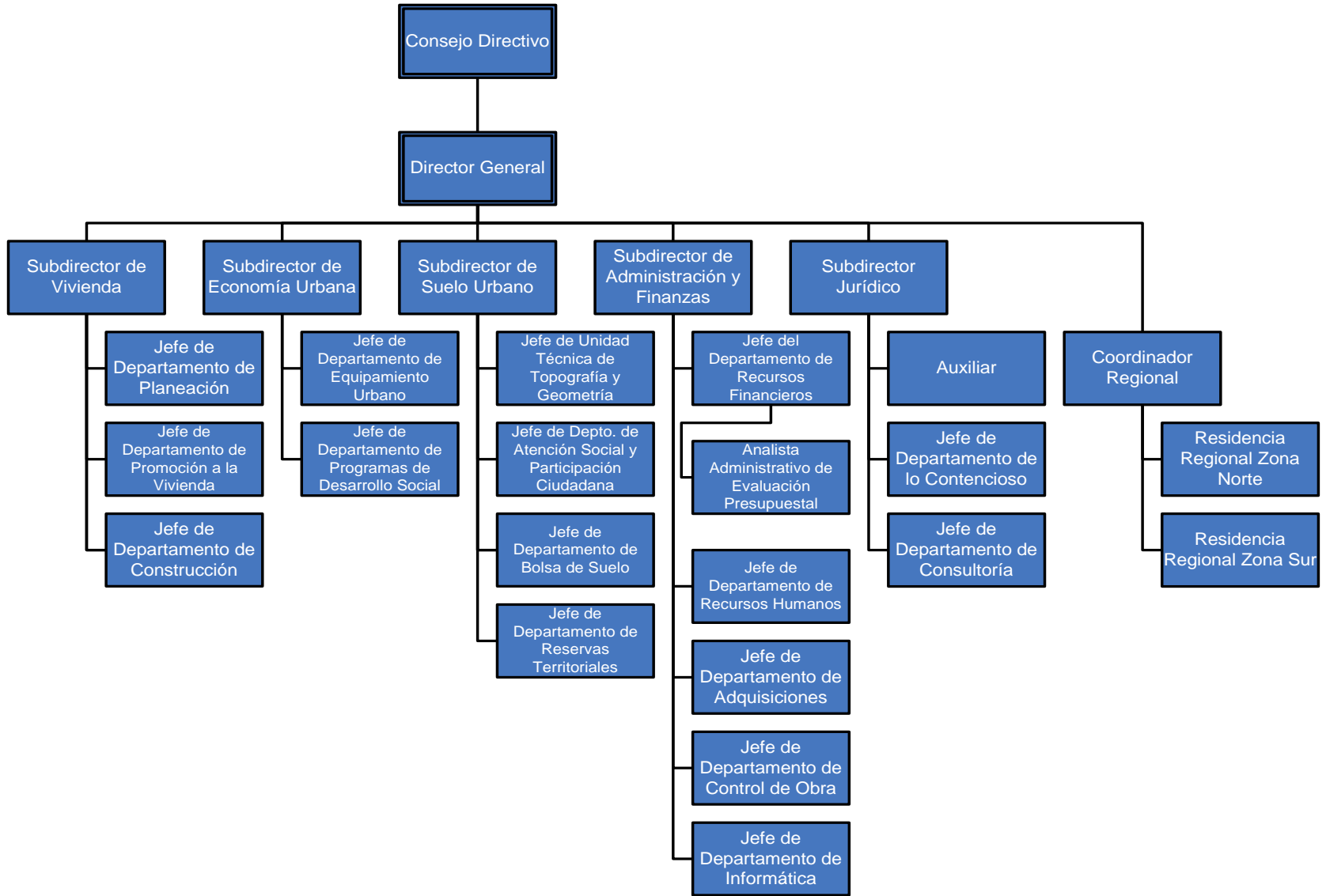
En la experiencia de la compañía, esta ha realizado Fraccionamientos y Edificios en la Cd. de México, desde su planeación, desarrollo, culminación y venta; y en San Juan del Río, realizamos varios conjuntos residenciales; con casas totalmente equipadas, urbanizadas con todos los servicios e instalaciones ocultas.

El presente estudio tiene como objetivo establecer los procedimientos técnicos que permitan determinar mediante, el sistema de descripción y perfil de puestos, la valuación de puestos de esta compañía constructora e inmobiliaria, empresa que forma parte de las organizaciones privadas del estado de Nuevo León y de otros mencionados con anterioridad, mediante la cual los departamentos de dicha dependencia podrán obtener la información necesaria que de acuerdo a las características y contenido de los puestos, además de que se establezcan criterios de comparación que ayuden a definir una política salarial competitiva respecto al mercado laboral.

Gracias al Sistema de Valuación de Puestos se determina el valor relativo de cada puesto, mediante la descripción de las habilidades, capacidad de resolución de problemas, administración del tiempo y responsabilidad requeridos para desempeñar las funciones del puesto. Para ello se aplica un cuestionario que se incluye en el anexo, útil como instrumento mediante el cual se obtiene la información necesaria para describir el contenido de los puestos los cuales serán complementados con información obligada.

6.2 ORGANIGRAMA

Figura 3. Organigrama general de los puestos de una empresa constructora y de bienes raíces



6.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

PUESTO:

Director General

NIVEL**JEFE INMEDIATO:**

Consejo Directivo

PERSONAL A SU CARGO:

Subdirector de Vivienda, Subdirector de Economía urbana, Subdirector de Suelo Urbano, Subdirector de Administración y Finanzas, Subdirector Jurídico

FUNCIONES PRINCIPALES:

1. Asumir la representación legal y la administración de la compañía.
2. Crear fideicomisos, siempre y cuando los autorice el consejo directivo.
3. Suscribir títulos de crédito y dar aval, fianzas, prenda o hipoteca, con instituciones de crédito y afianzadoras autorizadas por el consejo directivo, en términos del artículo 9º de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
4. Nombrar, crear y suprimir puestos, así como remover al personal de la compañía, con base en el presupuesto autorizado y las necesidades que se generen para el cumplimiento de sus objetivos.
5. Formular los programas, presupuestos de egresos y previsiones de ingresos del organismo, y someterlos a la aprobación del Consejo Directivo de la empresa.
6. Elaborar y someter a la consideración del Consejo Directivo, el Reglamento Interior, Estructura Orgánica y el Manual de organización y Procedimientos así como los documentos que esta solicite.
7. Rendir al Consejo Directivo un informe anual de las actividades desarrolladas.
8. Presentar anualmente al Consejo Directivo el balance general y los estados financieros que correspondan.
9. Procurar, en el ámbito de su competencia, que los programas y planes de la organización sean congruentes con los programas estatales de desarrollo y las directrices de la Coordinadora de Sector.
10. Certificar las copias de los documentos que se encuentren en los archivos de la compañía.
11. Suscribir los convenios, contratos con personas físicas y morales que permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
12. Fungir como representante para pleitos y cobranzas, actos de administración y de riguroso dominio, estos últimos previa autorización del Consejo Directivo, en lo concerniente a la disposición del Patrimonio de la empresa, con todas las facultades generales y las especies que requieran cláusula especial conforme a ley, sin limitación alguna y con facultades de sustitución únicamente por cuanto a las facultades relativas a pleitos y cobranzas y actos de administración.
13. Establecer los mecanismos que permitan el óptimo aprovechamiento de los bienes muebles, equipos técnicos y maquinaria de la empresa y tomar las medidas pertinentes a fin de que las funciones se realicen de manera congruente y eficaz.
14. Establecer los medios que permitan eficientar la administración de manera que la organización cumpla con sus objetivos y funciones.

15. Dirigir a las subdirecciones para la planeación institucional y establecer los objetivos estratégicos y las metas a alcanzar durante su administración.
16. Procurar el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros de la compañía.
17. Administrar los recursos económicos y materiales provenientes de los de las compras y las ventas hechas por las diversas entidades económicas pertenecientes a la organización; así como los apoderamientos que se realicen a los particulares en calidad embargo u otros que especifique la ley, o por cualquier otro título, así como los beneficios que obtengan por financiamientos en los que se señale como beneficiario a la organización.
18. Administrar correctamente los bienes muebles o inmuebles que por los motivos anteriores sean transmitan a la compañía.
19. Contratar prestadores de apoyo técnico y/o asesoría externa.
20. Corresponde al Director General el trámite y resolución de los asuntos de su competencia, pero para la mejor organización del trabajo, podrá delegar en los colaboradores subalternos cualquiera de sus atribuciones, excepto aquellas que por disposición de la ley o de este Reglamento deban ser ejercidas exclusivamente por él.
21. Las demás que le señalen las disposiciones legales y le confiere el Consejo Directivo.

RELACIONES INTERNAS:

- Con la Subdirección de Vivienda
- Con la Subdirección de Suelo Urbano
- Con la Subdirección Jurídica
- Con la Subdirección de Administración y Finanzas
- Con la Subdirección de Economía urbana
- Con la Coordinación Regional

RELACIONES EXTERNAS:

- Proveedores
- Instituciones Bancarias
- Empresas de la Iniciativa Privada
- Instituciones y Organizaciones no gubernamentales
- Con otros organismos que así indique la normatividad vigente en la empresa
- Con la Secretaria de Finanzas y Planeación
- HIPOTECARIA NACIONAL
- INFONAVIT
- DIF
- CORETT
- CATASTRO
- PATRIMONIO DEL ESTADO
- SEDESOL

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO:

Director General

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en Administración de Empresas con maestría en Administración o Finanzas

EXPERIENCIA LABORAL:

Experiencia de más de tres años en el puesto inmediato inferior afín al área de recursos financieros y humanos.

CONOCIMIENTOS:

- De Políticas de Población
- De Recursos Humanos
- De Recursos Financieros
- De Recursos Materiales
- De Planeación y Evaluación
- Organización
- De Paquetería informática
- Habilidad en la interpretación y análisis de estados financieros.

HABILIDADES:

- Liderazgo
- Organización
- Toma de Decisiones
- Creatividad e Iniciativa
- Efectividad
- Concertación
- Relaciones Públicas

Los formatos de descripción y perfil de puestos son elaboración propia

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

PUESTO:

Subdirector de Economía Urbana

NIVEL

115

JEFE INMEDIATO:

Director General

PERSONAL A SU CARGO:

Jefe del Departamento de Equipamiento Urbano

1

Jefe del Departamento de Programas de Desarrollo Social

1

FUNCIONES PRINCIPALES:

1. Elaborar y coordinar la ejecución de los proyectos y programas, así como la metodología de evaluación.
2. Organizar, dirigir y coordinar las funciones de los departamentos.
3. Proyectar someter a consideración del Director General, mecanismos de coordinación en las acciones que en materia de construcción realicen las dependencias y entidades de la administración pública estatal y municipal, así como de los demás sectores sociales y privados.
4. Recabar de los departamentos correspondientes informes mensuales, bimestrales, trimestrales y anuales de las actividades y asuntos de su competencia.
5. Elaborar informes mensual, bimestral, trimestral de conformidad a las disposiciones del Director General.
6. Coordinar las reuniones que disponga el Director General, con los representantes de las organizaciones privadas y entidades de la administración pública estatal y municipal así como de los sectores social y privado.
7. Elaborar, de acuerdo a las instrucciones del Director General, el orden del día de las reuniones internas con los representantes de los sectores privado, público y social.
8. Organizar, dirigir y coordinar la adquisición de equipo tecnológico necesario para las distintas áreas de la organización.
9. Atender para su gestión, los requerimientos necesarios de los departamentos bajo su dirección con el objeto de obtener mayor eficacia en sus funciones.
10. En general desempeñar las demás funciones que le señala el reglamento interior de la empresa y aquellas que por disposiciones del Director General sean de la competencia de esta subdirección.
11. Representar legalmente a esta organización.

RELACIONES INTERNAS:

- Con la Secretaría de Gobierno
- Con la Subsecretaría de Gobierno
- Con la Secretaría de Finanzas y Planeación
- Con la Secretaría de Desarrollo Económico
- Con la Secretaría de Desarrollo Social
- Con la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
- Con la Dirección General de esta compañía
- Con la Subdirección de Vivienda de esta empresa
- Con la Subdirección de Suelo Urbano de la presente organización
- Con la Subdirección de Administración y Finanzas de esta empresa
- Con la Subdirección Jurídica del Instituto de la presente
- Con la Coordinación Regional de esta inmobiliaria

RELACIONES EXTERNAS:

- Proveedores
- Empresas de la Iniciativa Privada
- Instituciones y Organizaciones privadas y no gubernamentales
- Con otros organismos que así indique la normatividad vigente de la organización

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO:

Subdirector de Economía Urbana

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en Administración o carrera a fin con maestría en finanzas o a fin

EXPERIENCIA LABORAL:

Experiencia de más de tres años en el puesto inmediato inferior afín al área de recursos financieros y humanos

CONOCIMIENTOS:

- De Políticas de Población
- De Estudios de Población
- De Estadísticas de Población
- Del Territorio de la Entidad Neoleonesa
- De Planeación y Evaluación
- Organización
- De Paquetería informática
- Habilidad en la interpretación y análisis de estados financieros.

HABILIDADES:

- Liderazgo
- Organización
- Toma de Decisiones
- Creatividad e Iniciativa
- Efectividad
- Concertación
- Relaciones Públicas

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

PUESTO:

Subdirector de Suelo Urbano

NIVEL**JEFE INMEDIATO:**

Director General

PERSONAL A SU CARGO:

Jefe de la Unidad Técnica de Topografía y Geometría

1

Jefe de Oficina de Atención

1

FUNCIONES PRINCIPALES:

1. Representar legalmente a la organización.
2. Ejercer todos los actos de representación y mandato que para la eficiencia del cargo sean necesarios.
3. Resolver bajo su inmediata y directa responsabilidad, los asuntos urgentes de la competencia del Consejo Directivo de esta empresa, a reserva de dar cuenta de la misma en la sesión inmediata siguiente.
4. Establecer mecanismos de coordinación con en esta empresa, a fin de coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos del programa de la organización.
5. Convocar a los miembros de la compañía a sesiones ordinarias y extraordinarias y a los representantes de los sectores social y privado cuando así se considere conveniente.
6. Coordinarse en su caso con las acciones que en materia de desarrollo regional realicen las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal y Municipal, así como de los sectores social y privado.
7. Conceder licencias al personal en los términos de las leyes y disposiciones.
8. Preparar, de acuerdo a las instrucciones del Presidente del Consejo Directivo, el orden del día así como redactar las actas de las sesiones del mismo Consejo Directivo, cumplir y hacer cumplir las disposiciones y acuerdos del mismo.
9. Proponer al Consejo Directivo las medidas que considere más adecuadas para el cumplimiento de las funciones y objetivos de la compañía.
10. Participar en las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo Directivo con voz, pero sin voto.
11. Suscribir la correspondencia de la empresa y turnar a las Dependencias de los sectores privados y públicos y organismos de los Sectores Sociales, los asuntos de su competencia.
12. Extender los nombramientos al personal que labora en esta empresa.
13. Formular y someter a la consideración de la Consejo Directivo el presupuesto correspondiente a cada ejercicio anual.
14. Ejecutar y controlar el presupuesto del Instituto, en los términos de las normas y disposiciones legales aplicables.
15. Rendir anualmente en la fecha y con las formalidades que el Consejo Directivo le señale, el informe general de las actividades de esta organización, así como de las cuentas de su administración.
16. Rendir informes y cuentas parciales que el Director y el Consejo Directivo lo soliciten.
17. Suscribir los convenios de coordinación de otra naturaleza por sí o de conformidad con los ordenamientos y disposiciones legales aplicables, para el cumplimiento de los objetivos de la

- empresa.
18. Proponer o promover la concertación de acciones conjuntas entre los sectores privado, público y social para coadyuvar el mejoramiento de las condiciones de bienestar de los habitantes del Estado.
 19. Formular el calendario oficial de la compañía y autorizar en casos extraordinarios, la suspensión de labores previo acuerdo con el Director.
 20. En general, desempeñar las demás funciones que le señalan la Ley Estatal de Desarrollo, las de su reglamento, las del reglamento interior de la empresa y aquellas que por disposición o acuerdo del Director o de la Consejo Directivo de la organización, le determinen.

RELACIONES INTERNAS:

- La Subdirección de Vivienda
- La Subdirección de Economía Urbana
- La Subdirección de Administración y Finanzas
- La Subdirección Jurídica
- Todos los demás departamentos de esta organización

RELACIONES EXTERNAS:

- CONAPO
- INEGI
- Todas las demás dependencias de la Administración Pública Federal y Municipal
- Organizaciones no Gubernamentales
- Medios de Comunicación

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO:

Subdirector de Suelo Urbano

ESCOLARIDAD:

Ingeniero Civil, Arquitecto con maestría en Administración o a fin

EXPERIENCIA LABORAL:

- Experiencia en Puesto afín de 3 años
- Ingeniería Civil o Topógrafo
- Programación

CONOCIMIENTOS:

- De Política de Fomento de Desarrollo Regional
- De Estudios de Desarrollo Regional
- De Estadísticas de Desarrollo Regional
- Del territorio de la Entidad Federativa
- De Planeación y Evaluación
- Organización y Control administrativo

HABILIDADES:

- Liderazgo
- Organización
- Toma de decisiones
- Creatividad e iniciativa
- Efectividad
- Concertación
- Relaciones públicas

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

PUESTO:

Subdirector de Administración y Finanzas

NIVEL

115

JEFE INMEDIATO:

Director General

PERSONAL A SU CARGO:

Jefe del Departamento de Recursos Financieros
Jefe del Departamento de Recursos Humanos
Jefe del Departamento de Adquisiciones
Jefe del Departamento de Control de Obra
Jefe del Departamento de Informática

FUNCIONES PRINCIPALES:

1. Organizar, dirigir y coordinar las funciones de los departamentos que están bajo su supervisión.
2. Integrar el Proyecto de Presupuesto y el Programa Operativo Anual de la compañía, con apego a la legislación vigente así como a los criterios, manuales y lineamientos que determine el Consejo Directivo.
3. Analizar y revisar la información programática, presupuestal y financiera de la empresa, para establecer procedimientos que se utilizarán en la correcta y transparente aplicación de los recursos autorizados a las Unidades Presupuestales.
4. Elaborar y sustentar las propuestas de ampliación presupuestal que de acuerdo a las necesidades de la empresa sean necesarias realizar, a fin de que sean presentadas a la autorización del Consejo Directivo
5. Resguardar la documentación contable y presupuestal de la compañía durante el período establecido para su conservación, así como mantener actualizado el sistema de operación de archivos financieros.
6. Dirigir y encaminar el correcto funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos en la definición de criterios que permitan implementar medidas de control en materia de reclutamiento, selección y contratación de personal.
7. Coordinar los eventos culturales y deportivos que permitan propiciar la convivencia y la recreación del personal de la organización.
8. Elaborar semestralmente el programa de supervisión al factor humano de la empresa y sus y los Órganos Internos de Control, con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Manual de Políticas y Lineamientos Internos de Recursos Humanos.
9. Realizar todas aquellas actividades que coadyuven al correcto desempeño de sus funciones.
10. Coordinar la elaboración y actualización de los resguardos de los bienes muebles asignados a cada una de las áreas de la compañía.
11. Apoyar en la logística de diversos eventos en los que participe esta organización.

RELACIONES INTERNAS:

- Con la Dirección General
- Con la Subdirección de Vivienda
- Con la Subdirección de Suelo Urbano
- Con la Subdirección Jurídica
- Con la Coordinación Regional
- Con el personal que funge como colaborador de este puesto

RELACIONES EXTERNAS:

- Proveedores
- Instituciones Bancarias
- Empresas de la Iniciativa Privada
- Instituciones y Organizaciones no Gubernamentales
- Con otros organismos que así indique la normatividad vigente de la empresa

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO:

Subdirector de Administración y Finanzas

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en Contaduría o Administración de Empresas con especialidad o maestría en Finanzas.

EXPERIENCIA LABORAL:

Experiencia de más de tres años en el puesto inmediato inferior afín al área de recursos financieros y humanos

CONOCIMIENTOS:

- De Políticas de Población
- De Administración Pública
- De Recursos Humanos
- De Recursos Financieros
- De Recursos Materiales
- De Planeación y Evaluación
- Organización
- De Paquetería informática
- Habilidad en la interpretación y análisis de estados financieros.

HABILIDADES:

- Liderazgo
- Organización
- Toma de Decisiones
- Creatividad e Iniciativa
- Efectividad
- Concertación
- Relaciones Públicas

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

PUESTO:

Jefe del Departamento de Recursos Financieros

NIVEL**JEFE INMEDIATO:**

Subdirector de Administración y Finanzas

PERSONAL A SU CARGO:

Analista Administrativo de Evaluación Presupuestal

FUNCIONES PRINCIPALES:

1. Detectar las desviaciones que existan en el ejercicio del gasto para la obtención y análisis de los datos reales con relación al presupuesto autorizado.
2. Elaborar oficios para la realización de los diferentes trámites con las organizaciones privadas correspondientes, así como con las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal que se requiera, con relación a la autorización de los proyectos para el ejercicio en curso.
3. Elaborar el Proyecto General de Presupuesto.
4. Participar en la elaboración y actualización de la normatividad vigente relativa al ejercicio y control de gasto, con el fin de mantener al día las disposiciones legales aplicables.
5. Elaborar informes analíticos.
6. Elaborar el reporte diario de actividades relevantes para informar al jefe inmediato.
7. Supervisar y coordinar las actividades del personal a su cargo, para realizar el trabajo de manera adecuada.
8. Realizar todas aquellas funciones en el ámbito de su competencia, necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

RELACIONES INTERNAS:

- Con la Dirección General.
- Con el Subdirector de Vivienda, Economía Urbana, Suelo Urbano y Jurídico.
- Con el personal subordinado, para transmitir instrucciones, solicitar información y coordinar actividades.
- Con las áreas administrativas de la empresa, para resolver problemas, aclarar dudas y solicitar información

RELACIONES EXTERNAS:

- Con las empresas privadas y Dependencias y Organismos Estatales, para solicitar información financiera y aclarar dudas.
- Las Dependencias Federales, para solicitar y proporcionar información.

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO:

Jefe del Departamento de Recursos Financieros

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en Administración o Contaduría

EXPERIENCIA LABORAL:

Experiencia de 1 año o más en Análisis Financiero y/o Evaluación Administrativa y/o Programación.

CONOCIMIENTOS:

- De Administración Pública
- De Planeación y Evaluación
- De Estudios Estadísticos de Población

HABILIDADES:

- Organización
- Creatividad e Iniciativa
- Efectividad
- Elaboración de Proyectos
- Integración de Informes Analíticos
- Coordinación

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

PUESTO:

Jefe del Departamento de Programas de Desarrollo Social

NIVEL

III

JEFE INMEDIATO:

Subdirector de Economía Urbana

PERSONAL A SU CARGO:

Ninguno

FUNCIONES PRINCIPALES:

1. Recabar la información necesaria para realizar programas para la creación de empresas dedicadas a producir, comercializar y transportar materias para infraestructura y urbanización.
2. Realizar la investigación sobre materiales, procedimientos y tecnologías de construcción aplicables a las regiones del estado.
3. Realizar estudios socioeconómicos e identificar los niveles existentes en el Estado de Nuevo León.
4. Elaborar un tabulador de costos de cada predio en una unidad habitacional y mantenerla actualizada para facilitar la toma de decisiones sobre los precios de venta.
5. Recabar la información necesaria para detectar y cuantificar las necesidades de vivienda por Municipio en todo el Estado de Nuevo León y en otros estados que considere pertinente el Consejo Directivo en base a estudios realizados.
6. Vigilar y elaborar programas de mejora a la vivienda de acuerdo al nivel socioeconómico y niveles existentes.
7. Las demás que le confiera el Subdirector de Economía Urbana.

RELACIONES INTERNAS:

Con la Subdirección de Economía Urbana
Departamento de Planeación
De Promoción a la Vivienda
De Construcción
De Topografía
De Reservas Territoriales

RELACIONES EXTERNAS:

Con los municipios del Estado de Nuevo León

Instituciones privadas y públicas con las que colabore la empresa:

- Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)
- Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI)
- Unidad Central de Estudios para el Desarrollo Social (UNICEDES)
- INFONAVIT

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO:

Jefe del Departamento de Programas de Desarrollo Social

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en Derecho, Ciencias Políticas o Sociología

EXPERIENCIA LABORAL:

Mínima de 1 año o más en áreas a fines.

CONOCIMIENTOS:

Estudios estadísticos de población.

Geografía del Estado de Nuevo León y sus Municipios.

Investigación documental y de campo.

HABILIDADES:

- Numéricas y matemáticas
- Organización.
- Creatividad e Iniciativa.
- Integración de Informes analíticos.
- Elaboración de programas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

PUESTO:

Jefe del Departamento de Atención Social y Participación Ciudadana

NIVEL**JEFE INMEDIATO:**

Subdirector de Suelo Urbano

PERSONAL A SU CARGO:

Ninguno

FUNCIONES

1. Concertar y coordinar acciones de educación e información a la población, con Instituciones privadas, gubernamentales, no gubernamentales, de los Sectores Social y Privado, a fin de implementar estrategias conjuntas en materia de población.
2. Elaborar informe semanal y mensual de las actividades realizadas en el área de trabajo.
3. Realizar el programa operativo anual que deberá entregarse a revisión del jefe del departamento.
4. Desarrollar líneas de investigación que permitan fortalecer las acciones de atención a la población y fomento de la participación ciudadana, actualizando permanentemente sus contenidos.
5. Diseñar, estrategias integrales de participación ciudadana en grupos sociales específicos que promuevan acciones en beneficio de la comunidad misma.
6. Proponer ante el Consejo Directivo convenios de cooperación y coordinación con los Organismos de los Sectores Públicos, Social, Privado y académico, con el fin de procurar que la planeación de sus acciones sea acorde a los objetivos de la educación en población en el Estado y a la política de población.
7. Elaborar documentos informativos a partir de las Investigaciones realizadas para su distribución a las áreas que lo soliciten.
8. Elaborar informes mensual, bimestral, trimestral y anual para ser entregado a la Subdirección de Suelo Urbano.
9. Promover la constitución, enajenación y administración de reservas territoriales, así como la protección del patrimonio cultural y del medio ambiente de las mismas.
10. Proponer el uso de suelo, mediante la disposición inmediata, para el caso de desastres naturales, siniestros, programas especiales, o específicos que determine el Gobierno del Estado, siempre y cuando su ejecución sea responsabilidad de la organización.

RELACIONES INTERNAS:

- Con el Consejo Técnico
- Subdirección de Suelo Urbano.
- Con el Pleno del Consejo.
 - Presidente
 - Secretario Técnico
 - Vocales
 - Comisario
- Subdirección de Suelo Urbano.
- Departamento de Programas de Desarrollo Social.

RELACIONES EXTERNAS:

- Público en General.
- Fondo Nacional de las Naciones Unidas.
- Instituciones Educativas.
- Organizaciones de Iniciativa privada.
- Organizaciones no gubernamentales.
- Medios de Comunicación.
- Dependencias de la Administración Pública Estatal.
- Dependencias de la Administración Pública Federal.

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO:

Jefe del Departamento de Atención Social y Participación Ciudadana

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en Derecho, Ciencias Políticas o carrera a fin

EXPERIENCIA LABORAL:

– Experiencia en atención y orientación directa a la población de 3 años.

CONOCIMIENTOS:

- Sociología
- Comportamiento humano
- Desarrollo humano
- Organización social

HABILIDADES:

- Creatividad e iniciativa
- Organización
- Efectividad
- Concertación
- De relaciones humanas
- Relaciones públicas

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

PUESTO:

Jefe del Departamento de Recursos Humanos

NIVEL**JEFE INMEDIATO:**

Subdirector de Administración y Finanzas

PERSONAL A SU CARGO:

Ninguno

FUNCIONES PRINCIPALES:

1. Tomar acuerdos y recibir instrucciones del Subdirector de Administración y Finanzas.
2. Diseñar las guías a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, para garantizar la adecuación del personal a la empresa.
3. Instaurar un sistema de gestión del desempeño adecuado, al igual que determinar una política de retribuciones que sea coherente, equitativa, competitiva y que motive al personal.
4. Colaborar en la definición de la cultura empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores apropiados a cada momento.
5. Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.
6. Supervisar la administración de personal.
7. Elaborar cheques del personal..
8. Elaborar en coordinación con el Consejo Directivo el anteproyecto de presupuesto del Departamento de Recursos Humanos.
9. Llevar el control y registro de asistencia del personal.
10. Comprobar ante la Unidad Coordinadora Administrativa el ejercicio del gasto correspondiente a la organización.
11. Difundir el Manual de Organización a las áreas de la compañía para su correcta aplicación.
12. Coordinar las Actas Administrativas de hechos que se levanten para asentar irregularidades del personal.
13. Mantener informada a , sobre los movimientos de altas, traspasos y bajas de bienes muebles y vehículos.
14. Mantener actualizada la plantilla del personal y tramitar, los movimientos de altas, bajas, promociones y cambios de adscripción del personal de la organización.
15. Realizar el pago oportuno de la nómina al personal.
16. Elaborar los diferentes reintegros, para su envío a la Tesorería General de Gobierno del Estado.
17. Reportar a la Dirección General, los descuentos a través de nómina por incidencias del personal.
18. Integrar y presentar el programa de vacaciones.
19. Adquirir bienes y contratar servicios de conformidad a los rangos establecidos.
20. Gestionar la liberación económica destinada al cumplimiento de los programas y necesidades de los diversos departamentos.
21. Elaborar informes mensual, bimestral, trimestral y anual para ser entregado a la Dirección.
22. En general, desempeñar las demás funciones que le señala el reglamento interior de la empresa y aquellas por disposiciones o acuerdo del Consejo Directivo y Dirección.

RELACIONES INTERNAS:

- Con todas las áreas de la Dependencia.
- Subdirección de Administración y Finanzas.

RELACIONES EXTERNAS:

- Con todas las dependencias contables, financieras y administrativas del Estado, como Secretaría del Trabajo y Previsión Social y Productividad.
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
- INFONAVIT.
- Empresas privadas de capacitación.
- Con las dependencias no gubernamentales

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO:

Jefe del Departamento de Recursos Humanos

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en Administración, Psicología o carrera a fin.

EXPERIENCIA**LABORAL:**

- Experiencia en Administración de 3 años
- En Manejo y control de personal

CONOCIMIENTOS:

- Administración de Recursos Humanos
- Control de personal
- Sueldos y salarios
- Manejo de computación
- Procedimientos administrativos

HABILIDADES:

- Tolerancia a la presión
- Habilidades para la obtención y análisis de información
- Perspectiva estratégica
- Negociación
- Creatividad e iniciativa
- Organización
- Efectividad
- Concertación
- De relaciones humanas

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

PUESTO:

Jefe del Departamento de Informática

NIVEL**JEFE INMEDIATO:**

Subdirector de Administración y Finanzas

PERSONAL A SU CARGO:

Ninguno

FUNCIONES PRINCIPALES:

1. Formular y proponer el plan informático según los objetivos de la empresa, a corto, medio y largo plazo.
2. Supervisar la implementación y desarrollo de los proyectos informáticos.
3. Negociar con los proveedores lo relativo a servicios y productos informáticos.
4. Cooperar en el diseño de planes de formación en materia de tecnologías de la información y supervisar su implementación.
5. Gestionar la política de tecnologías de la comunicación para que sea adecuada a los objetivos y necesidades de la empresa.
6. Elaborar y coordinar la ejecución de los proyectos y programas, así como la metodología de evaluación.
7. Elaborar informes mensuales, bimestrales, trimestrales de conformidad con las disposiciones del Subdirector de Administración y Finanzas.
8. Organizar, dirigir, coordinar e implementar las acciones de sistematización de procesos que se lleven a cabo dentro de la compañía.
9. Organizar, dirigir y coordinar la adquisición de equipo tecnológico necesario para que las distintas áreas funcionales de la empresa realicen sus actividades.
10. Organizar, dirigir y coordinar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo tecnológico con el propósito de que este se mantenga en óptimas condiciones de trabajo.
11. En general desempeñar las demás funciones que le señala el reglamento interior de esta dependencia y aquellas que por disposiciones o acuerdo del Subdirector de Administración y finanzas determine.

RELACIONES INTERNAS:

- Coordinación General de Modernización y Desarrollo Científico Tecnológico
- Con el Pleno del Consejo
- Con todas las áreas funcionales de la organización

RELACIONES EXTERNAS:

- CONAPO
- Empresas de iniciativa privada
- Organizaciones no Gubernamentales
- Coordinación General de Modernización y Desarrollo Científico Tecnológico

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO:

Jefe del Departamento de Informática

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en Informática, Ingeniería en Sistemas o carrera a fin

EXPERIENCIA LABORAL:

– Experiencia de 3 años en Programación y Planeación

CONOCIMIENTOS:

- De Estudios de Población
- De Estadísticas de Población
- Del territorio de la Entidad Federativa
- De Planeación y Evaluación
- Organización
- Evaluación
- Control administrativo

HABILIDADES:

- Liderazgo
- Organización
- Toma de decisiones
- Creatividad e iniciativa
- Efectividad
- Relaciones públicas

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

PUESTO:

Analista Administrativo de Evaluación Presupuestal

NIVEL

II

JEFE INMEDIATO:

Jefe del Departamento de Recursos Financieros

PERSONAL A SU CARGO:

Ninguno

FUNCIONES PRINCIPALES:

1. Recabar información para la elaboración del informe diario de actividades relevantes.
2. Elaborar tarjetas informativas para facilitar la toma de decisiones.
3. Elaborar oficios y turnarlos a su jefe inmediato.
4. Solicitar información a las instancias correspondientes, con el objeto de atender diversas peticiones.
5. Archivar documentación recibida, con la finalidad de llevar un mejor control de la misma.
6. Informar al Jefe del Departamento de Recursos Financieros sobre el estado que guarda la diversa documentación remitida al área para su atención y seguimiento.
7. Analizar la información para el control de gestión documental.
8. Llevar a cabo análisis de proyectos, convenios, lineamientos o acuerdos, para presentar comentarios sobre los mismos.
9. Realizar todas aquellas funciones en el ámbito de su competencia, necesarias para el logro de los objetivos de la empresa.

RELACIONES INTERNAS:

- Con el Jefe del Departamento de Recursos Financieros, para recibir instrucciones y proporcionar información.
- Con las áreas administrativas de la compañía, para aclarar dudas y solicitar información.

RELACIONES EXTERNAS:

- Con las empresas privadas y las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, para aclarar dudas y solicitar información.

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO:

Analista Administrativo de Evaluación Presupuestal

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en Administración con especialidad en Finanzas o carrera a fin

EXPERIENCIA LABORAL:

– Experiencia de 3 años en Administración presupuestal y Planeación

CONOCIMIENTOS:

- De Finanzas
- De Elaboración de Presupuestos
- De Estadísticas de Población
- Del territorio de la Entidad Federativa
- De Planeación y Evaluación
- Organización
- Evaluación

HABILIDADES:

- Organización
- Toma de decisiones
- Creatividad e iniciativa
- Efectividad

6.4 DESCRIPCIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES PARA DETERMINAR LA MATRIZ DE VALUACIÓN.

I. Descripción de Factores y Subfactores para determinar la Matriz de valuación.

FACTORES Y SUBFACTORES

1.- CONOCIMIENTO Y APTITUD

1.1 ESCOLARIDAD	
I.	Preparatoria o estudios técnicos equivalentes.
II.	Carta de pasante o el 100% de créditos cubiertos.
III.	Licenciatura de acuerdo al puesto.
IV.	Título o grado de licenciatura con especialidad.
V.	Grado de maestría o doctorado de acuerdo al puesto.

1.2 CRITERIO E INICIATIVA	
I.	Capacidad para recibir ordenes de mediana complejidad.
II.	Entender instrucciones variables, claras y concretas con la finalidad de realizar actividades de mediana y alta complejidad.
III.	Entender normas, reglas e instrucciones generales para realizar actividades fijas que no comprometen los objetivos del área.
IV.	Entender e Interpretar normas, reglas, instrucciones y procedimientos, para realizar acciones variables, que si involucran los objetivos del área, lleva a cabo investigaciones y conjunta pruebas.
V.	Entender e interpretar las políticas, programas y presupuestos con criterio individual, puesto que en base a lo anterior se toman decisiones para realizar diferentes actividades relacionadas entre sí, con trascendencia en la unidad donde labora.

1.3 EXPERIENCIA	
I.	6 meses de experiencia en un puesto de empleo similar.
II.	1 año de experiencia en un puesto de nivel inferior en otra rama o en empleo similar.
III.	Experiencia menor a 1.5 año en un puesto de nivel inferior en otra rama o en empleo similar fuera del área de Administración.
IV.	Experiencia mayor a 3 años en el puesto inmediato inferior de la rama o a fin dentro del área de la administración.
V.	Experiencia mayor a 5 años de antigüedad en puestos de la misma rama a fin dentro del área de la administración.

1.4 DESTREZA O HABILIDAD	
I.	En la utilización de equipo de oficina.
II.	En la utilización de computadoras personales y dominio de paquetes computacionales.
III.	En el manejo de programas computacionales necesarios para realizar las actividades relacionadas directamente con el área de trabajo, para cuyo dominio se requiere una capacitación no mayor a 6 meses.
IV.	En la realización de esquemas, cuadros analíticos y/o comparativos de lo cual será responsable el ocupante de este puesto.
V.	En el diseño e implementación de procedimientos administrativos, que vía paquetes de computación, simplifican los sistemas de trabajo.

2.- RESPONSABILIDAD

2.1 POR LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN	
I.	Debido a que es una labor de apoyo sustantiva, su función es relevante.
II.	Ya que contribuye en grado mínimo a las tareas sustantivas de la unidad administrativa su ausencia es relevante, se considera fácil de sustituir por otro colaborador, quien con una capacitación específica y adecuada la desarrollará con la misma calidad y tiempo, para dar seguimiento a los objetivos.
III.	Se considera medianamente importante la función que desempeña, su ausencia es relevante y aunque es prescindible para el logro de los objetivos, este puede ser sustituido inmediatamente, previa capacitación, por otro colaborador, sin tener repercusiones en la unidad administrativa donde labora.
IV.	La función desempeñada en este puesto no puede ser sustituida inmediatamente por otro, sin una preparación específica y experiencia en el puesto superior a los 3 meses, ya que contribuye al desarrollo de las actividades sustantivas de la unidad y su ausencia afecta el orden y la programación de las tareas rutinarias del área, sin tener repercusiones organizacionales.
V.	Las funciones se desarrollan dentro de un área sustantiva, por ello no puede ser sustituido de inmediato ya que se requiere de un adiestramiento práctico previo específico de por lo menos 6 meses para adquirir la habilidad profesional de acuerdo a la especialización del área, su ausencia afecta el orden y la programación de las actividades organizacionales.

2.2 CADENA DE MANDO	
I.	Sin existencia de mando.
II.	Le reportan puestos inmediatos inferiores.
III.	Le reportan puestos analistas, técnicos.
IV.	Le reportan puestos de jefe de área o profesionistas especializados.
V.	Le reportan subdirectores de ciertas áreas especializadas.

2.3 TRÁMITES Y PROCESOS	
I.	Sencillos y con mínima necesidad de coordinación con otras áreas de trabajo.
II.	Con un grado de complejidad mínimo, donde la coordinación con otras áreas de trabajo es necesaria para el buen funcionamiento del departamento en el que se desempeña el puesto.
III.	Considerados de carácter medio con respecto a su complejidad, donde la coordinación con otras áreas de trabajo se torna indispensable para el eficiente funcionamiento del espacio de trabajo.
IV.	Considerado como de carácter más que medio, donde la coordinación con otras direcciones y áreas de trabajo dentro de la misma organización es indispensable para el buen funcionamiento del departamento donde se desempeña el puesto.
V.	Considerado como de carácter alto, donde la coordinación con otras entidades y/o dependencias es indispensable para el buen funcionamiento del área de trabajo y de toda la organización.

2.4 ECONÓMICA	
I.	Encargado del mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades. Promedio \$13,000.00.
II.	Encargado del mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades. Promedio \$16,000.00.
III.	Responsable del mobiliario, equipo y efectivo, necesario para realizar sus actividades. Promedio \$95,000.00.
IV.	Responsable del mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades. Promedio \$70,000.00.
V.	Encargado del mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades. Promedio \$100,000.00.

2.5 POR RELACIONES	
I.	A nivel interno y externo.
II.	Atención directa al público y a nivel interno.
III.	Constante trato con personal de los diversos departamentos de la misma unidad administrativa.
IV.	Con el personal de las distintas unidades administrativas dentro de la misma compañía.
V.	Habilidad, tacto y poder de negociación y/o atención y consultoría con personal de otras empresas e instituciones, organismos y público en general a nivel estatal.

2.6 POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
I.	No se exige.
II.	Mesura en el manejo de información de mediana importancia.
III.	Mesura en el manejo de información considerada confidencial.
IV.	Absoluta discreción en el manejo de información considerada como confidencial de gran importancia y de circulación restringida.
V.	Alto nivel de exigencia respecto a confidencialidad, responsabilidad y discrecionalidad sobre investigaciones realizadas, datos e informes.

3.- ESFUERZO

3.1 MENTAL	
I.	Normal.
II.	Medio, ya que se exige concentración en lapsos cortos, trabajo con posibilidad de error fácil de detectar por el mismo ocupante del puesto.
III.	Superior, porque el puesto exige concentración intensa en lapsos largos hasta del 70% de una jornada, con posibilidad de error difícil de detectar.
IV.	Superior al normal, pues el puesto exige concentración intensa durante períodos de más del 70% de una jornada de 12 horas laborables diariamente, trabajo con posibilidad de error difícil de detectar.
V.	Superior al normal, debido a que este puesto exige concentración más intensa en el lapso que dure su cometido, el error en que incurra significará pérdida de tiempo, esfuerzo y capital de toda la organización donde labore el ocupante de este puesto.

3.2 VISUAL	
I.	Normal.
II.	Medio, porque el puesto necesita en lapsos cortos de tiempo de concentración de datos por el uso de equipo multimedia, los cuales deben ser verídicos y con un grado de error mínimo.
III.	Superior al normal, debido a que el puesto necesita en lapsos medianos de tiempo de concentración de datos por el uso de equipo de cómputo y multimedia.
IV.	Superior al normal ya que el puesto necesita en lapsos largos de tiempo de concentración de datos por el uso de equipo de computo y multimedia con una jornada de 12 horas diarias.
V.	Superior al normal, pues este cargo exige exactitud intensa en el lapso que dure la comisión, el error que se cometa significará pérdida de tiempo y esfuerzo (por correcciones o reclasificaciones de los datos) de toda el área de trabajo.

3.3 PRESIÓN DE TIEMPO	
I.	Es normal para realizar sus actividades, con respecto al puesto superior inmediato.
II.	Puntualidad media en las actividades asignadas al puesto a fin de evitar gastos recuperables a corto plazo.
III.	Puntualidad en las actividades asignadas al puesto, a fin de evitar gastos, perdidas o problemas de considerable importancia y difícil recuperación.
IV.	No se permiten contratiempos que retrasen los planes programados por los directivos y propicien gastos a corto y largo plazo, de importancia significativa para la entidad.
V.	No son permisibles los retrasos que repercutirían en daños in cuantificables a la propia empresa y a terceros.

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1 AMBIENTE	
I.	Ambiente medianamente favorable de trabajo, con espacios limitados donde el trabajador desarrolla sus funciones por períodos cortos debido a comisiones que requieren responsabilidad menor.
II.	El trabajo se desarrolla en oficinas con espacio suficiente para realizar sus funciones y actividades.
III.	Ambiente favorable de trabajo, pues sus actividades las realiza en la propia empresa sin riesgo de salir a cumplir una comisión.
IV.	El trabajo se lleva a cabo en las oficinas de la compañía, con amplitud suficiente, luminosidad, ventilación adecuada, las cuales son enteramente satisfactorias y normales.
V.	Su trabajo se desarrolla en las oficinas de la dependencia, en un ambiente altamente satisfactorio, además, exige el traslado a sitios diversos, corriendo un alto riesgo debido a la transportación.

4.2 HORARIO	
I.	Normal para realizar sus actividades.
II.	Normal con guardias esporádicas para realizar sus actividades.
III.	Discontinuo con guardias esporádicas para realizar sus actividades con más de 10 hrs. laboradas diariamente.
IV.	Discontinuo con mas de 12 horas laboradas diariamente para cumplir con las actividades asignadas por su superior jerárquico.
V.	Disponibilidad las 24 horas del día para realizar comisiones encomendadas en todo momento.

6.5 DETERMINACIÓN DE LOS PESOS RELATIVOS O GRADOS PARA PUESTOS QUE REALIZAN SU TRABAJO DENTRO DE UNA OFICINA

II. Determinación de los Pesos Relativos o Grados para Puestos que Realizan su Trabajo dentro de una Oficina

Tabla 1. Pesos relativos para puestos que realizan su trabajo dentro de una oficina.

FACTOR CONSIDERADO	PESO RELATIVO	PUNTAJE MÁXIMO
Conocimiento o Aptitud	30%	300
Responsabilidad	60%	600
Esfuerzo	5%	50
Condiciones de trabajo	5%	50
Suma	100%	1000

Adaptado de Sosa, S M. C. (2000).

6.6 MATRIZ DE VALUACIÓN PARA PUESTOS QUE DESEMPEÑAN FUNCIONES DENTRO DE UNA OFICINA

III. Matriz de Valuación para Puestos que Desempeñan Funciones Dentro de una Oficina

Tabla 2. Determinación de puntos por niveles.

DETERMINACIÓN DE PUNTOS POR NIVELES								
FACTORES Y SUBFACTORES			NIVELES O GRADOS					
			I	II	III	IV	V	
		% del Factor	% del Subfactor	P U N T O S				
1. Conocimiento Aptitud		30%		60	120	180	240	300
1.1 Escolaridad			40%	24	48	72	96	120
1.2 Criterio e iniciativa			20%	12	24	36	48	60
1.3 Experiencia			30%	18	36	54	72	90
1.4 Destreza y habilidad			10%	6	12	18	24	30
2. Responsabilidad		60%		120	240	360	480	600
2.1 Por importancia de la función			40%	48	96	144	192	240
2.2 Cadena de mando			5%	6	12	18	24	30
2.3 Trámites y procesos			20%	24	48	72	96	120
2.4 Economía			5%	6	12	18	24	30
2.5 Por relaciones			10%	12	24	36	48	60
2.6 Por información confidencial			20%	24	48	72	96	120
3. Esfuerzo		5%		10	20	30	40	50
3.1 Mental			50%	5	10	15	20	25
3.2 Visual			30%	3	6	9	12	15
3.3 Presión de tiempo			20%	2	4	6	8	10
4. Condiciones de trabajo		5%		10	20	30	40	50
4.1 Ambiente			40%	4	8	12	16	20
4.2 Horario			60%	6	12	18	24	30

Adaptado de Sosa, S M. C. (2000).

6.7 ASIGNACIÓN DE LOS VALORES EN PUNTOS PARA CADA FACTOR.

IV. Asignación de los valores en puntos para cada factor.

FACTORES Y SUBFACTORES

1.- CONOCIMIENTO Y APTITUD

1.1 ESCOLARIDAD		
I.	Preparatoria o estudios técnicos equivalentes.	24
II.	Carta de pasante o el 100% de créditos cubiertos.	48
III.	Licenciatura de acuerdo al puesto.	72
IV.	Título o grado de licenciatura con especialidad.	96
V.	Grado de maestría o doctorado de acuerdo al puesto.	120

1.2 CRITERIO E INICIATIVA		
I.	Capacidad para recibir ordenes de mediana complejidad.	12
II.	Entender instrucciones variables, claras y concretas con la finalidad de realizar actividades de mediana y alta complejidad.	24
III.	Entender normas, reglas e instrucciones generales para realizar actividades fijas que no comprometen los objetivos del área.	36
IV.	Entender e Interpretar normas, reglas, instrucciones y procedimientos, para realizar acciones variables, que si involucran los objetivos del área, lleva a cabo investigaciones y conjunta pruebas.	48
V.	Entender e interpretar las políticas, programas y presupuestos con criterio individual, puesto que en base a lo anterior se toman decisiones para realizar diferentes actividades relacionadas entre sí, con trascendencia en la unidad donde labora.	60

1.3 EXPERIENCIA		
I.	6 meses de experiencia en un puesto de empleo similar.	18
II.	1 año de experiencia en un puesto de nivel inferior en otra rama o en empleo similar.	36
III.	Experiencia menor a 2 años en un puesto de nivel inferior en otra rama o en empleo similar fuera del área de la administración.	54
IV.	Experiencia mayor a 3 años en el puesto inmediato inferior de la rama o a fin dentro del área de la administración.	72
V.	Experiencia mayor a 5 años de antigüedad en puestos de la misma rama a fin dentro del área de la administración.	90

1.4 DESTREZA O HABILIDAD		
I.	En la utilización de equipo de oficina.	6
II.	En la utilización de computadoras personales y dominio de paquetes computacionales.	12
III.	En el manejo de programas computacionales necesarios para realizar las actividades relacionadas directamente con el área de trabajo, para cuyo dominio se requiere una capacitación no mayor a 6 meses.	18
IV.	En la realización de esquemas, cuadros analíticos y/o comparativos de lo cual será responsable el ocupante de este puesto.	24
V.	En el diseño e implementación de procedimientos administrativos, que vía paquetes de computación, simplifican los sistemas de trabajo.	30

2.- RESPONSABILIDAD

2.1 POR LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN		
I.	Debido a que es una labor de apoyo sustantiva, su función es relevante.	48
II.	Ya que contribuye en grado mínimo a las tareas sustantivas de la unidad administrativa su ausencia es relevante, se considera fácil de sustituir por otro servidor público, quien con una capacitación específica y adecuada la desarrollará con la misma calidad y tiempo, para dar seguimiento a los objetivos.	96
III.	Se considera medianamente importante la función que desempeña, su ausencia es relevante y aunque es prescindible para el logro de los objetivos, este puede ser sustituido inmediatamente, previa capacitación, por otro servidor público, sin tener repercusiones en la unidad administrativa donde labora.	144
IV.	La función desempeñada en este puesto no puede ser sustituida inmediatamente por otro, sin una preparación específica y experiencia en el puesto superior a los 3 meses, ya que contribuye al desarrollo de las actividades sustantivas de la unidad y su ausencia afecta el orden y la programación de las tareas rutinarias del área, sin tener repercusiones para la empresa.	192
V.	Las funciones se desarrollan dentro de un área sustantiva, por ello no puede ser sustituido de inmediato ya que se requiere de un adiestramiento práctico previo específico de por lo menos 6 meses para adquirir la habilidad profesional de acuerdo a la especialización del área, su ausencia afecta el orden y la programación de las actividades de la organización a nivel estatal.	240

2.2 CADENA DE MANDO		
I.	Sin existencia de mando.	6
II.	Le reportan puestos inmediatos inferiores.	12
III.	Le reportan puestos analistas, técnicos.	18
IV.	Le reportan puestos de jefe de área o profesionistas especializados.	24
V.	Le reportan subdirectores de ciertas áreas especializadas.	30

2.3 TRÁMITES Y PROCESOS		
I.	Sencillos y con mínima necesidad de coordinación con otras áreas de trabajo.	24
II.	Con un grado de complejidad mínimo, donde la coordinación con otras áreas de trabajo es necesaria para el buen funcionamiento del departamento en el que se desempeña el puesto.	48
III.	Considerados de carácter medio con respecto a su complejidad, donde la coordinación con otras áreas de trabajo se torna indispensable para el eficiente funcionamiento del espacio de trabajo.	72
IV.	Considerado como de carácter más que medio, donde la coordinación con otras direcciones y áreas de trabajo dentro de la misma dependencia es indispensable para el buen funcionamiento del departamento donde se desempeña el puesto.	96
V.	Considerado como de carácter alto, donde la coordinación con otras entidades y/o dependencias es indispensable para el buen funcionamiento del área de trabajo y de toda la organización.	120

2.4 ECONÓMICA		
I.	Encargado del mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades. Promedio \$13,000.00.	6
II.	Encargado del mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades. Promedio \$16,000.00.	12
III.	Responsable del mobiliario, equipo y efectivo, necesario para realizar sus actividades. Promedio \$95,000.00.	18
IV.	Responsable del mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades. Promedio \$70,000.00.	24
V.	Encargado del mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades. Promedio \$100,000.00.	30

2.5 POR RELACIONES		
I.	A nivel interno y externo.	12
II.	Atención directa al público y a nivel interno.	24
III.	Constante trato con personal de los diversos departamentos de la misma unidad administrativa.	36
IV.	Con el personal de las distintas unidades administrativas dentro de la misma organización.	48
V.	Habilidad, tacto y poder de negociación y/o atención y consultoría con personal de otras instituciones, organismos y público en general a nivel estatal.	60

2.6 POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL		
I.	No se exige.	24
II.	Mesura en el manejo de información de mediana importancia.	48
III.	Mesura en el manejo de información considerada confidencial.	72
IV.	Absoluta discreción en el manejo de información considerada como confidencial de gran importancia y de circulación restringida.	96
V.	Alto nivel de exigencia respecto a confidencialidad, responsabilidad y discrecionalidad sobre investigaciones realizadas, datos e informes.	120

3.- ESFUERZO

3.1 MENTAL		
I.	Normal.	5
II.	Medio, ya que se exige concentración en lapsos cortos, trabajo con posibilidad de error fácil de detectar por el mismo ocupante del puesto.	10
III.	Superior, porque el puesto exige concentración intensa en lapsos largos hasta del 70% de una jornada, con posibilidad de error difícil de detectar.	15
IV.	Superior al normal, pues el puesto exige concentración intensa durante períodos de más del 70% de una jornada de 12 horas laborables diariamente, trabajo con posibilidad de error difícil de detectar.	20
V.	Superior al normal, debido a que este puesto exige concentración más intensa en el lapso que dure su cometido, el error en que incurra significará pérdida de tiempo, esfuerzo y capital de toda la organización donde labore el ocupante de este puesto.	25

3.2 VISUAL		
I.	Normal.	3
II.	Medio, porque el puesto necesita en lapsos cortos de tiempo de concentración de datos por el uso de equipo multimedia, los cuales deben ser verídicos y con un grado de error mínimo.	6
III.	Superior al normal, debido a que el puesto necesita en lapsos medianos de tiempo de concentración de datos por el uso de equipo de cómputo y multimedia.	9
IV.	Superior al normal ya que el puesto necesita en lapsos largos de tiempo de concentración de datos por el uso de equipo de computo y multimedia con una jornada de 12 horas diarias.	12
V.	Superior al normal, pues este cargo exige exactitud intensa en el lapso que dure la comisión, el error que se cometa significará pérdida de tiempo y esfuerzo (por correcciones o reclasificaciones de los datos) de toda el área de trabajo.	15

3.3 PRESIÓN DE TIEMPO		
I.	Es normal para realizar sus actividades, con respecto al puesto superior inmediato.	2
II.	Puntualidad media en las actividades asignadas al puesto a fin de evitar gastos recuperables a corto plazo.	4
III.	Puntualidad en las actividades asignadas al puesto, a fin de evitar gastos, perdidas o problemas de considerable importancia y difícil recuperación.	6
IV.	No se permiten contratiempos que retrasen los planes programados por los directivos y propicien gastos a corto y largo plazo, de importancia significativa para la entidad.	8
V.	No son permisibles los retrasos que repercutirían en daños in cuantificables a la propia empresa y a terceros.	10

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

4.1 AMBIENTE		
I.	Ambiente medianamente favorable de trabajo, con espacios limitados donde el trabajador desarrolla sus funciones por períodos cortos debido a comisiones que requieren responsabilidad menor.	4
II.	El trabajo se desarrolla en oficinas con espacio suficiente para realizar sus funciones y actividades.	8
III.	Ambiente favorable de trabajo, pues sus actividades las realiza en la propia empresa sin riesgo de salir a cumplir una comisión.	12
IV.	El trabajo se lleva a cabo en las oficinas de la organización, con amplitud suficiente, luminosidad y ventilación adecuadas, todo lo cual es enteramente satisfactorio y normal.	16
V.	Su trabajo se desarrolla en las oficinas de la dependencia, en un ambiente altamente satisfactorio, además, exige el traslado a sitios diversos, corriendo un alto riesgo debido a la transportación.	20

4.2 HORARIO		
I.	Normal para realizar sus actividades.	6
II.	Normal con guardias esporádicas para realizar sus actividades.	12
III.	Discontinuo con guardias esporádicas para realizar sus actividades con más de 10 hrs. laboradas diariamente.	18
IV.	Discontinuo con mas de 12 horas laboradas diariamente para cumplir con las actividades asignadas por su superior jerárquico.	24
V.	Disponibilidad las 24 horas del día para realizar comisiones encomendadas en todo momento.	30

6.8 CÉDULA DE DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Fecha de elaboración		
Día	Mes	Año

PROFESIOGRAMA

		Total de Puntos:
Dependencia o Entidad	X	
Denominación actual del puesto	Director General	938
Estructura Orgánica	1er. Nivel Jerárquico	
Reporta a	Consejo Directivo	
Supervisa a	Subdirector de Vivienda Subdirector de Economía Urbana Subdirector de Suelo Urbano Subdirector de Administración y Finanzas	

RESUMEN DE FUNCIONES DEL PUESTO

1. Asumir la representación legal y la administración de la organización.
2. Crear fideicomisos, siempre y cuando los autorice el consejo directivo.
3. Suscribir títulos de crédito y dar aval, fianzas, prenda o hipoteca, con instituciones de crédito y afianzadoras autorizadas por el consejo directivo, en términos del artículo 9º de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
4. Nombrar, crear y suprimir puestos, así como remover al personal del Instituto, con base en el presupuesto autorizado y las necesidades que se generen para el cumplimiento de sus objetivos.
5. Formular los programas, presupuestos de egresos y previsiones de ingresos del organismo, y someterlos a la aprobación del Consejo Directivo.
6. Elaborar y someter a la consideración del Consejo Directivo, el Reglamento Interior, Estructura Orgánica y el Manual de organización y Procedimientos así como los documentos que esta solicite.
7. Rendir al Consejo Directivo un informe anual de las actividades desarrolladas.
8. Presentar anualmente al Consejo Directivo el balance general y los estados financieros que correspondan.
9. Procurar, en el ámbito de su competencia, que los programas de la organización sean congruentes con los programas estatales de desarrollo y las directrices de la Coordinadora de Sector.
10. Certificar las copias de los documentos que se encuentren en los archivos de la compañía.

11. Suscribir los convenios, contratos con personas físicas y morales que permitan el cumplimiento de los objetivos de la organización.
12. Dirigir a las subdirecciones para la planeación institucional y establecer los objetivos estratégicos y las metas a alcanzar durante su administración.
13. Procurar el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.
14. Las demás que le señalen las disposiciones legales y le confiere el Gobernador del Estado y el Consejo Directivo.

CONOCIMIENTO Y APTITUD

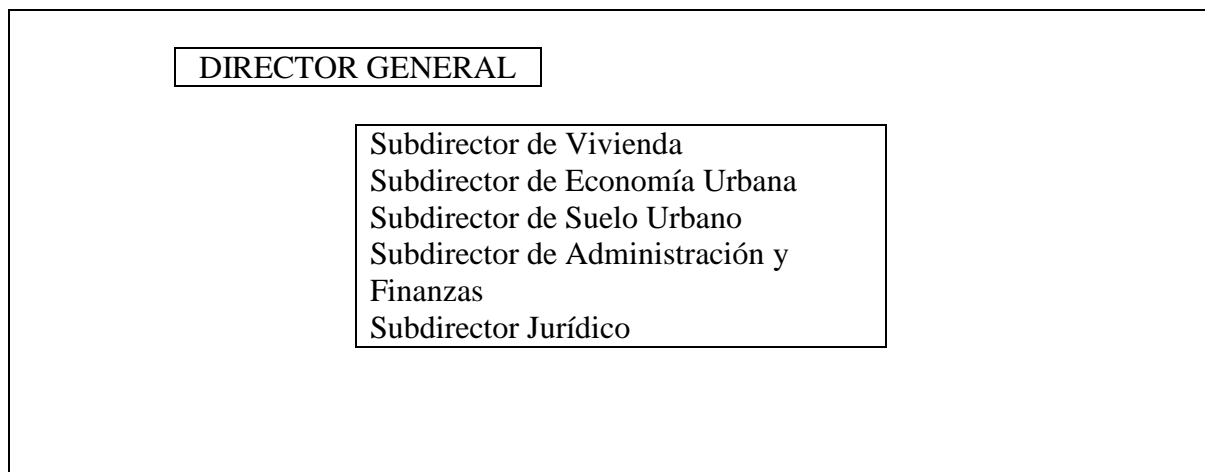
	Nivel
Escolaridad: Nivel de Licenciatura en Administración de Empresas con especialidad o maestría en administración.	IV = 96
Destreza y Habilidad: Contar con habilidad en el manejo de computadoras y paquetería relacionada con la especialidad de su puesto. Además de la realización de esquemas, cuadros analíticos y/o comparativos. En el diseño e implementación de programa y procedimientos administrativos que contribuyan a lograr los objetivos del organismo.	V = 30
Criterio o Iniciativa: Entender e interpretar las políticas, programas, presupuestos con criterio individual, así como también saber formularlos, ya que es en base a ellos que se toman decisiones para realizar las diversas acciones encaminadas a cumplir los objetivos de la organización.	V = 60
Experiencia: Contar con experiencia de más de tres años en el puesto inmediato inferior afín al área de recursos financieros y humanos. Habilidad en la interpretación de análisis de estados financieros.	IV = 72

RESPONSABILIDAD POR:

	Nivel
Importancia de la función: Desarrolla las funciones dentro del área administrativa, no puede ser sustituido de inmediato ya que se requiere de un adiestramiento práctico de por lo menos 6 meses en la especialidad de su área.	V = 240

<p>Cadena de mando: Le reportan dos áreas a nivel subdirección, es responsable de los resultados globales de su área.</p>	V = 30
<p>Económica: Responsable de valores y bienes de toda la empresa, trátense de compras, ventas y otras aportaciones federales, estatales o municipales.</p>	V = 30
<p>Relaciones: Deberá contar con habilidad, tacto y poder de negociación con personal de otras organizaciones, así como también con la administración pública municipal, estatal y en su caso federal.</p>	V = 60
<p>Información confidencial: Absoluta discreción en el manejo de información de circulación restringida o que afecte las actividades que se realizan en la empresa.</p>	V = 120
<p>Trámites y procesos: En trámites de alta importancia, donde la coordinación con otras empresas y dependencias, así como la atención a personas externas a la compañía es indispensable.</p>	V = 120

CADENA DE MANDO



ESFUERZO

	Nivel
Esfuerzo mental: Requiere de un esfuerzo mental superior al común que exige una concentración intensa durante períodos de más del 70% de su jornada laboral.	IV = 20
Esfuerzo visual: Superior al normal que no compromete la salud del trabajador.	IV = 12
Presión de tiempo: No admite retrasos por los riesgos y complicaciones programáticas o presupuestales de importancia significativa para la organización.	V = 10

CONDICIONES DE TRABAJO

	Nivel
Ambiente: Su trabajo se desarrolla en las oficinas del organismo, en un medio cómodo y con todos los requisitos ergonómicos necesarios para desempeñar sus actividades de la manera más satisfactoria posible.	IV = 20
Horario: Discontinuo con mas de 12 horas con guardias esporádicas para realizar su actividades con mas de 10 horas diarias. Trabaja más horas de la jornada establecida.	III = 18

Elaboró

Vo. Bo.

Autorizó

Vo. Bo.

Analista y/o asesor

Jefe Inmediato

Titular del Área

**Titular del Área de
Administración y
Finanzas**

La cédula de descripción y valuación de puestos fue tomada de

CEDULA DE DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Fecha de elaboración		
Día	Mes	Año

PROFESIOGRAMA

		Total de Puntos:
Dependencia o Entidad	X	761
Denominación actual del puesto	Subdirector de Economía Urbana	
Estructura Orgánica	2º. Nivel	
Reporta a	Director General	
Supervisa a	Jefe del Departamento de Equipamiento Urbano y, Jefe del Departamento de Programas de Desarrollo Social	

RESUMEN DE FUNCIONES DEL PUESTO

1. Elaborar y coordinar la ejecución de los proyectos y programas, así como la metodología de evaluación.
2. Organizar, dirigir y coordinar las funciones de los departamentos.
3. Proyectar someter a consideración del Director General, mecanismos de coordinación en las acciones que en materia de población realicen las dependencias y entidades de la administración pública estatal y municipal, así como de los sectores social y privado.
4. Recabar de los departamentos correspondientes informes mensuales, bimestrales, trimestrales y anuales de las actividades y asuntos de su competencia.
5. Elaborar informes mensual, bimestral, trimestral de conformidad a las disposiciones del Director General.
6. Coordinar las reuniones que disponga el Director General, con los representantes de las organizaciones privadas, dependencias y entidades de la administración pública estatal y municipal así como de los sectores social y privado.
7. Elaborar, de acuerdo a las instrucciones del Director General, el orden del día de las reuniones internas con los representantes de las empresas privadas y los sectores público, social.
8. Organizar, dirigir y coordinar la adquisición de equipo tecnológico necesario para las distintas áreas de la compañía.
9. Atender para su gestión, los requerimientos necesarios de los departamentos bajo su dirección con el objeto de obtener mayor eficacia en sus funciones.
10. En general desempeñar las demás funciones que le señala el reglamento interior de la organización y aquellas que por disposiciones del Director General sean de la competencia de esta subdirección.

CONOCIMIENTO Y APTITUD

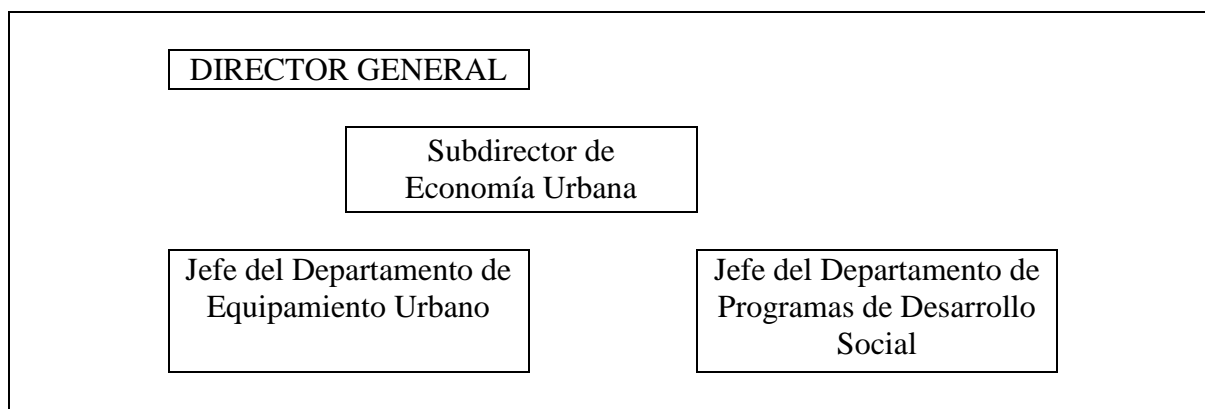
	Nivel
<p>Escolaridad: Nivel de Licenciatura en Administración o carrera a fin.</p>	II = 72
<p>Destreza y Habilidad: Contar con habilidad en el manejo de computadoras y paquetería relacionada con la especialidad de su puesto. Además de la realización de esquemas, cuadros analíticos y/o comparativos.</p>	IV = 24
<p>Criterio o Iniciativa: Comprender e interpretar normas, reglas e instrucciones y procedimientos para ejecutar acciones variables que comprometan los objetivos del área.</p>	IV = 48
<p>Experiencia: Contar con experiencia de más de tres años en el puesto inmediato inferior afín al área de recursos financieros y humanos. Habilidad en la interpretación y análisis de estados financieros.</p>	IV = 72

RESPONSABILIDAD POR:

	Nivel
<p>Importancia de la función: Desarrolla las funciones dentro del área administrativa, no puede ser sustituido de inmediato ya que se requiere de un adiestramiento práctico de por lo menos 3 meses en la especialidad de su área.</p>	IV = 192
<p>Cadena de mando: Le reportan dos áreas a nivel jefatura de departamento, es responsable de los resultados globales de su área.</p>	IV = 24
<p>Económica: Responsable de valores y bienes que tiene bajo su resguardo, así como de los aspectos financieros de la subdirección de economía urbana.</p>	IV = 24
<p>Relaciones: Deberá contar con habilidad, tacto y poder de negociación con personal de otras organizaciones, así como también con las instituciones de la administración pública estatal y municipal.</p>	V = 60

<p>Información confidencial: Absoluta discreción en el manejo de información de circulación restringida.</p>	IV = 96
<p>Trámites y procesos: En trámites de mediana a alta importancia, donde la coordinación con otras dependencias y la atención a personas externa a la empresa es indispensable.</p>	IV = 96

CADENA DE MANDO



ESFUERZO

	Nivel
<p>Esfuerzo mental: Requiere de un esfuerzo mental superior al común que exige una concentración intensa durante períodos de más del 70% de su jornada laboral.</p>	IV = 20
<p>Esfuerzo visual: Esporádico que no compromete la salud del trabajador.</p>	III = 9
<p>Presión de tiempo: No admite retrasos por los riesgos y complicaciones programáticas o presupuestales de importancia significativa para la empresa.</p>	IV = 8

CONDICIONES DE TRABAJO

	Nivel
Ambiente: Condiciones estimadas como medianamente desfavorables por el clima caliente, lo reducido de las instalaciones, poca ventilación y malos olores.	I = 4
Horario: Normal y esporádicamente trabaja más horas de la jornada establecida.	II= 12

Elaboró

Vo. Bo.

Autorizó

Vo. Bo.

Analista y/o asesor

Jefe Inmediato

Titular del Área

**Titular del Área de
Administración y
Finanzas**

CEDULA DE DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Fecha de elaboración		
Día	Mes	Año

PROFESIOGRAMA

		Total de Puntos:
Dependencia o Entidad:	X	750
Denominación actual del puesto:	Subdirector de Suelo Urbano	
Estructura Orgánica:	2º. Nivel	
Reporta a:	Director General	
Supervisa a:	Unidad Técnica de Topografía y Geometría, Atención Social y Participación Ciudadana, Departamento de Bolsa de Suelo, Departamento de Reservas Territoriales.	

RESUMEN DE FUNCIONES DEL PUESTO

1. Representar legalmente a la compañía, así como también ejercer todos los actos de representación y mandato que para la eficiencia del cargo sean necesarios.
2. Resolver bajo su inmediata y directa responsabilidad, los asuntos urgentes de la competencia del Consejo Directivo de la empresa, a reserva de dar cuenta de la misma en la sesión inmediata siguiente.
3. Convocar a los miembros de la empresa a sesiones ordinarias y extraordinarias y a los representantes de los sectores social y privado cuando así se considere conveniente.
4. Mantener la coordinación y comunicación, cuando ello lo requiera, de las acciones que en materia de desarrollo regional realicen las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal y Municipal, así como de los sectores social y privado.
5. Suscribir la correspondencia de las diferentes empresas públicas y privadas y turnar a las Dependencias del Sector Público y Organismos de los Sectores Social y Privado, los asuntos de su competencia.
6. Proponer o promover la concertación de acciones conjuntas entre los sectores público, social y privado para coadyuvar el mejoramiento de la infraestructura habitacional del Estado.

CONOCIMIENTO O APTITUD

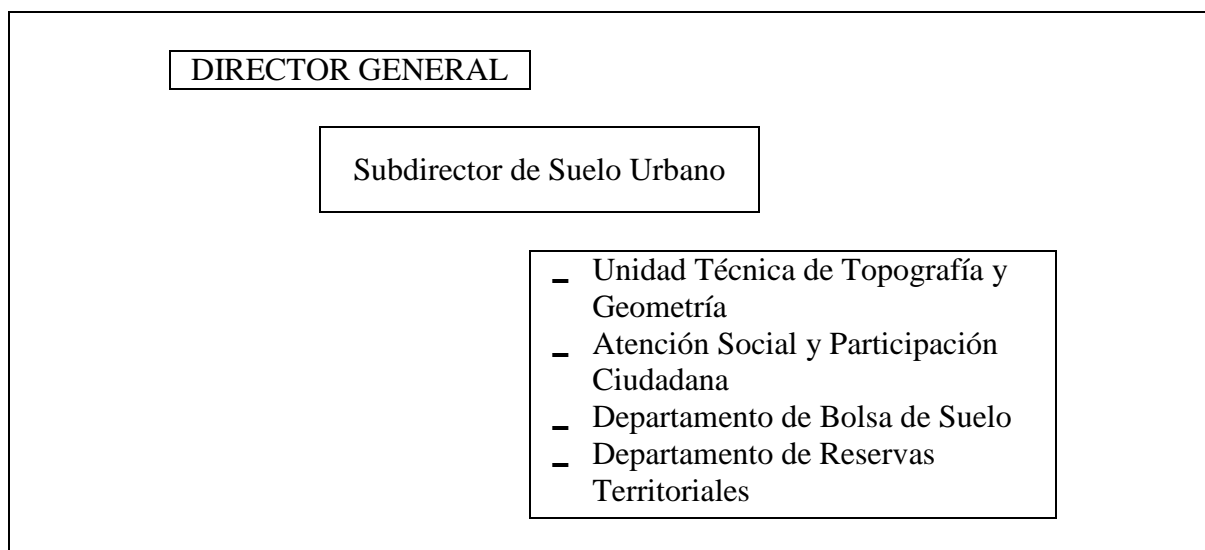
	Nivel
Escolaridad: Ingeniero Civil, Arquitecto, Administración o carrera a fin	III = 72
Criterio e Iniciativa: Tiene que tener alto grado de criterio propio e iniciativa para desempeñar las actividades correspondientes.	IV = 48
Experiencia: – Experiencia en Puesto afín de 3 años – Ingeniería Civil o Topógrafo – Programación	IV = 72
Destreza y Habilidad: En el diseño e implementación de procedimientos administrativos, que vía paquetes de computación, simplifican los sistemas de trabajo.	V = 30

RESPONSABILIDAD POR:

	Nivel
Importancia de la función: La función desempeñada en este puesto no puede ser sustituida inmediatamente por otro, sin una preparación específica y experiencia en el puesto superior a los 5 meses, ya que contribuye al desarrollo de las actividades sustantivas de la unidad y su ausencia afecta el orden y la programación de las tareas rutinarias del área, sin tener repercusiones organizacionales.	IV = 192
Cadena de mando: Le reportan todas las subdirecciones de la empresa y todos los departamentos que conforman a esta entidad.	IV = 24
Trámites y procesos: Realiza trámites con las diversas empresas privadas y con las dependencias de la Administración Pública Federal y Municipal.	IV = 96

<p>Económica: Formular y someter a la consideración de la Consejo Directivo el presupuesto correspondiente a cada ejercicio anual.</p> <p>Proponer o promover la concertación de acciones conjuntas entre los sectores privado, público y social para coadyuvar el mejoramiento de las condiciones de desarrollo de los habitantes del Estado de nuevo León.</p>	<p>III = 18</p>
<p>Relaciones: – Tiene que tener capacidad de concertación, negociación y Relaciones Públicas.</p>	<p>III = 36</p>
<p>Información confidencial: Manejo eficaz de la información confidencial que se opera, respecto a esta organización.</p>	<p>IV = 96</p>

CADENA DE MANDO



ESFUERZO

	Nivel
Mental: Medio, debido a la concentración mental requerida para realizar de manera eficiente todas las actividades relacionadas con el puesto.	III = 15
Visual: Medio, pues sus actividades requieren un nivel visual suficiente para detectar cualquier alteración de datos en forma escrita y mediante equipo de cómputo.	III = 9
Presión de tiempo: Requiere una dedicación de tiempo completo para desempeñar eficientemente las actividades de este cargo.	IV = 8

CONDICIONES DE TRABAJO

	Nivel
Ambiente: Se desenvuelve en un ambiente, físico y psicológico, de trabajo adecuado para el desempeño correcto de sus funciones.	IV = 16
Horario: Para obtener un buen desempeño en las labores de este puesto y se reflejen los resultados en la organización, debe laborar entre 8 y 10 horas diarias.	III = 18

Elaboró	Vo. Bo.	Autorizó	Vo. Bo.
Analista y/o asesor	Jefe Inmediato	Titular del Área	Titular del Área de Administración y Finanzas

CEDULA DE DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Fecha de elaboración		
Día	Mes	Año

PROFESIOGRAMA

		Total de Puntos:
Dependencia o Entidad	X	
Denominación actual del puesto	Subdirector de Administración y Finanzas	821
Estructura Orgánica	2°. Nivel	
Reporta a	Director General	
Supervisa a	Jefe del Departamento de Recursos Financieros Jefe del Departamento de Recursos Humanos Jefe del Departamento de Adquisiciones Jefe del Departamento de Control de Obra Jefe del Departamento de Informática	

RESUMEN DE FUNCIONES DEL PUESTO

1.	Organizar, dirigir y coordinar las funciones de los departamentos que están bajo su supervisión.
2.	Integrar el Proyecto de Presupuesto y el Programa Operativo Anual de la compañía, con apego a la legislación vigente así como a los criterios, manuales y lineamientos que determinen el Consejo Directivo y las instituciones correspondientes.
3.	Analizar y revisar la información programática, presupuestal y financiera de la compañía, para establecer procedimientos que se utilizarán en la correcta y transparente aplicación de los recursos autorizados a las Unidades Presupuestadas.
4.	Elaborar y sustentar las propuestas de ampliación presupuestal que de acuerdo a las necesidades de la empresa sean necesarias realizar, a fin de que sean presentadas a la autorización del Consejo Directivo.
5.	Resguardar la documentación contable y presupuestal de la empresa durante el período establecido para su conservación, así como mantener actualizado el sistema de operación de archivos financieros.
6.	Dirigir y encaminar el correcto funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos en la definición de criterios que permitan implementar medidas de control en materia de reclutamiento, selección y contratación de personal.

7.	Coordinar los eventos culturales y deportivos que permitan propiciar la convivencia y la recreación del personal de la compañía.
8.	Elaborar semestralmente el programa de supervisión a los recursos humanos de las Delegaciones Regionales y los Órganos Internos de Control, con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Manual de Políticas y Lineamientos Internos de Recursos Humanos.
9.	Realizar todas aquellas actividades que coadyuven al correcto desempeño de sus funciones.
10.	Coordinar la elaboración y actualización de los resguardos de los bienes muebles asignados a cada una de las áreas de la Dirección General de la empresa.
11.	Apoyar en la logística de diversos eventos en los que participe la organización.

CONOCIMIENTO Y APTITUD

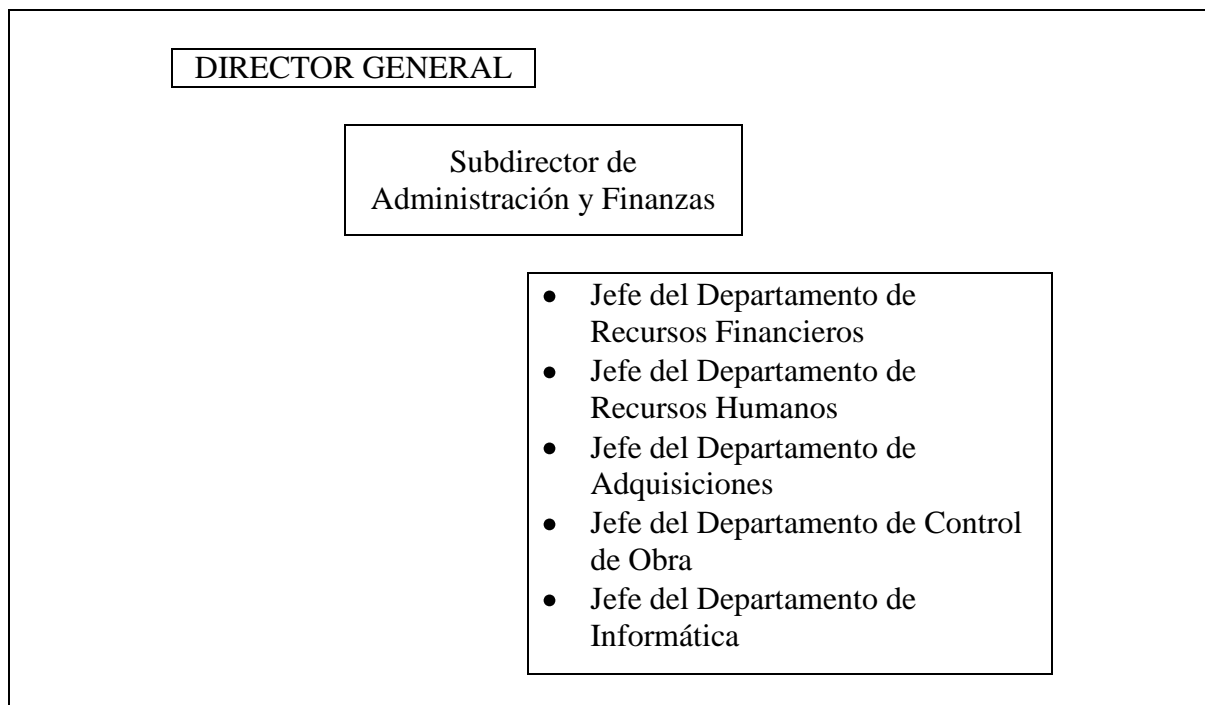
	Nivel
Escolaridad: Licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas con especialidad en Finanzas	IV = 96
Destreza y Habilidad: Contar con habilidad en el manejo de computadoras y paquetería contable, así como el manejo de personal.	V = 30
Criterio o Iniciativa: Comprender e interpretar normas, reglas e instrucciones y procedimientos para ejecutar acciones variables que comprometan los objetivos del área. Habilidad en la interpretación y análisis de estados financieros.	IV = 48
Experiencia: Contar con experiencia de más de tres años en el puesto inmediato inferior afín al área de recursos financieros y humanos.	IV = 72

RESPONSABILIDAD POR:

	Nivel
Importancia de la función: Desarrolla las funciones dentro del área administrativa, no puede ser sustituido de inmediato ya que se requiere de un adiestramiento práctico de por lo menos 3 meses en la especialidad de su área, además de una auditoría integral.	IV = 192
Cadena de mando: Le reportan cinco áreas a nivel jefatura de departamento, es responsable de los resultados globales de su área.	IV = 24

<p>Económica: Responsable de valores y bienes que tiene bajo su resguardo, así como de los aspectos financieros de la subdirección de administración y finanzas.</p>	V = 30
<p>Relaciones: Deberá contar con habilidad, tacto y poder de negociación con personal del mismo instituto y otras entidades públicas y privadas que así lo requieran.</p>	II = 24
<p>Información confidencial: Absoluta discreción en el manejo de información de circulación restringida. Por la delicadeza de la información que maneja.</p>	V = 120
<p>Trámites y procesos: Considerado como de carácter alto, donde la información que se maneja debe ser lo más exacta y clara, ya que de ello dependen la transparencia y confiabilidad del manejo de los recursos. Y los trámites que se tienen que realizar ante otras dependencias estatales, hacendarías y de fiscalización.</p>	V = 120

CADENA DE MANDO



ESFUERZO

	Nivel
Esfuerzo mental: Requiere de un esfuerzo mental superior al común que exige una concentración intensa durante períodos de más del 75% de su jornada laboral.	V = 25
Esfuerzo visual: Esporádico que no compromete la salud del trabajador.	II = 6
Presión de tiempo: No admite retrasos por los riesgos y complicaciones programáticas o presupuestales de importancia significativa para la empresa.	IV = 8

CONDICIONES DE TRABAJO

	Nivel
Ambiente: Condiciones estimadas como medianamente desfavorables por el clima caliente, lo reducido de las instalaciones, poca ventilación y malos olores.	II = 8
Horario: Normal y esporádicamente trabaja más horas de la jornada establecida.	III = 18

Elaboró	Vo. Bo.	Autorizó	Vo. Bo.
Analista y/o asesor	Jefe Inmediato	Titular del Área	Titular del Área de Administración y Finanzas

CEDULA DE DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Fecha de elaboración		
Día	Mes	Año

PROFESIOGRAMA

		Total de Puntos:
Dependencia o Entidad:	X	700
Denominación actual del puesto:	Jefe del Departamento de Programas de Desarrollo Social	
Estructura Orgánica:	3er. Nivel	
Reporta a:	El Subdirector de Economía Urbana	
Supervisa a:	Ninguno	

RESUMEN DE FUNCIONES DEL PUESTO

1. Recabar la información necesaria para realizar programas para la creación de proyectos dedicados a producir, comercializar y transportar materias para infraestructura y urbanización.
2. Realizar la investigación sobre materiales, procedimientos y tecnologías de construcción aplicables a las regiones del estado.
3. Realizar estudios socioeconómicos e identificar los niveles existentes en el Estado de Nuevo León.
4. Elaborar un tabulador de costos de cada predio en una unidad habitacional y mantenerla actualizada para facilitar la toma de decisiones sobre los precios de venta.
5. Recabar la información necesaria para detectar y cuantificar las necesidades de vivienda por Municipio en todo el Estado de Nuevo León.
6. Vigilar y elaborar programas de mejora a la vivienda de acuerdo al nivel socioeconómico y niveles existentes.
7. Las demás que le confiera el Subdirector de Economía Urbana.

CONOCIMIENTO O APTITUD

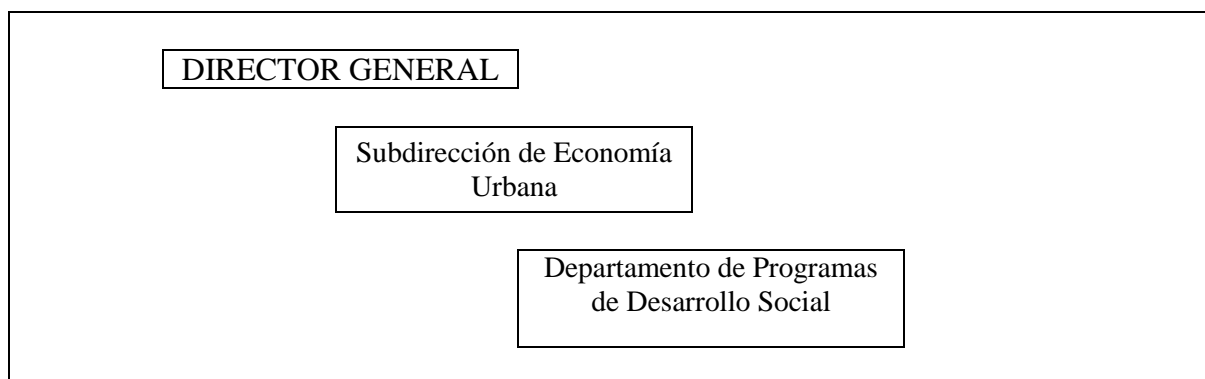
	Nivel
Escolaridad: Licenciatura en Ingeniería, Arquitectura o carrera a fin.	III = 72
Criterio e Iniciativa: Al llevar a cabo las diversas investigaciones se involucra los objetivos mismos del área, por lo tanto es necesario el comprender e interpretar normas, reglas, instrucciones y procedimientos.	IV = 48
Experiencia: Experiencia de 1 año o más en áreas a fines.	II = 36
Destreza y Habilidad: Con los resultados de sus investigaciones, en la realización de esquemas, cuadros analíticos y/o comparativos de lo cual será responsable, así como habilidad en organizar y coordinar actividades en el área a su cargo.	IV = 24

RESPONSABILIDAD POR:

	Nivel
Importancia de la función: Por las actividades que se tienen que llevar a cabo para la obtención y procesamiento de información, se considera no puede ser sustituido de inmediato.	IV = 192
Cadena de mando: Ninguna.	I = 6
Trámites y procesos: Su coordinación con otras subdirecciones y áreas de trabajo dentro de la misma empresa es indispensable para el buen funcionamiento del departamento donde se desempeña el puesto, por lo tanto se considera de carácter medio de complejidad.	IV = 96
Económica: Responsable de bienes que tiene bajo su resguardo necesarios para la realización de sus actividades dentro del área de trabajo, (tiene asignado un vehículo para poder desplazarse en las investigaciones de campo)	V = 30

<p>Relaciones: Contar con habilidad y poder de negociación con el personal de otras empresas, instituciones, organismos y público en general (de otros Municipios).</p>	V = 60
<p>Información confidencial: Debido a las actividades mismas del puesto se considera que el manejo de la información deberá ser de carácter confidencial.</p>	III = 72

CADENA DE MANDO



ESFUERZO

	Nivel
<p>Mental: Requiere de un esfuerzo mental mayor al normal, ya que el puesto exige con mayor frecuencia de concentración intensa en lapsos largos dentro de la jornada, debido a la obtención de la información así como de la elaboración de programas, esquemas y/o tabuladores.</p>	III = 15
<p>Visual: Requiere de un esfuerzo visual mayor al normal, debido a que el puesto necesita de la concentración de numerosos datos.</p>	III = 9
<p>Presión de tiempo: Por la complejidad de recabar la información necesaria en las investigaciones, se deben considerar los tiempos para cumplir puntualmente con sus actividades, evitando gastos o problemas importantes.</p>	III = 6

CONDICIONES DE TRABAJO

	Nivel
Ambiente: Se desarrolla en oficinas con espacio confortable y suficiente para realizar sus funciones y actividades.	IV = 16
Horario: Trabaja más horas de la jornada establecida (más de 10 horas), con guardias esporádicas.	III = 18

Elaboró

Vo. Bo.

Autorizó

Vo. Bo.

Analista y/o asesor

Jefe Inmediato

Titular del Área

**Titular del Área de
Administración y
Finanzas**

CÉDULA DE DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Fecha de elaboración		
Día	Mes	Año

PROFESIOGRAMA

Total de Puntos:

Dependencia o Entidad:	X	570
Denominación actual del puesto:	Jefe del Departamento de Atención Social y Participación Ciudadana	
Estructura Orgánica:	3er. Nivel	
Reporta a:	Subdirector de Suelo Urbano	
Supervisa a:	Ninguno	

RESUMEN DE FUNCIONES DEL PUESTO

1. Realizar investigaciones que permitan fortalecer las acciones de atención a los clientes y fomento de la participación ciudadana, con contenidos relevantes.
2. Diseñar, estrategias integrales de participación ciudadana en grupos sociales específicos que promuevan acciones en beneficio de la comunidad.
3. Concertar y coordinar acciones de educación e información a los clientes actuales y potenciales, con instituciones gubernamentales, no gubernamentales, de los sectores social y privado.
4. Elaborar documentos informativos a partir de las Investigaciones realizadas para su distribución a las áreas que lo soliciten.
5. Promover la protección del patrimonio cultural y del medio ambiente mediante la implementación de estrategias hacia los clientes actuales y potenciales.

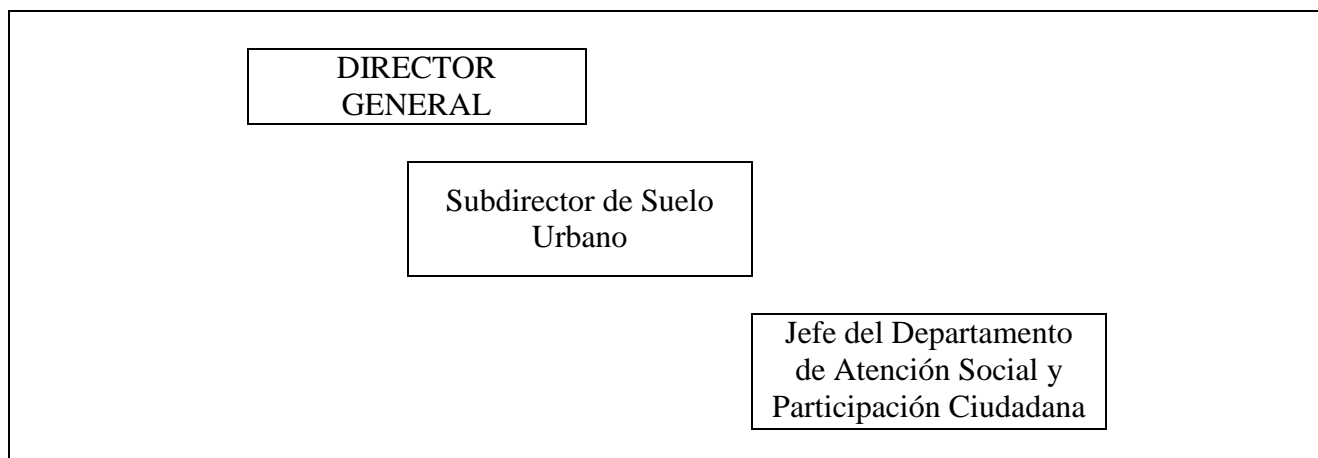
CONOCIMIENTO O APTITUD

	Nivel
Escolaridad: Licenciatura en Derecho, Ciencias Políticas o carrera a fin.	III = 72
Criterio e Iniciativa: En realizar sus funciones habituales de acuerdo a ciertas normas e instrucciones generales.	III = 36
Experiencia: En atención y orientación directa a la población de 3 años.	IV = 72
Destreza y Habilidad: Para motivar la participación de la ciudadanía en la sociedad.	III = 18

RESPONSABILIDAD POR:

	Nivel
Importancia de la función: Contribuye al desarrollo de las actividades sustantivas de la empresa, por lo que no puede ser remplazado por otro profesionista.	IV = 192
Cadena de mando: No le reporta ningún puesto.	I = 6
Trámites y procesos: De mínima complejidad con las propias áreas de la organización.	II = 48
Económica: Encargado de mobiliario y equipo de oficina, 20,000.00 en promedio.	II = 12
Relaciones: Relaciones con las áreas internas y atención directa a la población.	II = 24
Información confidencial: Manejo de información que implica mediana discrecionalidad.	II = 48

CADENA DE MANDO



ESFUERZO

	Nivel
Mental: Se exige concentración de nivel medio para realizar sus actividades, y con posibilidad de errores mínimos.	II = 10
Visual: Esfuerzo medio para la realización de sus funciones administrativas.	II = 6
Presión de tiempo: Puntualidad media para cumplir con la entrega de información, en caso contrario genera repercusión a corto plazo.	II = 4

CONDICIONES DE TRABAJO

	Nivel
Ambiente: Su trabajo se desarrolla en un ambiente interno satisfactorio, y exige el traslado a sitios diversos, corriendo un riesgo normal.	I = 4
Horario: Discontinuo, debido a la realización de proyectos complejos, implicando mayor tiempo laborable a la jornada normal de trabajo.	III = 18

Elaboró

Vo. Bo.

Autorizó

Vo. Bo.

Analista y/o asesor

Jefe Inmediato

Titular del Área

**Titular del Área de
Administración y
Finanzas**

CEDULA DE DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Fecha de elaboración		
Día	Mes	Año

PROFESIOGRAMA

		Total de Puntos:
Dependencia o Entidad:	X	690
Denominación actual del puesto:	Jefe del Departamento de Recursos Financieros	
Estructura Orgánica:	3er. Nivel	
Reporta a:	El Subdirector de Administración y Finanzas.	
Supervisa a:	El Analista Administrativo de Evaluación Presupuestal.	

RESUMEN DE FUNCIONES DEL PUESTO

1. Detectar las desviaciones que existan en el ejercicio del gasto para la obtención y análisis de los datos reales con relación al presupuesto autorizado.
2. Elaborar oficios para las diversas empresas y dependencias, con relación al presupuesto autorizado para el ejercicio en curso.
3. Elaborar el Proyecto de Presupuesto.
4. Participar en la elaboración y actualización de la normatividad vigente relativa al ejercicio y control de gasto, con el fin de mantener al día las disposiciones legales aplicables.
5. Elaborar informes analíticos.
6. Elaborar el reporte diario de actividades relevantes para informar al jefe inmediato.
7. Supervisar y coordinar las actividades del personal a su cargo, para realizar el trabajo de manera adecuada.
8. Realizar todas aquellas funciones en el ámbito de su competencia, necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

CONOCIMIENTO O APTITUD

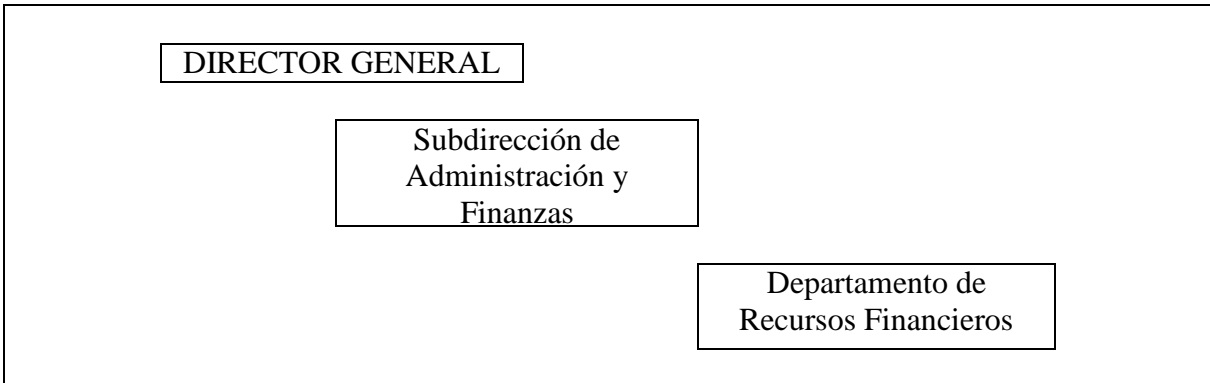
	Nivel
Escolaridad: Licenciatura en Administración o Contaduría.	III = 72
Criterio e Iniciativa: Sus acciones involucran los objetivos de la empresa por lo tanto deberá de entender e Interpretar normas, reglas, instrucciones y procedimientos, además deberá contar con el criterio suficientes para la toma de decisiones.	V = 60
Experiencia: Experiencia de 1 año o más en Análisis Financiero y/o Evaluación Administrativa y/o Programación.	II = 36
Destreza y Habilidad: En la realización de esquemas, cuadros analíticos y/o comparativos de lo cual será responsable y habilidad en organizar y coordinar actividades en el área a su cargo.	IV = 24

RESPONSABILIDAD POR:

	Nivel
Importancia de la función: Desarrolla las funciones dentro del área administrativa, no puede ser sustituido de inmediato ya que se requiere de un adiestramiento práctico de por lo menos 3 meses en la especialidad de su área.	IV = 192
Cadena de mando: Le reporta información el puesto del Analista Administrativo de Evaluación Presupuestal.	III = 18
Trámites y procesos: Su coordinación con otras subdirecciones y áreas de trabajo dentro de la misma empresa es indispensable para el buen funcionamiento del departamento donde se desempeña el puesto, por lo tanto se considera de carácter medio de complejidad.	IV = 96
Económica: Responsable de bienes que tiene bajo su resguardo necesarios para realización de sus actividades dentro del área de trabajo.	III = 18
Relaciones: Contar con habilidad y poder de negociación con el personal subordinado y áreas administrativas de la compañía.	III = 36

<p>Información confidencial: Debido a las actividades mimas del puesto se considera que el manejo de la información deberá ser de carácter confidencial.</p>	<p>III = 72</p>
--	-----------------

CADENA DE MANDO



ESFUERZO

	Nivel
<p>Mental: Requiere de un esfuerzo mental mayor al normal, ya que el puesto exige con mayor frecuencia de concentración intensa en lapsos largos dentro de la jornada, con posibilidad de error difícil de detectar.</p>	<p>III = 15</p>
<p>Visual: Requiere de un esfuerzo visual mayor al normal, debido a que el puesto necesita de concentración de datos con posibilidad de error difícil de detectar.</p>	<p>III = 9</p>
<p>Presión de tiempo: Por los riesgos y complicaciones programáticas y presupuestales de importancia significativa para la organización, no se admiten retrasos.</p>	<p>IV = 8</p>

CONDICIONES DE TRABAJO

	Nivel
Ambiente: Se desarrolla en oficinas con espacio confortable y suficiente para realizar sus funciones y actividades.	IV = 16
Horario: Trabaja más horas de la jornada establecida (más de 10 horas), con guardias esporádicas.	III = 18

Elaboró	Vo. Bo.	Autorizó	Vo. Bo.
Analista y/o asesor	Jefe Inmediato	Titular del Área	Titular del Área de Administración y Finanzas

CEDULA DE DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Fecha de elaboración		
Día	Mes	Año

PROFESIOGRAMA

		Total de Puntos: 708
Dependencia o Entidad:	X	
Denominación actual del puesto:	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	
Estructura Orgánica:	3 er. Nivel	
Reporta a:	Subdirector de Administración y Finanzas	
Supervisa a:	Ninguno	

RESUMEN DE FUNCIONES DEL PUESTO

1. Tomar acuerdos y recibir instrucciones del Subdirector de Administración y Finanzas.
2. Diseñar las guías a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, para garantizar la adecuación del personal a la empresa.
3. Instaurar un sistema de gestión del desempeño adecuado, al igual que determinar una política de retribuciones que sea coherente, equitativa, competitiva y que motive al personal.
4. Colaborar en la definición de la cultura empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores apropiados a cada momento.
5. Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.
6. Supervisar la administración de personal.
7. Elaborar cheques del personal.
8. Elaborar en coordinación con el Consejo Directivo el anteproyecto de presupuesto del Departamento de Recursos Humanos.
9. Llevar el control y registro de asistencia del personal.
10. Tomar decisiones objetivas en cuanto al reclutamiento y selección de personal.
11. Planear y ejecutar la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo a las funciones de cada puesto.

CONOCIMIENTO O APTITUD

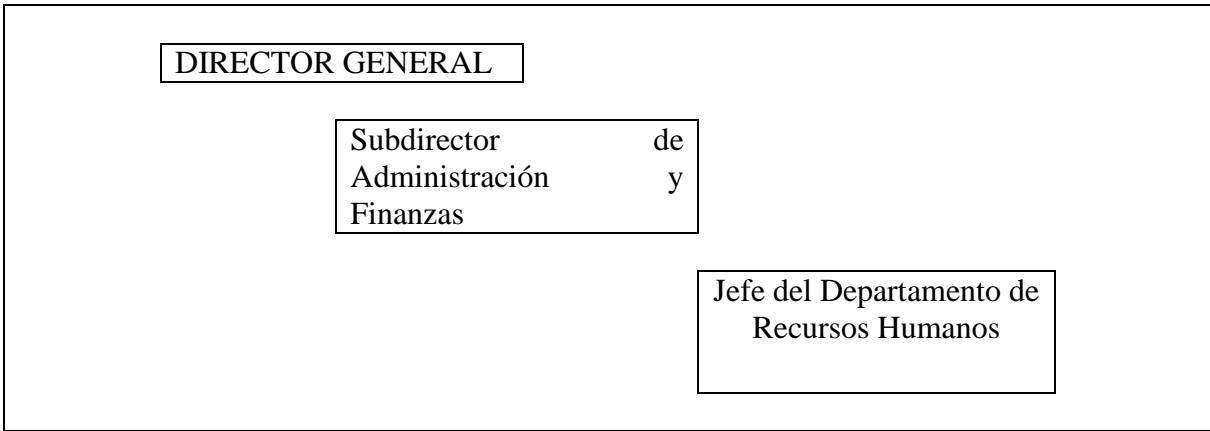
	Nivel
Escolaridad: Licenciatura en Administración, Psicología o carrera a fin.	III = 72
Criterio e Iniciativa: Para tomar decisiones respecto a la información captada referente a los recursos humanos.	IV = 48
Experiencia: Experiencia en Administración de 3 años en Manejo y control de personal	IV = 72
Destreza y Habilidad: Para la obtención y análisis de información del personal de la compañía.	III = 18

RESPONSABILIDAD POR:

	Nivel
Importancia de la función: Es prescindible y no puede ser reemplazado por otro profesionista en la realización de sus funciones en el área especializada.	IV = 192
Cadena de mando: No le reporta ningún puesto.	I = 6
Trámites y procesos: Realiza trámites de suma importancia a nivel interno y en coordinación con organizaciones externas.	III = 72
Económica: Responsable de equipo, material didáctico e instrumentos de evaluación de recursos humanos, aproximadamente de 285,000.00.	IV = 24
Relaciones: Relaciones con las áreas internas y con organizaciones externas.	V = 60

<p>Información confidencial: Manejo de información confidencial del personal, de suma importancia.</p>	<p>IV = 96</p>
---	----------------

CADENA DE MANDO



ESFUERZO

	Nivel
<p>Mental: Sus funciones exigen concentración de nivel medio intenso, con posibilidad de errores mínimos.</p>	<p>II = 10</p>
<p>Visual: Esfuerzo medio para la realización de sus funciones con grado mínimo de error en los datos.</p>	<p>II = 6</p>
<p>Presión de tiempo: Puntualidad en las actividades asignadas al puesto, a fin de evitar pérdidas de difícil recuperación.</p>	<p>III = 6</p>

CONDICIONES DE TRABAJO

	Nivel
Ambiente: Favorable, sin embargo al salir a otras dependencias es de riesgo mínimo o común.	II = 8
Horario: Discontinuo, debido a la realización de proyectos complejos, implicando mayor tiempo laborable a la jornada normal de trabajo.	III = 18

Elaboró

Vo. Bo.

Autorizó

Vo. Bo.

Analista y/o asesor

Jefe Inmediato

Titular del Área

**Titular del Área de
Administración y
Finanzas**

CEDULA DE DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Fecha de elaboración		
Día	Mes	Año

PROFESIOGRAMA

Dependencia o Entidad:	X	Total de Puntos:
Denominación actual del puesto:	Jefe del Departamento de Informática	566
Estructura Orgánica:	3er. Nivel	
Reporta a:	Jefe de Departamento de Recursos Financieros.	
Supervisa a:	Ninguno	

RESUMEN DE FUNCIONES DEL PUESTO

1. Elaborar y coordinar la ejecución de los proyectos y programas, así como la metodología de evaluación.
2. Elaborar informes mensuales, bimestrales, trimestrales de conformidad con las disposiciones del Subdirector de Administración y Finanzas.
3. Organizar, dirigir, coordinar e implementar las acciones de sistematización de procesos que se lleven a cabo dentro de la empresa.
4. Organizar, dirigir y coordinar la adquisición de equipo tecnológico necesario para que las distintas áreas de la empresa realicen sus actividades.
5. Organizar, dirigir y coordinar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo tecnológico con el propósito de que este se mantenga en óptimas condiciones de trabajo.

CONOCIMIENTO O APTITUD

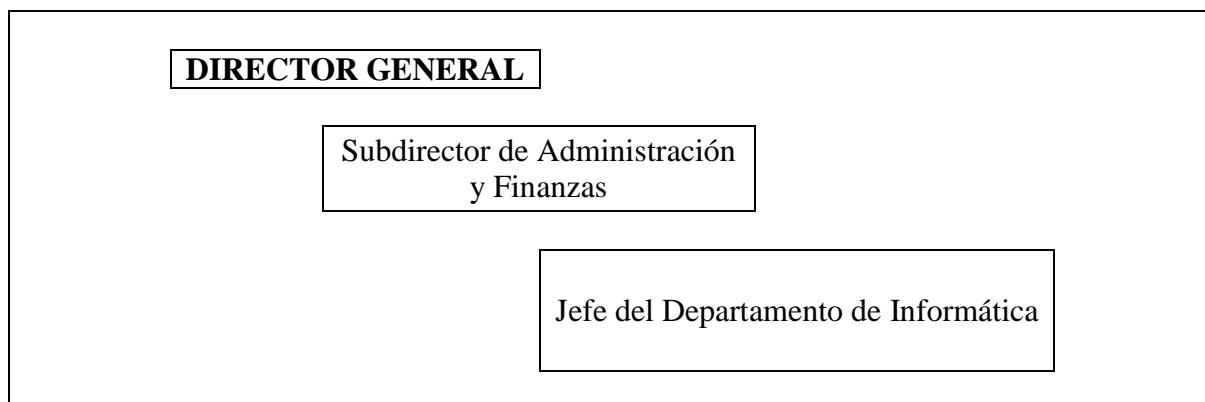
	Nivel
Escolaridad: Licenciatura en Informática, Ingeniería en Sistemas o carrera a fin.	III = 72
Criterio e Iniciativa: Tiene que tener un grado normal de criterio propio e iniciativa para desempeñar las actividades correspondientes a su puesto.	III = 36
Experiencia: – Experiencia de 3 años en Programación y Planeación	IV = 72
Destreza y Habilidad: En el manejo de programas computacionales necesarios para realizar las actividades relacionadas directamente con el área de trabajo, para cuyo dominio se requiere cierta capacitación.	III = 18

RESPONSABILIDAD POR

	Nivel
Importancia de la función: Se considera medianamente importante la función que desempeña, su ausencia es relevante y aunque es prescindible para el logro de los objetivos, este puede ser sustituido inmediatamente, previa capacitación, por otro servidor público, sin tener repercusiones en la unidad donde labora.	III = 144
Cadena de mando: Interactúa con los puestos de su mismo nivel pero, además, tiene que reportar al subdirector de Administración y Finanzas.	I = 6
Trámites y procesos: Realiza trámites sistemáticos sobre todo de manera interna en la empresa.	II = 48

Económica: Encargado del mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades. Promedio \$30,000.00.	II = 12
Relaciones: Debe tener capacidad de relacionarse con sus semejantes para poder desempeñar las actividades propias del puesto.	III = 36
Información confidencial: Manejo normal de la información confidencial que se maneja en esta dependencia estatal.	III = 72

CADENA DE MANDO



ESFUERZO

	Nivel
Mental: Normal, debido a la concentración mental requerida para realizar de manera eficiente todas las actividades relacionadas con el puesto.	III = 15
Visual: Normal, pues sus actividades requieren este nivel visual para detectar cualquier alteración de datos en forma escrita y mediante equipo de cómputo y multimedia.	III = 9
Presión de tiempo: Requiere una dedicación de tiempo completo para desempeñar eficientemente las actividades de este cargo.	III = 6

CONDICIONES DE TRABAJO

	Nivel
Ambiente: Se desenvuelve en un ambiente, físico y psicológico, de trabajo normal para el desempeño correcto de sus funciones.	II = 8
Horario: Para obtener un buen desempeño en las labores de este puesto y se reflejen los resultados en la organización, debe laborar entre 8 horas diarias.	II = 12

Elaboró	Vo. Bo.	Autorizó	Vo. Bo.
Analista y/o asesor	Jefe Inmediato	Titular del Área	Titular del Área de Administración y Finanzas

CEDULA DE DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Fecha de elaboración		
Día	Mes	Año

PROFESIOGRAMA

		Total de Puntos:
Dependencia o Entidad:	X	376
Denominación actual del puesto:	Analista Administrativo de Evaluación Presupuestal	
Estructura Orgánica:	4to. Nivel	
Reporta a:	El Jefe del Departamento de Recursos Financieros	
Supervisa a:	Ninguno	

RESUMEN DE FUNCIONES DEL PUESTO

1. Recabar información para la elaboración del informe diario de actividades relevantes.
2. Elaborar tarjetas informativas para facilitar la toma de decisiones.
3. Elaborar oficios y turnarlos a su jefe inmediato.
4. Solicitar información a las instancias correspondientes, con el objeto de atender diversas peticiones.
5. Archivar documentación recibida, con la finalidad de llevar un mejor control de la misma.
6. Informar al Jefe del Departamento de Recursos Financieros sobre el estado que guarda la diversa documentación remitida al área para su atención y seguimiento.
7. Analizar la información para el control de gestión documental.
8. Llevar a cabo análisis de proyectos, convenios, lineamientos o acuerdos, para presentar comentarios sobre los mismos.
9. IX. Realizar todas aquellas funciones en el ámbito de su competencia, necesarias para el logro de los objetivos de la empresa.

CONOCIMIENTO O APTITUD

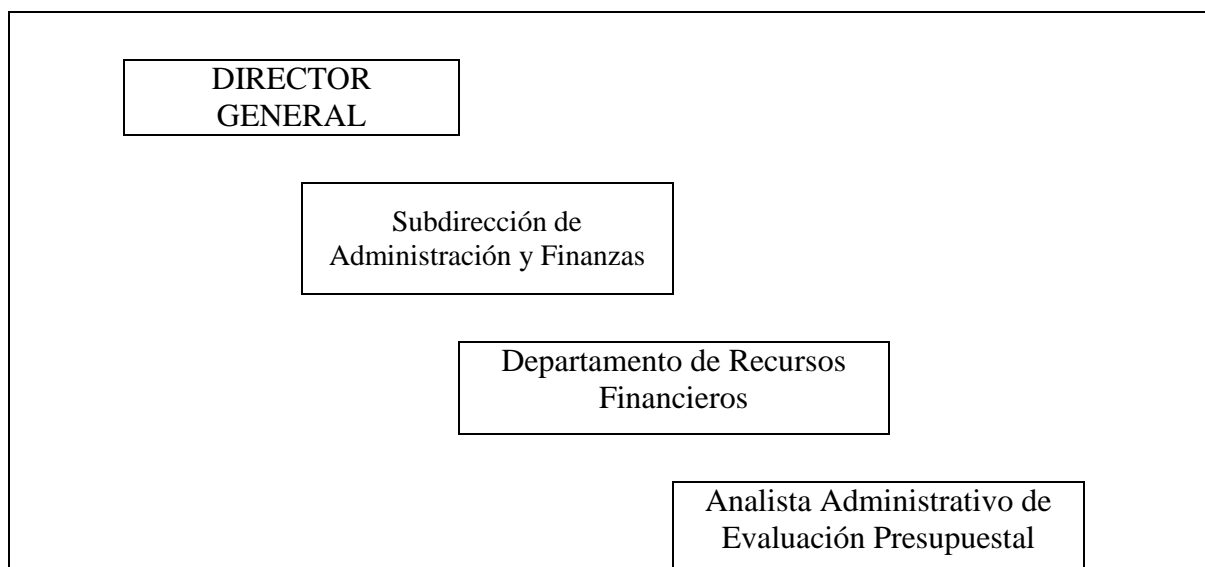
	Nivel
Escolaridad: Preparatoria o Estudios Técnicos equivalentes en el área Económico-Administrativo.	I = 24
Criterio e Iniciativa: Comprender e interpretar las instrucciones y procedimientos para realizar las diversas actividades que comprende los objetivos del área.	II = 24
Experiencia: Experiencia de dos a tres años en Análisis y Evaluación de Proyectos Presupuestales y en Gestión Documental en empresas privadas.	III = 54
Destreza y Habilidad: En el manejo de computadoras y de contabilidad.	III = 18

RESPONSABILIDAD POR:

	Nivel
Importancia de la función: Sus funciones las desarrolla dentro del área administrativa, puede ser sustituido inmediato.	II = 96
Cadena de mando: Sin existencia de mando.	I = 6
Trámites y procesos: Simples sin necesidad de coordinación con otras áreas de trabajo.	I = 24
Económica: Es responsable de los bienes que tiene bajo su resguardo.	II = 12

<p>Relaciones: Deberá contar con habilidad y poder de negociación con personal de las áreas administrativas de la organización.</p>	<p>III = 36</p>
<p>Información confidencial: Requiere de la confidencialidad necesaria para el manejo de la información que se utiliza en este puesto.</p>	<p>II = 48</p>

CADENA DE MANDO



ESFUERZO

	Nivel
<p>Mental: Requiere de un esfuerzo mental mayor al normal, ya que en períodos cortos necesitara de más concentración par evitar errores considerados como fácil de detectar.</p>	<p>II = 10</p>
<p>Visual: Requiere de un esfuerzo visual mayor al normal, considerando que el puesto necesitara en tiempos cortos de la concentración de datos con un grado de error mínimo.</p>	<p>II = 6</p>
<p>Presión de tiempo: Admite retrasos esporádicos, por lo tanto puntualidad media en las actividades asignadas al puesto a fin de evitar gastos recuperables a corto plazo.</p>	<p>II = 4</p>

CONDICIONES DE TRABAJO

	Nivel
Ambiente: El trabajo se desarrolla en oficinas con espacio suficiente para realizar sus funciones y actividades.	II = 8
Horario: Jornada normal de trabajo.	I = 6

Elaboró

Vo. Bo.

Autorizó

Vo. Bo.

Analista y/o asesor

Jefe Inmediato

Titular del Área

**Titular del Área de
Administración y
Finanzas**

6.9 RESULTADOS

6.9.1 Cuadro resumen de puntos y salarios

Tabla 3. Cuadro resumen de puntos y salarios

CUADRO RESUMEN

NOMBRE DEL PUESTO	TOTAL DE PUNTOS (X)	SUELDO DE ACUERDO AL MERCADO LABORAL MENSUAL	SUELDO DIARIO (Y)	
Analista Administrativo de Evaluación Presupuestal	376	\$4,000.00	\$133.33	0.094
Jefe del Departamento de Informática	566	\$15,000.00	\$500.00	0.03773
Jefe de Atención Social y Participación Ciudadana	570	\$15,000.00	\$500.00	0.038
Jefe del Departamento de Recursos Financieros	690	\$15,000.00	\$500.00	0.046
Jefe de Departamento de Programas de Desarrollo Social	700	\$15,000.00	\$500.00	0.04666
Jefe del Departamento de Recursos Humanos	708	\$15,000.00	\$500.00	0.0472
Subdirector de Suelo Urbano	750	\$30,000.00	\$1,000.00	0.025
Subdirector de Economía Urbana	761	\$30,000.00	\$1,000.00	0.02536
Subdirector de Administración y Finanzas	821	\$30,000.00	\$1,000.00	0.02736
Director General	938	\$40,000.00	\$1,333.33	0.02345
Suma	6880		\$6966.66	

Adaptado de Arias & Heredia, (2006)

a) Se localiza el punto medio de la línea (X_2, Y_2) :

$$X_2 = \frac{\text{Total de puntos}}{\text{Número de puestos}} = \frac{6880}{10} = 688 \text{ puntos}$$

$$Y_2 = \frac{\text{Suma de salarios actuales}}{\text{Número de puestos tipo}} = \frac{6,966.66}{10} = \$696.666$$

b) Para calcular el punto inicial (X_1, Y_1) es preciso contar con la cifra de unidades monetarias asignadas a cada punto:

$$P = \frac{\text{Salarios diarios pagados}}{\text{Total de puntos}} = \frac{6,966.66}{6880} = 1.0126$$

X_1 se toma como el número menor de puntos otorgados a un puesto, en este caso, de acuerdo con la tabla anterior es de 376.

Y_1 se calcula de la siguiente manera:

$$Y_1 = Y_2 - P(X_2 - X_1) = 696.666 - 1.0126(688 - 376) = 380.73$$

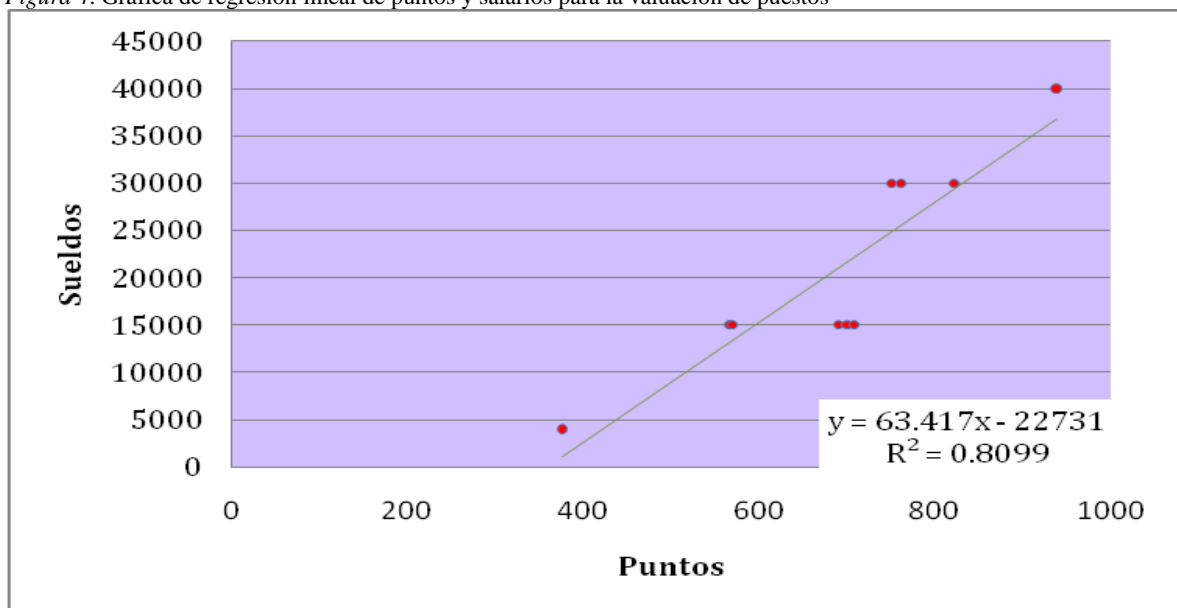
Se tienen así dos pares ordenados (eliminando los decimales y aproximando al entero más próximo):

$$(X_2, Y_2) = (688, \$697)$$

$$(X_1, Y_1) = (376, \$381)$$

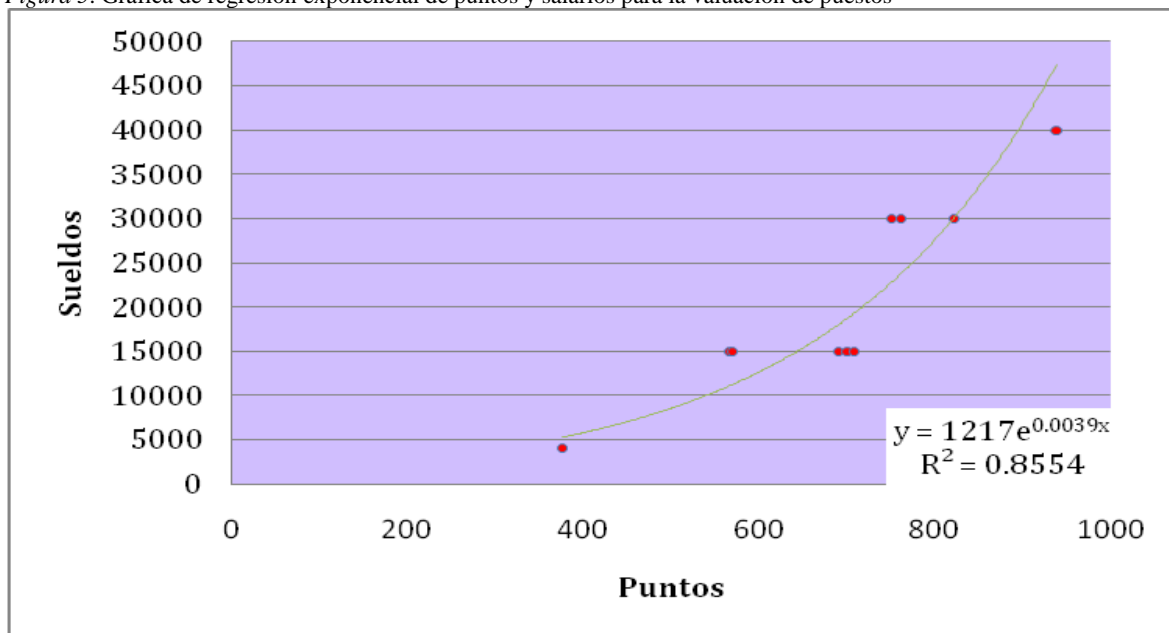
Se tiene la siguiente línea recta de compensaciones:

Figura 4. Gráfica de regresión lineal de puntos y salarios para la valuación de puestos



O bien, la siguiente curva salarial:

Figura 5. Gráfica de regresión exponencial de puntos y salarios para la valuación de puestos



6.9.2 Máximos y mínimos de los puntos y salarios

Tabla 4. Máximos y mínimos de puntos y salarios

CONCEPTO	MÁXIMOS	MÍNIMOS	DIFERENCIA
Puntos	938	376	562
Salarios	\$1,333.33	\$133.33	\$1,200

Adaptado de Arias & Heredia, (2006)

Queremos hacer 10 categorías de puntos: $\frac{562}{10} = 56.2$ puntos por cada categoría

Lo mismo en salarios: $\frac{1,200}{10} = 120$

Con los datos anteriores podemos adoptar las siguientes categorías:

6.9.3 Rangos de puntos y salarios

Tabla 5. Rangos de puntos y salarios

CATEGORÍAS	RANGO DE PUNTOS	RANGO DE SALARIOS
A	376-432	\$133.33-253.33
B	433-489	\$253.34-373.34
C	490-546	\$373.35-493.35
D	547-603	\$493.36-613.36
E	604-660	\$613.37-733.37
F	661-717	\$733.38-853.38
G	718-774	\$853.39-973.39
H	775-831	\$973.40-1,093.40
I	832-888	\$1093.41-1,213.41
J	889-945	\$1,213.42-1,333.42

Adaptado de Arias & Heredia, (2006)

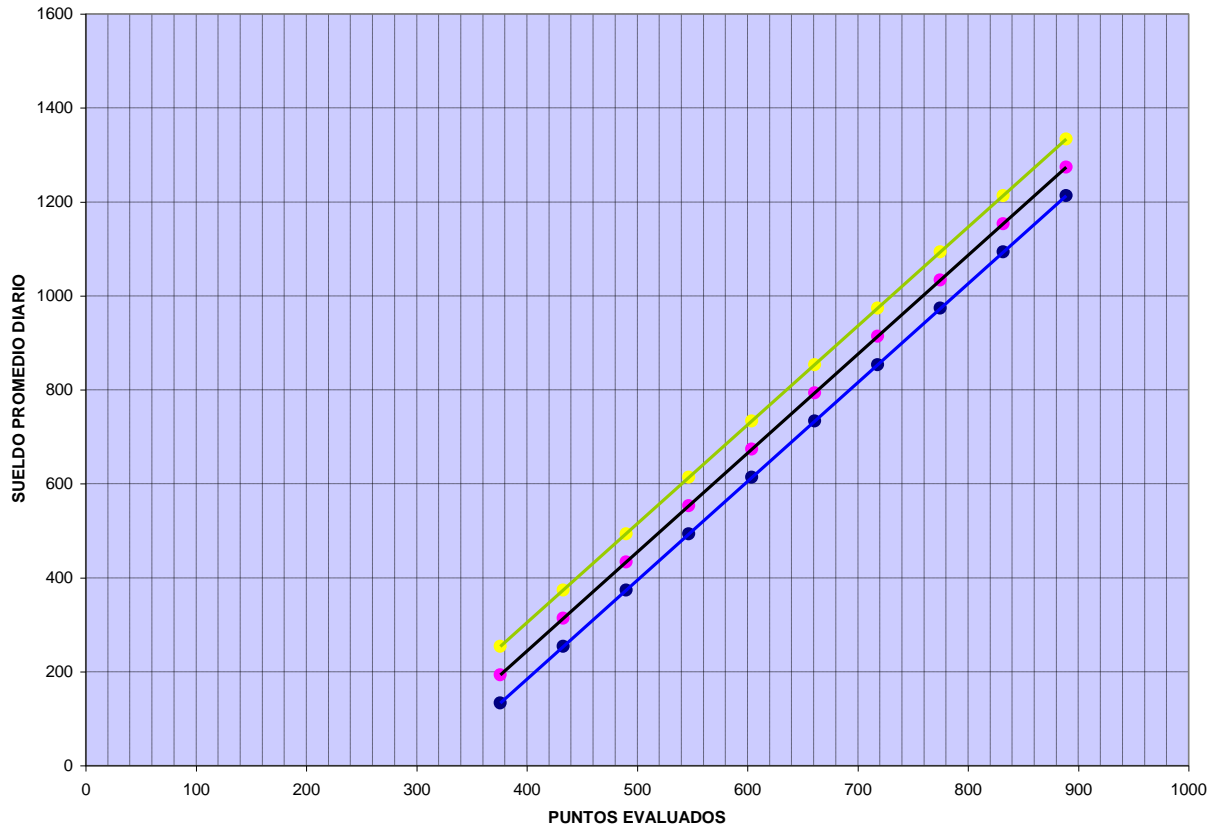
CIFRAS MÁXIMAS Y MÍNIMAS DE PUNTOS Y SALARIOS DE CADA PUESTO

Tabla 6. Cifras máximas y mínimas de puntos y salarios de cada puesto

<i>n</i>	Puntos	S. Mínimo	S. Medio	S. Máximo
1	376 - 432	133.33	193.33	253.33
2	433 - 489	253.34	313.34	373.34
3	490 - 546	373.35	433.35	493.35
4	547 - 603	493.36	553.36	613.36
5	604 - 660	613.37	673.37	733.37
6	661 - 717	733.38	793.38	853.38
7	718 - 774	853.39	913.39	973.39
8	775 - 831	973.4	1033.4	1093.4
9	832 - 888	1093.41	1153.41	1213.41
10	889 - 945	1213.42	1273.42	1333.42

Adaptado de Arias & Heredia, (2006)

Figura 6. Gráfica que muestra las líneas de tendencia de los puestos valuados



La tasa mínima suele ser la tasa de contratación que se le paga a una persona cuando ingresa a la empresa. La tasa máxima de pago representa el monto máximo que un empleado puede ganar en ese puesto, independientemente de lo bien que se desempeñe en él. Una persona en el punto máximo tendrá que ser promovida a un puesto a un nivel de pago más alto con el fin de recibir un aumento en sus ingresos, a menos que a) se haga un ajuste general, o b) el puesto se revalúe o actualice y se coloque en un nivel de pago más elevado.

Esta situación ha generado alguna angustia entre numerosos gerentes cuando tratan de explicar el sistema de pago a un empleado que tiene un desempeño formidable en su puesto, pero que se halla en el punto máximo del nivel de pago.

Muchos gerentes se inclinarían a hacer una excepción en el sistema para darle a este trabajador excelente un aumento de sueldo. Sin embargo, tal acción violaría un principio básico según el cual todo puesto de la organización tiene un valor máximo, con independencia de lo bien que se desempeñe cada trabajador. Además, las excepciones al sistema de compensaciones se reflejarían pronto en amplias iniquidades en el pago.

6.9.4 Determinación de sueldos incluyendo competencias

Para poder medir las competencias, el departamento de Recursos humanos se valdrá de los métodos de evaluación del desempeño, los cuales se llevarán a cabo periódicamente con el fin de llegar a decisiones objetivas sobre el personal.

“Ninguna empresa puede eludir el calificar a sus trabajadores, pues su éxito depende de que éstos realicen sus labores con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas características que influyen en la ejecución del trabajo” (Reyes, 2010).

Los objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes (Díaz & Saavedra, 2010):

- a) Orienta a la empresa
- b) Orienta al supervisor o jefe inmediato
- c) Orienta al trabajador.
- d) Ayuda a determinar necesidades de entrenamiento.
- e) Ayuda a determinar que trabajadores son acreedores a un mérito.
- f) Ayuda a determinar quienes califican para obtener una promoción o transferencia.

Comenta Díaz & Saavedra (2010) que “la frecuencia de las calificaciones debe ser semestral, anual o bienal, no debe ser menor a seis meses, ya que esto resultaría muy costoso para la empresa y mayor de dos años parecería poco motivante para los trabajadores y ofrecería en determinado momento información obsoleta.

Estas evaluaciones proveen de insumos a la planeación del factor humano y sirven de retroalimentación a los empleados sobre cómo la empresa considera su actuación”.

La Tabla 7 muestra la forma de determinar los sueldos, posterior a la evaluación de las competencias, de los diez puestos estudiados, incluyendo las cinco competencias específicas que se seleccionaron para los niveles jerárquicos medio, alto y bajo.

Tabla 7. Determinación de los sueldos incluyendo competencias

DETERMINACIÓN DE SUELDOS INCLUYENDO COMPETENCIAS																		
FACTORES Y SUBFACTORES			C O M P E T E N C I A S															Sueldo incluyendo competencias
			TRABAJO EN EQUIPO			DESARROLLO DE LOS DEMÁS			LIDERAZGO			COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN			IMPACTO, INFLUENCIA			
Puesto	Puntos	Sueldo sin competencias	ESCALA, PORCENTAJE Y FACTOR															
			Escala	%	Factor	Escala	%	Factor	Escala	%	Factor	Escala	%	Factor	Escala	%	Factor	
1	376	\$ 4,000.00	2	3%	1.0	1	0%	1.0	1	0%	1.0	2	3%	1.0	1	0%	1.0	\$ 4,240.00
2	566	\$ 15,000.00	2	3%	1.0	2	3%	1.0	2	3%	1.0	2	3%	1.0	2	3%	1.0	\$ 17,250.00
3	570	\$ 15,000.00	3	6%	1.1	3	6%	1.1	3	6%	1.1	3	6%	1.1	2	3%	1.0	\$ 19,050.00
4	690	\$ 15,000.00	3	6%	1.1	2	3%	1.0	3	6%	1.1	4	9%	1.1	3	6%	1.1	\$ 19,500.00
5	700	\$ 15,000.00	4	9%	1.1	4	9%	1.1	3	6%	1.1	3	6%	1.1	2	3%	1.0	\$ 19,950.00
6	708	\$ 15,000.00	4	9%	1.1	4	9%	1.1	4	9%	1.1	4	9%	1.1	3	6%	1.1	\$ 21,300.00
7	750	\$ 30,000.00	3	6%	1.1	2	3%	1.0	4	9%	1.1	3	6%	1.1	2	3%	1.0	\$ 38,100.00
8	761	\$ 30,000.00	3	6%	1.1	2	3%	1.0	3	6%	1.1	4	9%	1.1	4	9%	1.1	\$ 39,900.00
9	821	\$ 30,000.00	3	6%	1.1	2	3%	1.0	6	15%	1.2	4	9%	1.1	4	9%	1.1	\$ 42,600.00
10	938	\$ 40,000.00	3	10%	1.1	4	9%	1.1	5	12%	1.1	4	9%	1.1	3	6%	1.1	\$ 58,400.00

Esta tabla muestra la evaluación de las competencias: a) Trabajo en equipo, b) Desarrollo de los demás, c) Liderazgo, d) compromiso de la organización, d) Impacto e influencia, donde después de aplicar los porcentajes correspondientes se observa un aumento de sueldos proporcionales que poseen las personas de cada puesto. Elaboración propia.

ESCALA						
Equivalencia	DEFICIENTE	UMBRAL	BAJA	ACEPTABLE	ALTA	EXCELENTE
	1	2	3	4	5	6
Dominio de la competencia	50	60	70	80	90	100
Compensación adicional por compet.	0%	3%	6%	9%	12%	15%

Elaboración propia.

Figura 7. Regresión lineal de los puntos y los sueldos incluyendo competencias

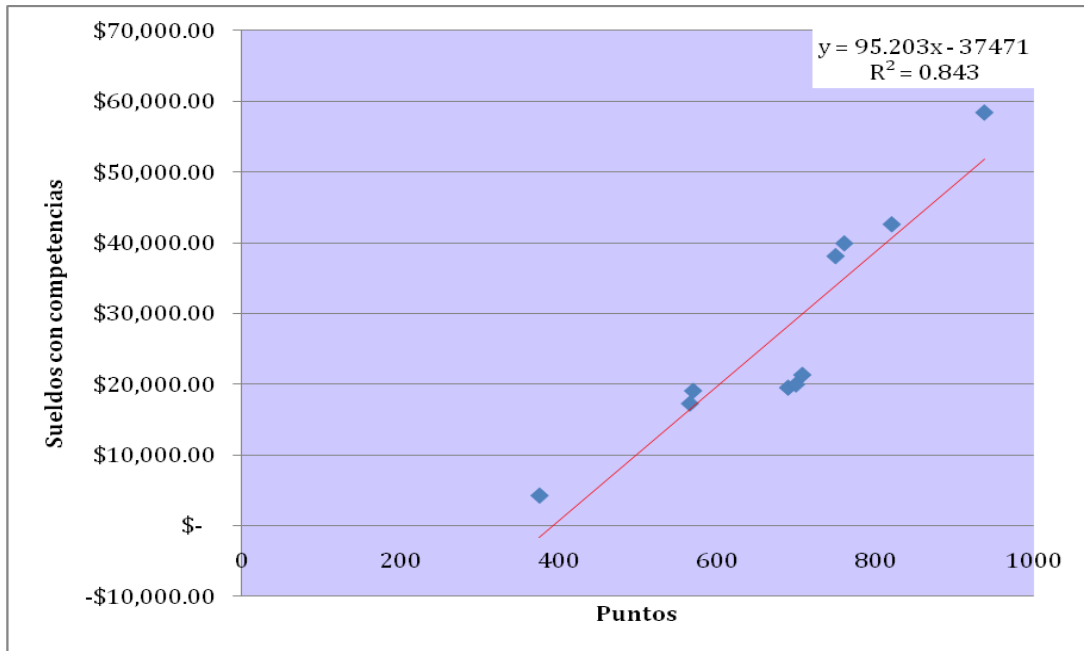
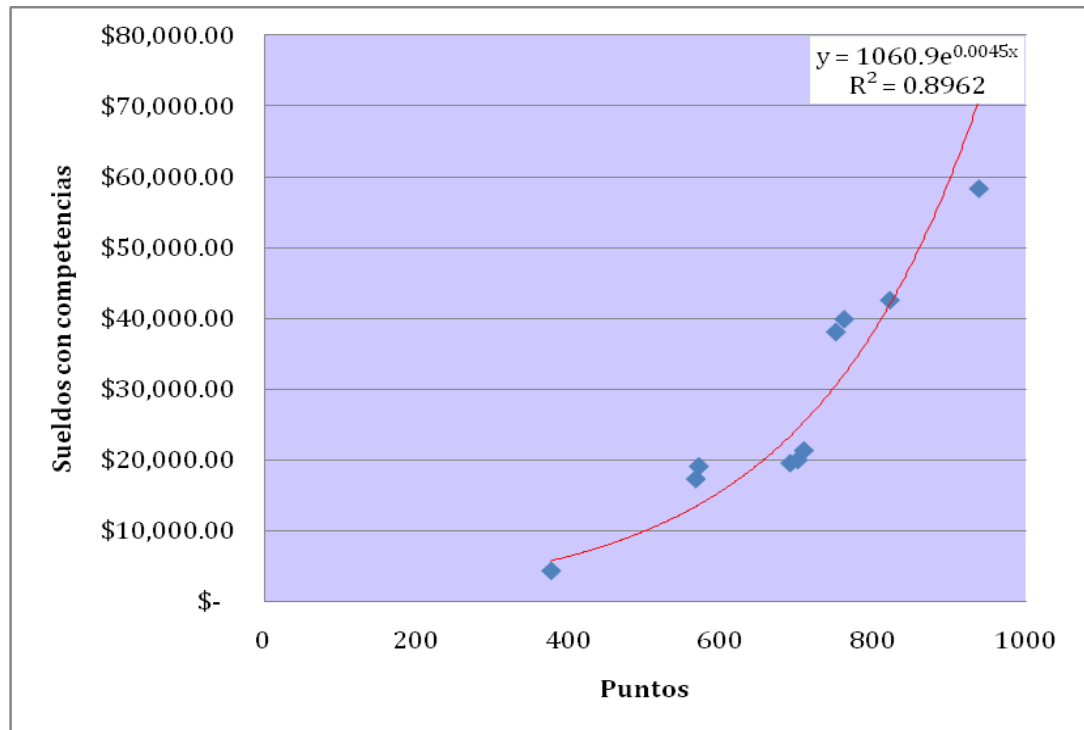


Figura 8. Regresión exponencial de los puntos y los sueldos incluyendo competencias



Las figuras 7 y 8 muestran que realizando el ajuste lineal por el método de los mínimos cuadrados, para cada una de los diez puestos y cada una de las cinco competencias evaluadas obtenemos la ecuación lineal y exponencial respectivamente y diferente valor para el coeficiente de determinación:

A la vista del resultado analítico podemos afirmar que el ajuste del modelo es bueno, ya que el valor de $R^2 = 0,84298$ y $R^2=0.89616$ es cercano a 1, en concreto, el 89.62% de la varianza de la variable Y a su promedio es explicado por el modelo de regresión exponencial. Podemos concluir que el modelo exponencial es el adecuado para describir la relación que existe entre estas variables.

Es importante destacar que, a los sueldos sin competencias se le sumará el 3% aproximadamente por las competencias, que se refiere a un dominio de la competencia al 60% o en el umbral, el mismo debe estar situado en un sueldo similar al promedio del mercado, y las personas que superen el *umbral* tendrían el incentivo de estar por encima del mercado en la medida que muestren mayores dominios de la competencia.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo fundamental de esta tesis era abordar el problema de la adopción de un sistema de compensaciones en base a competencias, clave para la equidad salarial en las pequeñas y medianas empresas mexicanas, y aportar una solución para sistematizar el proceso de asignación de salarios, con la intención de que sea más objetivo.

Así pues, la aportación principal de este trabajo consiste en el diseño e implementación de una metodología para la valuación de puestos a partir de la aplicación del método de valuación por puntos, en el que, desde que se asignan los puntos a los niveles o grados hasta que se realiza el tabulador de salarios, va disminuyendo gradualmente la subjetividad en la asignación salarial, debido a que la información cualitativa inicial pasa a tomar la forma de valores numéricos. Por ello, este método se basa en la obtención de datos cuantitativos para obtener un valor numérico de los puestos, lo que nos facilita no solo saber el orden del puesto, sino las diferencias entre el valor relativo de los mismos gracias a la utilización de factores, que posteriormente, se pueden transformar en valores monetarios.

Esta investigación hace aportaciones a la literatura enfocada a diseñar métodos de valuación de puestos más fiables y válidos para su aplicación en medianas y grandes empresas.

Las conclusiones que se derivan del trabajo de investigación que se presenta enlazan entre sí los temas tratados en el proceso de valuación de puestos por puntos y las que se exponen a continuación.

En esta tesis se demuestra que mediante la metodología de valuación de puestos en base a competencias, presentada en el caso de estudio del capítulo seis, permite a la organización tener salarios más equitativos, ahorrar costos y aumentar la productividad, porque los trabajadores se van a sentir más satisfechos con sus trabajos, puesto que se les van a reconocer las nuevas competencias en el desempeño del puesto.

El sistema de valuación de puestos, por sí mismo es estático, pero al valorar las competencias del trabajador se vuelve dinámico, al mismo tiempo esto hace que el personal de recursos humanos revisen y actualicen constantemente el sistema y así poder adaptarlo a los cambios que exige la globalización. Las actualizaciones del sistema de compensaciones no solo obedecen a las fuerzas internas, provenientes de la propia organización, sino también de fuerzas que provienen del exterior como efecto de la apertura de mercados.

Aunque aparentemente no existe una estrecha relación entre la psicología y las compensaciones, esto no es así, ya que esta última la usan o deben usar las organizaciones para valorar el aporte de sus trabajadores: la retribución equilibrada por su trabajo. Es necesario comprender las compensaciones y sus efectos emocionales y motivacionales en las personas como antecedente causal del fomento de desempeños laborales alineados con las metas organizacionales y la satisfacción de las personas.

Al respecto es interesante invitar a una reflexión, de lo explicado en el capítulo dos, para relacionar el desarrollo de las teorías motivacionales de Maslow, Herzberg, Adams, Vroom y los estudios de Lawler con los efectos que tienen las compensaciones. Sin duda, es la teoría motivacional de Herzberg la que explica de mejor manera las aplicaciones organizacionales de la motivación, y permite visualizar los factores higiénicos y motivadores del trabajo, con la excepción conceptual de que esta teoría clasifica a los sueldos dentro de los factores higiénicos únicamente. En mi opinión la compensación tiene un doble sentido: higiénico como satisfactor de necesidades básicas y motivante en relación al logro de metas y los reconocimientos que se asocian a ello.

Los sueldos y salarios juegan un papel importante en la motivación del trabajador, puesto que se ve impulsado a la constante adquisición y desarrollo de nuevas competencias.

Las empresas pequeñas y medianas no adoptan el sistema de compensaciones debido a la falta de infraestructura y a los altos costos que implica. El sistema de compensaciones requiere una gran inversión inicial que se reeditará en beneficios económicos para la organización y quienes pertenecen a ella. Por ello, la valuación de puestos en base a competencias no representa un costo sino una inversión.

Finalmente quedaría plantear cuáles pueden ser las líneas futuras de investigación. Como continuación natural del trabajo desarrollado en esta investigación, una línea futura inmediata podría ser el estudio comparativo de los beneficios que ofrezcan otros métodos de valuación que implementen las empresas medianas y pequeñas en ese momento, aunados al estudio del clima laboral. También resultaría interesante su aplicación en empresas medianas y pequeñas de distintos giros en nuestro país (México).

8. REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (mayo, 2009). *Conocimiento complejo y competencias educativas*. BE Working Papers on Curriculum Issues, 8. UNESCO. 1-13. Oficina Internacional de Educación. Ginebra, Suiza. Recuperado el 15 de agosto de 2010, de http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/Working_Papers/knowledge_compet_ibewpci_8.pdf
- Almaguer, A. M. (2002). *Guía para la elaboración de la entrevista*. En proceso.
- Arias-Galicia, L. F., & Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México D. F., México: Trillas.
- Baron, R. A. (1996). *Psicología*, México D. F., México: Prenntice- Hall hispanoamericana, S.A.
- Besseyre Des Horts, C. H. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Bilbao: Ediciones DEUSTO. S.A. AEDIPE.
- Cámara de Diputados. H. Congreso de la Unión. *Código de Comercio*. Última Reforma DOF 27-01-2011. Recuperado el 20 de febrero de 2011, de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/3.pdf>
- Cámara de Diputados. H. Congreso de la Unión. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Última Reforma DOF 29-07-2010. Recuperado el 10 de octubre de 2010, de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>
- Cámara de Diputados. H. Congreso de la Unión. *Ley Federal del Trabajo*. Última Reforma DOF 17-01-2006. Recuperado el 15 de noviembre de 2010, de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

- Cámara de Diputados. H. Congreso de la Unión. *Ley General de Sociedades Mercantiles*. Última Reforma DOF 02-06-2009. Recuperado el 10 de diciembre de 2010, de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>
- Cooper, K. C. (2000). *Effective Competency Modeling and Reporting*. New York: AMACOM.
- Climént B., J. B. (2008) *Ley Federal del Trabajo. Comentarios y Jurisprudencia*. México D. F., México: Esfinge.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (1ª Ed), México D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- De Buen L. N. (2008). *Derecho del trabajo*. México D. F., México: Porrúa.
- Díaz, E. S., & Saavedra, L. P. (2010). *Sueldos y Salarios: Guía práctica y metodología*. (1ª Ed), México D. F., México: Plaza y Valdés.
- Peiró (1991), J.M. *Formación e intervención en las organizaciones*. Madrid, España: UNED.
- Gil, I. R., & Ruiz, J. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Vol. 1, 249. Madrid, España., España: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera J. & Juárez S., C. A. (2009). *Derecho laboral*. México D. F., México: Patria.
- Ivancevich, J., & Gibson, J. (2007). *Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J., & Konapaske, R. (2006). *Comportamiento organizacional*. México D. F., México: Mc Graw Hill.

- Jones, A., & Voorhees, R. (2002). *Defining and Assessing Learning: Exploring Competency-Based Initiatives*, paper prepared for the Council of the National Postsecondary Education Cooperative Working Group on Competency-Based Initiatives. U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics: Washington.
- Juárez, O., & Carrillo, E. (2010). *Administración de la compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México D. F., México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models. Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass; Pfeiffer.
- Morales, J. H., & Velandia, N. (1996). *Salarios, Estrategias y Sistemas Salariales o de Compensaciones*.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid., España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Mertens, L. (2000). Aproximación conceptual y surgimiento de la competencia laboral. *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
<http://www.marcolombo.com.ar/biblioteca/LaGestionPorCompetenciaLaboral.pdf>
- Munch, L. (2004). *Fundamentos de Administración*. México D.F., México: Trillas.
- Organización Internacional del Trabajo. (2000). *Cuadernos de Trabajo*, (27), 1-103.
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/cidec/index.htm>
- Pereda, S. (1993). *Análisis y estudio del trabajo*. Madrid, España: Eudema.

- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Manual de planificación de recursos humanos*. Málaga, España.
- Reyes, P. A. (2010). *Administración de Sueldos y Salarios*. México D.F., México: LIMUSA.
- Reyes, P.A. (2007). *Administración de empresas: teoría y práctica*. Parte 1. México D. F., México: LIMUSA.
- Rodríguez, T. N. (1999). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. Caracas, Venezuela: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado el 13 de agosto de 2010, de http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/
- Rositas, J. (octubre, 2006). *Guía e indicaciones generales para la elaboración de una propuesta de tesis de maestría o anteproyecto de tesis de doctorado en FacPyA, UANL*. Versión comentada. Nuevo León, México.
- Rositas, J., Alarcón G., & Badii M. H. (2006). El desarrollo y evaluación de la declaración del problema de investigación. *Innovaciones de Negocios*, 3(2), 331-345.
- Sosa, S. M. C. (2000). *Metodología para el Análisis y Valuación de puestos*. Xalapa, Veracruz: Gobierno del Estado de Veracruz-Llave.
- Spencer, L. M. Jr., & Spencer S. M. (1993). *Evaluación por competencia en el trabajo: Modelos para un desempeño superior*.
- Varela, R. A. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. (1ª Ed), México D. F., México: Pearson educación de México.
- Vélaz, R. J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

ANEXO A CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Conteste de manera veraz a la información que se le solicita. Los datos que usted proporcione serán tratados confidencialmente y para el uso exclusivo de la empresa; su propósito es el de mejorar las condiciones actuales de trabajo.

1.- Nombre del puesto que desempeña

2.- Clave del puesto.

3.- Antigüedad en el servicio

4.- Puesto de su jefe inmediato

5.- ¿Cuántas personas tiene a su cargo, y qué puestos ocupan?

6.- ¿Qué puestos tienen sus colaboradores(s) directo(s)?

7.- ¿Qué puestos se reportan a su posición?

8.- ¿A qué puestos usted reporta (informa)?

9.- ¿Dónde ubica su puesto en el organigrama (departamento)?

10.- Mencione cuál es el objetivo de su puesto.

11.- ¿Por lo general, qué actividades realiza?

12.- Mencione las actividades que realiza diariamente.

13.- Diga las actividades que realiza periódicamente.

14.- Mencione las actividades que realiza eventualmente.

15.- ¿En quién delega directamente su autoridad?

16.- Precise qué responsabilidades tiene en su puesto:

- Definición y logro de objetivos. ()
- Diseñar estrategias de trabajo. ()
- Toma de decisiones oportunas. ()
- Relaciones Públicas. ()
- Supervisión del trabajo de otras personas ()
- Aplicar aspectos normativos. ()
- Manejo de dinero en efectivo. ()
- Manejo en valores de documentos. ()
- Manejo de información confidencial. ()
- Manejo de documentación oficial. ()
- Trámites administrativos. ()
- Trámites normativos. ()
- Uso de materiales. ()
- Mobiliario y equipo de oficina. ()
- Equipo y accesorios de cómputo. ()

-Otras, mencione cuales:

17.- ¿Con qué puestos tiene una relación interna de trabajo?

18.- ¿Con qué puestos tiene una relación externa de trabajo?

19.- ¿Las instrucciones para el desarrollo de sus actividades las recibe de su jefe inmediato?

Sí () No ()

Otras personas ()

Nombre _____

Puesto _____

20.- ¿Actualmente, qué tanto trabajo anterior tiene usted pendiente, y de qué tipo?

21.- Especifique los motivos por los cuales tiene trabajo pendiente.

- Carga excesiva de trabajo. ())
- Falta de equipo apropiado. ())
- No llegan documentos o información a tiempo. ())
- Falta de procedimientos adecuados. ())
- Falta de normas o políticas. ())
- Otros. Especifique cuáles:

22.- Señale las características con las que cuenta su área de trabajo:

- Higiene ())
- Ventilación ())
- Iluminación ())
- Tranquilidad ())
- Espacio ())

-Seguridad ()

-Ruido ()

-Humo ()

-Temperatura ()

23.- ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial	Porcentaje
Agudeza visual				
Agudeza auditiva				
Capacidad táctil				
Rapidez de decisión				
Habilidad expresiva				
Coordinación tacto visual				
Coordinación general				
Iniciativa				
Creatividad				
Capacidad de juicio				
Atención				
Comprensión de lectura				
Cálculo				
Redacción				
Nivel Académico				
Trabajo de equipo				
Liderazgo				
Sociabilidad				
Comunicación interpersonal				
Orden y organización				
Minuciosidad				

24.- ¿Cuáles de las siguientes tareas realiza usted para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (marque con una X sólo aquellas tareas que usted realiza).

Tareas	Tiempo usado en comparación con las otras tareas que realiza en su puesto			
	Muy poco	Poco	Casi el promedio	Mayor
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.				
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo.				
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.				
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo.				
Asistir a reuniones de información en que se definan normas de procedimientos.				
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Consultar a otros equipos técnicos del Servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.				
Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.				
Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe.				

25.- ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos similares? (Marque con una X sólo una respuesta).

a). No necesaria	
b). Deseable	
c). A lo menos 1 año	
d). Entre 1 y 3 años	
f). Más de 3 años	

26.- Diga qué otros puestos son imprescindibles haber desempeñado previamente.

Elaboración propia

ANEXO B *FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS*

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO:

NIVEL

JEFE INMEDIATO:

PERSONAL A SU CARGO:

FUNCIONES

RELACIONES INTERNAS:

RELACIONES EXTERNAS:

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO:

ESCOLARIDAD:

EXPERIENCIA LABORAL:

CONOCIMIENTOS:

HABILIDADES:

Los formatos de descripción y perfil de puestos son elaboración propia

ANEXO C CÉDULA DE DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

CEDULA DE DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Fecha de elaboración		
Día	Mes	Año

PROFESIOGRAMA

**Total de
Puntos:**

Empresa o Entidad:

Denominación actual del puesto:

Estructura Orgánica:

Reporta a:

Supervisa a:

RESUMEN DE FUNCIONES DEL PUESTO

--

CONOCIMIENTO O APTITUD

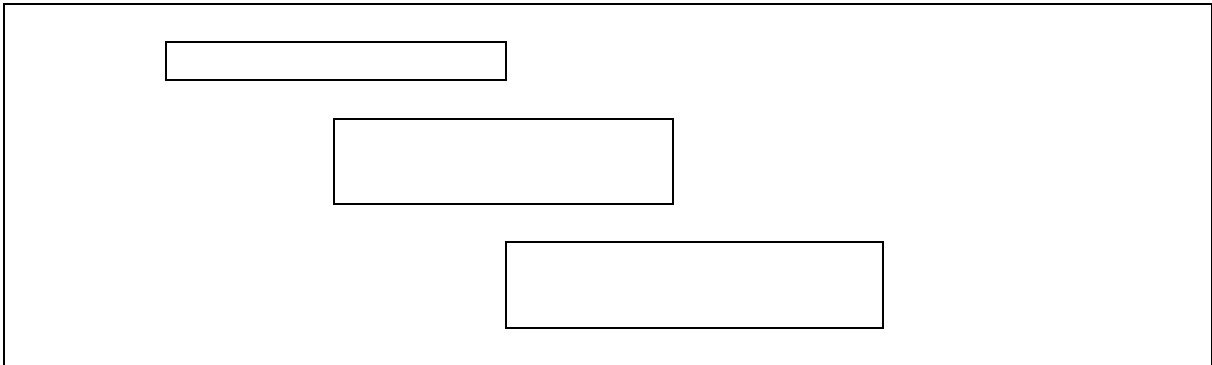
	Nivel
Escolaridad:	=
Criterio e Iniciativa:	=
Experiencia:	=
Destreza y Habilidad:	=

RESPONSABILIDAD POR:

	Nivel
Importancia de la función:	=
Cadena de mando: •	=
Trámites y procesos:	=
Económica:	=

Relaciones:	=
Información confidencial:	=

CADENA DE MANDO



ESFUERZO

	Nivel
Mental:	=
Visual:	=
Presión de tiempo:	=

CONDICIONES DE TRABAJO

	Nivel
Ambiente:	=
Horario:	=

Elaboró

Vo. Bo.

Autorizó

Vo. Bo.

Analista y/o Asesor

Jefe Inmediato

Titular del Área

Titular del Área de
Administración y
Finanzas

Tomado de Sosa, 2000.

ANEXO D CÉDULA DE FACTORES Y SUBFACTORES A CONSIDERAR

FACTOR CONSIDERADO	PESO RELATIVO	PUNTAJE MÁXIMO
Suma		

Tomado de Sosa, 2000.

NOMBRE DEL FACTOR 1, 2, 3, ...

1.1, 1.2, ...	NOMBRE DEL SUBFACTOR
I.	
II.	
III.	
IV.	
V.	

Tomado de Sosa, 2000.

ANEXO E CÉDULA DE DETERMINACIÓN DE PUNTOS POR NIVELES

DETERMINACIÓN DE PUNTOS POR NIVELES							
FACTORES Y SUBFACTORES			NIVELES O GRADOS				
			I	II	III	IV	V
	% DEL FACTOR	% DEL SUBFACTOR	P U N T O S				
Factor 1	%						
1.1 Subfactor 1		%					
1.2 Subfactor 2		:					
:		:					
:		:					
Factor 2	%						
2.1 Subfactor 1		%					
2.2 Subfactor 2		%					
:		:					
:		:					
:		:					
Factor 3	%						
3.1 Subfactor 1		%					
3.2 Subfactor 2		:					
:		:					
Factor 4	%						
4.1 Subfactor 1		%					
:		:					

Adaptado de Sosa, 2000

