



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS PARA
PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES.

GABRIELA NAVA HERNANDEZ

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales con reconocimiento
de Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA, según acuerdo número 871-173 con fecha 7-X-87

Zapopan, Jal., Septiembre de 1993



46362

a cura
129

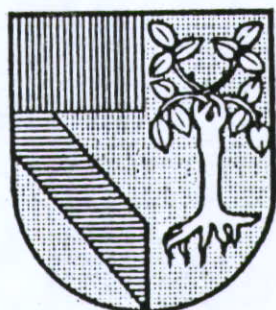
CLASIF: TE ALI 1993 NAV

ADQUIS: 46362 ij. 1

FECHA: 22-5-02

DONATIVO DE 144 h. ; 21CM.

1. Pequeña y mediana empresa - Administración
2. Recursos Humanos
3. Salarios productividad laboral.
4. Tesis y disertaciones académicas.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA**

**MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS PARA
PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES.**

GABRIELA NAVA HERNANDEZ

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en Administración y Relaciones Industriales con reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, según acuerdo número 871 - 173 con fecha 7 - X - 87

Zapopan, Jal., Septiembre de 1993



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA

45010 ZAPOPAN, JAL.

TELS. 627-02-12, 627-26-22 Y 627-10-90.

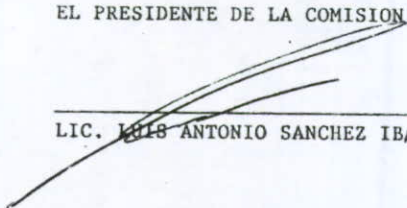
DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACION

C. Sr.(ita). GABRIELA NAVA HERNANDEZ.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa

titulado MANUAL DE ADMINISTRACION DE SUELDOS PARA PEQUEÑAS EMPRESAS
COMERCIALES presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. jurado de Examen Profesional, por lo que deberá entregar DIEZ ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

A T E N T A M E N T E
EL PRESIDENTE DE LA COMISION



LIC. ~~LUIS~~ ANTONIO SANCHEZ IBARROLA.

Zapopan, Jal., a Septiembre de 1993

Zapopan, Jalisco., 15 de Junio de 1993.

At'n. Comisión de Exámenes Profesionales.

P R E S E N T E .

Por medio de la presente hago constar que la tesis denominada "**Manual de Administración de Sueldos para Pequeñas Empresas Comerciales**", elaborada por la Srta. Gabriela Nava Hernandez para obtener el título de Licenciada en Administración y Relaciones Industriales ha sido revisada.

Sin más por el momento y expidiendo la presente para los fines que a ella convengan, me despido quedando a sus órdenes para cualquier aclaración.

Atentamente.



Lic. Roberto Arellano Laredo.

A mis padres quienes me
dieron la oportunidad de
ser la persona que ahora
soy.

A mis hermanas quienes me
han brindado su ayuda y
apoyo incondicionales.

A ustedes Carlos Miguel,
María Fernanda y Carlos
Alonso, que me han ense-
ñado una nueva forma
de vivir y de superación
personal.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	
CAPITULO I. ANTECEDENTES	
1.1. Definición de Empresa	9
1.2. Definición de Pequeña y Mediana Empresa	11
1.3. Características de La Micro, Pequeña y Mediana Empresa	15
1.4. Antecedentes del Comercio	17
1.5. El Comercio en Jalisco a Partir de 1940	24
CAPITULO II. LA UTILIDAD PRACTICA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y LA IMPORTANCIA DE SUELDOS Y SALARIOS EN PEQUEÑOS COMERCIOS	
2.1. ¿Qué es La Administración de Recursos Humanos?	32
2.2. Importancia y Utilidad de un Departamento de Recursos Humanos Dentro de Las Empresas	33
2.3. Areas de Las Actividades de Recursos Humanos....	36
2.4. Administración de Sueldos y Salarios	39
2.4.1. Características de un Sistema de Sueldos.	40
2.4.2. Importancia de Las Compensaciones	41
CAPITULO III. APLICACION PRACTICA DEL MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS EN EL PEQUEÑO COMERCIO	
3.1. Análisis de Puestos	44
3.1.1. Ventajas	45
3.1.2. Desventajas	46
3.1.3. Formato del Análisis de Puestos Empleado.	48

3.2. Descripción de Puestos	54
3.2.1. Ventajas	55
3.2.2. Desventajas	56
3.2.3. Formato de Descripción Genérica y Específica de los Puestos	57
3.3. Perfil de Puestos	59
3.3.1. Ventajas	59
3.3.2. Desventajas	60
3.3.3. Formato de Perfil de Puestos	61
3.4. Valuación de Puestos	62
3.4.1. Ventajas	62
3.4.2. Desventajas	63
3.4.3. Métodos de Valuación Existentes	64
CAPITULO IV. UN MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS PARA EMPRESAS COMERCIALES	
4.1. Método de Valuación a Utilizar	73
4.2. Factores de Valuación para Empresas Comerciales Pequeñas	74
4.3. Ponderación de Factores	76
4.4. Manual de Valuación	77
4.4.1. Descripción Genérica y Específica	84
4.4.2. Valuación de Puestos	98
CAPITULO V. INFORMACION DE SALARIOS Y PRESTACIONES PARA UN TABULADOR DE EMPRESAS COMERCIALES PEQUENAS	
5.1. Puestos Tipo en Empresas Comerciales Pequeñas ..	123
5.2. Formato de Recopilación de Información de Prestaciones y Salarios	125

5.3. Análisis y Concentración de Información de Prestaciones y Salarios	130
5.4. Diseño de un Tabulador de Sueldos	133
5.4.1. Jerarquización de Puestos en Niveles	133
5.4.2. Aplicación de La Fórmula de Ajuste	135
5.4.3. Determinación del Tabulador de Sueldos ..	136
5.5. Comportamiento de Las Prestaciones para este tipo de Empresas	138
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	
6.1. Conclusiones	141
6.2. Recomendaciones	143
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

Vivimos en una sociedad capitalista en la cual se piensa que las personas trabajan sólo para ganarse la vida o mantener a una familia; pero esto no es sólo lo que se espera de un trabajo, sino que la mayoría de las personas aspiran a algo más que un sueldo o salario^{1/}, ya que sus necesidades, además de ser biológicas (comer, dormir, vestir, etc.), también son de orden espiritual (diversión, superación, satisfacción, entre otras).

Sin embargo, aunque el sueldo no es el único móvil para que una persona se comprometa a prestar sus servicios a otra, sí representa uno de los factores más importantes para la relación laboral en nuestra sociedad actual.

"Es pues el dinero un motivo laboral muy complicado, señalan Hersey y Blanchard, pues está inmiscuido con todo tipo de necesidades humanas"(1).

La situación se complica cuando tratamos de fijar un sueldo "justo" a las personas que prestan sus servicios a un patrón, y es cuando surgen las preguntas: ¿Sueldos justos? ¿Para quién? ¿En función de qué?

Como se puede ver, es muy subjetivo todo lo relacionado con los sueldos "justos", de aquí la razón por la cual en éste trabajo, se presente un proyecto para elaborar un manual de sueldos

objetivo, entendible y práctico para que empleadores y trabajadores diriman sus controversias y adopten un sistema de retribución exento de arbitrariedades.

Por otra parte, es importante hacer notar que esta tesis está dirigida a los comercios y, en particular, a empresas comerciales pequeñas; ésto porque Jalisco, y en especial la ciudad de Guadalajara, está constituida por empresas que en su mayoría son netamente comerciales, pero que aún no cuentan con el tamaño, la experiencia y estructura adecuados para recibir el calificativo de macroempresas o grandes comercios, ya que se han ido desarrollando poco a poco, abriéndose paso ante los cambios políticos, económicos, culturales, entre otros y que gracias a su capacidad y medios pudieron crecer ganándose la categoría de pequeñas empresas.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1. DEFINICION DE EMPRESA.

Para entender todo lo que el concepto de Empresa significa, es necesario que tomemos en cuenta que la organización de la misma como tal, tiene dos aspectos fundamentales. El primero es el tipo "Empresarial", en donde cabe todo lo relacionado con los procesos administrativos, estrategias de ventas, tipos de mercancías, entre otros, y el segundo aspecto es el de tipo "Humano", que se reserva para designar a los empleados. Este segundo aspecto lo podemos designar también como "Relaciones Humanas", que se ocupa de las relaciones de los empleados entre sí y de su relación con la empresa.

De lo mencionado anteriormente, podemos darnos cuenta que la empresa no funciona sólo con muebles, máquinas y computadoras previamente programadas, sino que es indispensable el factor humano, que es quien guía y le da vida a la organización para su desarrollo.

Una vez aclarados los dos factores importantes que constituyen a la empresa, podemos definir a ésta en su organización como una Institución Social estructurada y coordinada rigurosamente, compuesta por dos o más personas para el logro de metas comunes y que tienen una permanencia constante.

Según algunos autores como Bernard(2) ó Hawthorne(3) los administradores de empresas distinguen dentro de la misma a una organización formal de una informal.

Barnard considera una Organización de tipo "Formal" cuando las actividades de todos los integrantes de una empresa están coordinadas de manera deliberada y apuntan hacia el logro de fines comunes y específicos.

Cuando una organización cumpla o se proponga cumplir con un fin o fines específicos, se le llama Organización Formal. Además, existe cuando las personas pueden comunicarse entre sí y tienen disposición para realizar lo necesario para el logro de las metas comunes.

Es importante aclarar que aún cuando son rígidas, las estructuras y propósitos de la empresa no son intrínsecamente inflexibles.

Por otra parte, Barnard llamó a las organizaciones de tipo informal, a cualquier agrupación de personas que no tienen establecidos sus fines de manera explícita. Por ejemplo, dentro de un comercio el grupo de amigos que se reúnen para divertirse después de las horas de trabajo, los que se van al cine, al café o simplemente se quedan platicando a la salida del trabajo.

La importancia que aportan estas organizaciones informales a la empresa es que sirven de complemento al satisfacer las necesidades humanas que las organizaciones formales no logran. Una de ellas puede ser la de perpetuar la cultura de un grupo, por ejemplo, al unirse un grupo puede ser para mantener un nivel de educación, disciplina o entrenamiento, con puede ser el caso de un grupo de jóvenes interesados en el fútbol y gustosos en reunirse cada semana a practicar el deporte sin ningún tipo de compromiso formal.

A diferencia con las organizaciones formales, la organización informal tiene la característica de mantener vínculos más estrechos entre sus empleados, estrechez que redundará en beneficio de dicha cultura. En el aprendizaje del comercio, se refleja el deseo de perpetuar un producto cultural muy importante.

Otra razón de ser de este tipo de organizaciones, es el de cubrir la necesidad de información y de transmisión de noticias de una manera más rápida, aunque no muy fidedigna en numerosas ocasiones.

A este tipo de comunicación de noticias prontas se le conoce con el nombre de rumor. Muchos empresarios piensan que el rumor es malo, pero se ha visto que bien encausado puede ayudar a los intereses de la empresa. Es por eso que este tipo de comunicación debe mejorarse cuidadosamente y orientarse por canales constructivos.

La buena disposición, energía e iniciativa de estas organizaciones informales complementan los propósitos de una organización formal. Esta es también la mejor manera para que ambas organizaciones logren sus fines complementándose y logrando su crecimiento.

1.2. DEFINICION DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Para poder definir en términos generales a la Pequeña y Mediana Empresa existen dos aspectos fundamentales que deben tomarse en cuenta:

- a) Aspecto cualitativo.

b) Aspecto cuantitativo.

El carácter cualitativo de una empresa va en función de sus aspectos sociales y de la posición que ocupa dentro del sector empresarial, mientras que para dar una definición desde el aspecto cuantitativo, se toman en cuenta las dimensiones de la empresa y sus factores de producción.

Como se menciona al principio del párrafo, estos dos aspectos nos pueden llevar a una definición muy general, tanto de la Pequeña como de la Mediana Empresa. Otros factores influyen en dicha definición dependiendo de la perspectiva desde la cual se quiera analizar la misma, como por ejemplo, el número de trabajadores será el factor primordial si lo que se desea es ver a la empresa en función de su capacidad de absorción de mano de obra. Ahora que si lo que interesa es la capacidad que tiene para convertirse en objeto de crédito, el valor de sus ventas anuales será la característica desde la cual debe analizarse dicha definición.

Como puede observarse, difícil es mencionar una sola definición que presente de manera clara y global los conceptos característicos de la Pequeña y Mediana Empresa, por lo que trataremos de condensar los criterios que sobre este particular han expresado expertos y organismos especializados en la materia.

Algunos definen a la "Pequeña Empresa" en función de la importancia que ésta representa sobre las diferentes naciones, estableciendo que juegan un papel preponderante en los países subdesarrollados, siendo también un pilar sobre las economías de los países industrializados, ya que constituyen un amplio porcentaje dentro de la actividad económica, con lo que contribuyen

a disminuir el desempleo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), prefiere no definir parámetros bajo los cuáles clasificar a la Pequeña Empresa, ya que ésta abarca desde empresas familiares hasta artesanales y de trabajos a domicilio, pudiendo tomarse arbitrariamente para dicha clasificación el número de trabajadores que laboran en la empresa, su capacidad de producción, si necesitan o no el uso de energía para su operación, etc.

No podemos ignorar que existen empresas pequeñas tradicionales y otras que más bien son modernas, y que las características entre ambas son muy marcadas. Las empresas modernas se distinguen por hacer gran uso de la tecnología, maquinaria sofisticada, por tener un fácil acceso a los mercados y por sus óptimos niveles de capitalización.

Existen cuatro conceptos que sobresalen en toda definición referente a Pequeña y Mediana Empresa, y que son:

- a) Personal Ocupado.
- b) Capital Social.
- c) Activos Fijos.
- d) Ventas Netas.

Dichos conceptos pueden ser un tanto contradictorios a la información que se pretenden dar. Por ejemplo, cuando se refieren a Personal Ocupado se puede pensar que una empresa que emplea a 40 personas tiene una mayor producción que una que sólo emplea a 20 personas. Sin embargo, no se está tomando en cuenta al tipo de maquinaria que se utiliza y su grado de desarrollo tecnológico. Es así como una empresa con gran tecnología y un reducido número de empleados puede tener una mayor producción que otra que ocupe a más

gente pero que carezca de tecnología. Así es de que este concepto puede resultar ambiguo.

Lo mismo ocurre con el criterio de Capital Social, ya que es igualmente poco representativo si mediante este concepto se quiere juzgar a la empresa. Existen otras que siguen declarando el Capital Social correspondiente al momento de su fundación, y si hablamos de una con cierta antigüedad, dicha declaración estaría muy por debajo de lo real.

En cuanto al criterio de Activos Fijos, los pequeños empresarios, por regla general, desconocen o no saben manejar adecuadamente el factor de la depreciación, inflando así el valor real de su maquinaria. Con el rápido avance de la tecnología, sobre todo en lo que a computación y electrónica se refiere, máquinas que ayer eran el último logro tecnológico hoy están descontinuadas. Fotocopiadoras, computadoras o sistemas y aparatos de comunicación que hace cinco años se cotizaban a precios considerables, resultan obsoletos en relación a los existentes en el mercado actual y por ende, quien se deshace de su maquinaria "vieja" no consigue una buena recuperación.

Sólo el concepto de Ventas Netas parece reflejar la realidad de una empresa, ya que está en relación directa con el conjunto de los demás criterios utilizados.

Por lo anteriormente expuesto, podemos concluir que la Pequeña y Mediana Empresa: son todas aquellas instituciones que se dedican a alguna actividad productiva, o artesanal, ofreciendo algún servicio o produciendo bienes, y que no cuentan con el personal,

maquinaria, capital y tecnología necesarios para poder entrar en competencia con las grandes empresas.

1.3. CARACTERISTICAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Antes de comenzar a señalar las características del tipo de empresas que en este tema nos ocupan, dejemos primero de una manera muy clara y bien establecido lo que el concepto de microempresa significa.

Podemos explicar a la Microempresa como: aquel segmento de empresas que debido a la carencia de recursos suficientes o por su misma organización, las decisiones dentro de la empresa no son tomados basándose sólo en criterios de rentabilidad, sino que al igual se ven influidos por decisiones de consumo que en los otros tipos de empresa no afectan.

Como principales características de este tipo de empresas podemos mencionar:

a) Hacen uso de familiares sin darles a cambio ningún tipo de remuneración por sus servicios.

b) Gran parte de los asalariados son propietarios, donde ellos mismos se asignan un salario.

c) Son consideradas como empresas familiares quienes ocupan más del 60% de los puestos en la empresa.

d) Son también aquellas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas actuales ascienden hasta 30 millones de pesos al año.

Hablando de la Pequeña y Mediana Empresas se pueden mencionar las siguientes características:

- a) Utilizan técnicas de producción relativamente sencillas.
- b) Son consideradas como más eficientes al utilizar el capital y manejar el ahorro.
- c) Algunas veces tienen éxito al invadir a los mercados limitados o muy especializados, lo cual no es atractivo para las Macroempresas.

De acuerdo al tamaño de la Pequeña y Mediana Empresa es conveniente hacer la siguiente clasificación:

- * Empresa Pequeña, son todas aquellas que ocupen desde 16 hasta 100 personas.
- * Empresa Mediana, son las empresas comprendidas entre 101 y 250 personas.

Queremos dejar muy claro que para efecto de nuestro estudio y con objeto de abarcar en forma más clara y precisa la información que requerimos para el presente, manejaremos a la Pequeña y Mediana Empresa, en un sólo grupo o segmento, ya que sus características son muy similares, y nuestra tesis puede ser aplicada para este tipo de empresas; es decir, consideraremos a las empresas desde los 16 hasta 250 personas aproximadamente, basándonos únicamente en este determinante y no en otros como capital social, ventas netas, o cualquier otro.

1.4. ANTECEDENTES DEL COMERCIO.

A continuación ofrecemos una breve reseña de la evolución del comercio citando hasta el año de 1940 y refiriéndonos principalmente a la región de lo que actualmente conocemos con el nombre de Jalisco y su ciudad de mayor importancia, que hoy día es llamada Guadalajara.

La práctica del comercio en la época era una actividad común, conocida y ejercitada entre los pueblos del México Precolombino; dicha actividad la realizaban por medio de los llamados tianguis.

El sistema comercial se ejercitaba a través del trueque que principalmente era para satisfacer necesidades de consumo básico. El centro de todo el comercio era el del imperio azteca, pero además de este comercio local, las ciudades se intercambiaban entre sí artículos para complementar sus necesidades de consumo.

El estado protegía a los comerciantes, los cuales gozaban de un alto nivel social. Sin embargo, esta actividad era muy difícil y por lo tanto limitada, debido a que no había medios de transporte y tampoco utilizaban bestias de carga, así que se valían de caravanas de personas para transportar sus mercancías. Dichas mercancías eran de fácil conservación, e incluso no alimenticios, de poco peso y de mayor valor relativo para poder hacer viajes muy largos, como lo que realizaban a Centroamérica.

Se ha podido comprobar que los tianguis comerciales se practicaban en la zona de lo que actualmente conocemos como Jalisco, ya que esta región no escapó al contacto con los aztecas. Se establecieron relaciones comerciales entre esa región y esta

cultura. En todos los sitios dominados por los mexicas se hacían caminos para tener comunicación con su metrópoli. No cabe duda de que el centro de consumo era la gran Tenochtitlán y ciudades cercanas. Es por esto que la actividad comercial se daba en un sólo sentido básicamente: proporcionar a la capital azteca de variados artículos sin necesaria reciprocidad.

Sin duda, la región del antiguo Jalisco participó y se influenció por la práctica comercial de ese nuevo esquema impuesto por los aztecas; probablemente sea por el sometimiento militar o por el dominio comercial que se vio afectada por un proceso de intercambio que sin duda favoreció a los aztecas.

Con la conquista de México se conforma la región del actual estado de Jalisco: la Nueva Galicia. Esta era la que comprendía el dominio administrativo y eclesiástico de Guanajuato, Michoacán, Colima, Sur y Norte de Nayarit y el sur de Zacatecas. Poco a poco este dominio se fue ampliando a otros estados. Con esto, Guadalajara se transformó en un gran centro urbano cuyo mercado impulsaría el desarrollo de dichas regiones y se convertiría en distribuidor de mercancías de varias regiones del país.

Con la Conquista se introdujeron medios de transporte avanzados como carros y carreteras, lo que facilitó el traslado a grandes distancias, aunque se encontraron con el problema de tener que adecuar los caminos de comunicación con las diferentes regiones.

En la Nueva Galicia, como en la Nueva España, al igual que en la Época Precolombina, el Estado intervenía en el comercio, cosa que redundaba en beneficios para los comerciantes debido a que

gozaban de un alto nivel social e incluso tenían influencias en el gobierno.

Poco tiempo después, el crecimiento del mercado aumentó considerablemente debido al desarrollo demográfico, más que por una adecuada distribución del ingreso en el que se observaban diferencias.

El comercio en Guadalajara tuvo un gran desarrollo debido al impulso que sufrió comparándolo con todas las otras actividades económicas que se practicaban. Desde un principio se destacó como la actividad primordial hasta llegarse a convertir en la más importante de todas. Pero se enfrentó con limitaciones provocadas por una mala distribución del ingreso entre la población. Esto trajo como consecuencia que la mayoría de la sociedad adquiriera artículos o bienes básicos, mientras que sólo una parte de ella podía hacerse de productos de lujo con un muy alto valor.

Durante el período colonial, el mercado de la ciudad de Guadalajara servía como fuente principal para la satisfacción de necesidades básicas, contrariamente con lo que pasó con áreas rurales de la Nueva Galicia que eran autoconsumistas, cosa que no podía ser en la ciudad de Guadalajara y por esto se dio para el comercio como una forma de necesidades básicas y secundarias.

Dichos mercados estaban localizados en el centro de la ciudad, en plazas públicas y cerca de los templos, por lo cual el gobierno apoyó tangiblemente.

Fue transcurriendo el tiempo y a partir de 1810, con la guerra de Independencia, el gobierno se vio afectado profundamente:

1) Las vías de comunicación fueron obstruidas y prácticamente cerradas.

2) Los puertos fueron tomados y la importación de artículos provenientes de España fue paralizada.

3) Se dio una profunda inseguridad en los comerciantes para recorrer sus rutas.

Todo esto tuvo un punto a favor, ya que la ruptura de Guadalajara con la capital del país obligó a la primera a una apertura de un nuevo puerto en el pacífico llamado San Blas, logrando abastecerse de artículos provenientes ya no de España, sino de Inglaterra, Francia y de Estados Unidos; por eso, lejos de verse afectada, fue favorable para su fortalecimiento comercial.

Una vez terminada la Independencia, la jurisdicción política de Guadalajara perdía territorio hasta quedar con los límites actuales: pero siguió conservando su autonomía respecto a la ciudad de México gracias al crecimiento poblacional y a que dominaba el comercio al mayoreo. De dicho aumento se crearon como consecuencia caravanas de mulas y poco después compañías de transporte que recorrían Jalisco y sus áreas circunvecinas.

Todo el éxito que fue cobrando Guadalajara como ciudad comercial por excelencia se debió a su magnífica ubicación y a que era el sector más organizado y con una considerable capacidad económica; durante mucho tiempo representó la base de la acumulación.

Ya en el siglo XVIII, tras el rompimiento definitivo con España, empezaron los intentos de industrialización en Guadalajara. En este proceso el comercio no quedó ajeno, sino que por el

contrario, se establecieron lazos fuertes entre estas dos actividades y fue así como Guadalajara ya no sólo era un reexpedidor de productos industriales extranjeros, logrando una sólida estructura productiva local del comercio regional.

Con la unión del sector productivo surgió una agrupación denominada "Sociedad de las Clases Productoras"; posteriormente se sustituyó por otra que llevaría el nombre de "Círculo Mercantil", lugar de reunión donde se discutían y planeaban muchas acciones; a la postre se crearía la agrupación aún existente, la "Cámara de Comercio de Guadalajara", cuya fundación se remonta a 1888.

Durante la segunda mitad del siglo XIX, el país, y en especial su actividad económica, sufrió significantes y favorables cambios debido a la red ferroviaria que acortaba caminos y distancias, con lo que el comercio interregional y regional se aceleraron, así como con el exterior.

Estos cambios fueron aprovechados por Jalisco. Con la terminación de la vía México-Guadalajara, su mercado regional se consolidó; fue así como aumentó la demanda de todo tipo de mercancías, y en especial las de tipo agrícola, que siempre tuvieron un papel importante por ser de consumo generalizado.

Con este crecimiento del mercado también crecía el comercio al mayoreo y menudeo. Este comportamiento del mercado se caracterizó por su crecimiento, pero no por un incremento masivo o por mayores niveles de consumo. Sin embargo, hay que reconocer que durante el Porfiriato nació una nueva clase social: la obrera, la cual se incorpora al mercado, y debido a esto la economía de autoconsumo aumentó.

Conforme fue creciendo la población de centros muy pequeños, pequeños y medianos, el comercio al mayoreo y menudeo fue tomando cada día mayor importancia.

Durante la Colonia, después de la mitad del Siglo XIX y hasta 1888, la actividad comercial se había desarrollado aceptablemente superando grandes obstáculos como los regionales, por la existencia de barreras arancelarias (las alcalabas).

La corriente económica, el liberalismo, que consistía en estimular y apoyar a la libre empresa, desde la Constitución de 1857, se mantuvo formalmente, pero debido a diversos problemas del país, se llevó a cabo hasta el Porfiriato. Con esto, el sector oficial realizó grandes esfuerzos para ayudar al sector comercio: en cuanto a comunicaciones, se abrieron nuevos puertos de acceso al Comercio Internacional, se impulsó la banca, la industria, entre otros.

El Gobierno Federal también contribuyó modernizando, para el mismo fin, la regulación comercial. Tomó el Código de Comercio actualizándolo y haciéndolo una realidad práctica, su aplicación en todo el país. Así, en 1889, se introdujo un nuevo Código Mercantil que permitió el desarrollo ordenado de la actividad comercial.

En Jalisco también hubo cambios en esa materia reglamentaria para su debido desarrollo. De 1887 a 1905, se reglamentaron diversos giros comerciales y de mercado tomándole más interés a los alimenticios y de bebidas.

A fines del Siglo XIX, los pequeños comerciantes fijos y ambulantes eran muy numerosos en Guadalajara y se dedicaban a

diversos giros comerciales, lo que justificó el que en 1893 se regulara el cobro del uso del piso.

A partir del movimiento armado de 1910, el comercio sufrió las consecuencias; Jalisco y su capital no fueron tan gravemente afectadas como en otras regiones del país, quizá por su ubicación geográfica. Fueron varios factores por los que su economía se restringió:

1) El ferrocarril era fácil blanco del sabotaje.

2) La periódica inseguridad en el tránsito de un lugar a otro, de una región a otra.

3) La reducción del principal sector productor, la agricultura.

El esfuerzo y la preocupación que tuvo el gobierno para regular al comercio fue constante, por eso, entre 1905 y 1937, se iniciaron varias reformas reglamentarias y el establecimiento de comercios aumentaron. A partir de 1937 Guadalajara y Jalisco experimentaron ya una recuperación económica, lo que trajo como consecuencia una mayor estabilidad política.

La estructura del comercio es la misma que en el período del Porfiriato; sin embargo, con el desarrollo que marcaron las modernas comunicaciones a nivel nacional y con el exterior, y gracias al desarrollo nacional y local, el comercio de artículos industriales, de lujo o no, se llegaron a ampliar.

Al final de los años 40's se empezaron a distinguir varias formas de comercio con el Estado: el tradicional y el moderno. El primero representado por el pequeño comercio y el sector de reciente desarrollo que era el ambulante, así como por aquellos

establecimientos mayores que no se modernizaron en cuanto a su organización y operación. El segundo, encabezado por los grandes comercios, mayoristas y minoristas, tiendas de departamentos que fueron sometidos a grandes cambios de operación y organización, disfrutando de la amplia capacidad crediticia que algunos bancos locales les brindan.

En 1936 se construyeron Los Almacenes Nacionales de Depósito (ANDSA), que reemplazaron a Los Almacenes Generales de Depósito pertenecientes a particulares. En 1937, se creó el Comité Regulador del Mercado de Trigo. Dicha acción se amplió después a otros productos. En 1938, el Comité Regulador del Mercado de Las Subsistencias fue creado para garantizar el abasto del trigo, pero debido a fallas en su funcionamiento, en 1941 surgió La Nacional Distribuidora y Reguladora, S.A. de C.V. (NADRISA), que se dedicaba a los artículos de primera necesidad; al mismo tiempo se desarrollaron esfuerzos para dar paso a la comercialización, sobre todo en lo referente a Comunicaciones y Transportes.

Es así como el Gobierno se preocupaba por el Sector Comercio, dándole mayor importancia a los comercios grandes y modernos. Otros sectores han jugado importantes papeles en Jalisco y en todo el país a partir de los años 40's, pero es el Sector Servicios el que se ha desarrollado con gran rapidez.

1.5. EL COMERCIO EN JALISCO A PARTIR DE 1940.

Uno de los principales factores que han contribuido en el país para su desarrollo económico es el ramo de los servicios. En

Jalisco se ha desarrollado mucho este sector, dada la importancia que en el país ocupa la capital del Estado, Guadalajara.

Esta ciudad no sólo cuenta con varios puntos que resultan de gran interés para quienes la visitan con fines turísticos, ya sean éstos nacionales o extranjeros, sino que también destaca como una ciudad comercial, y esta característica no sólo ejerce influencia en el Estado y en los Estados colindantes, sino que también se ve beneficiado el Noroeste, Centro y Occidente del país con el comercio que Guadalajara desarrolla.

Antes de tratar sobre este punto, debemos señalar que pese a la importancia que Guadalajara ha tenido siempre como ciudad comercial, en 1940, año en el que el país comienza a desarrollar el Sector Servicios, Guadalajara sólo aportaba el 2.6% del Producto Interno Bruto (PIB), del sector comercio respecto al de la economía en su conjunto. Sin embargo, el crecimiento del comercio jalisciense a partir de dicho año supera al nacional. El mayor dinamismo observado se localiza entre 1960 y 1975, debido a que precisamente durante la década de los 60's se produjo en la ciudad de Guadalajara una rápida urbanización, así como en su Zona Metropolitana; además con la creación de carreteras y de vías férreas, lo que mejoró la comunicación entre Guadalajara y los ya mencionados Estados del Noroeste, Centro y Occidente del país.

Todas estas mejoras en la capital del Estado produjeron como consecuencia inmediata que ésta se consolidara como una entidad eminentemente comercial, llegando a contribuir en este sector hasta con el 7.2 del PIB en 1980.

Sin embargo existen factores de mayor importancia que han contribuido al crecimiento comercial del Estado. Uno de ellos es que la ciudad de Guadalajara ha llamado la atención de muchos inversionistas, los cuales, desde hace mucho tiempo, la han venido convirtiendo en una ciudad industrial. Esto se debe, a su vez, a otros factores que vale la pena señalar. Guadalajara se encuentra ubicada en una posición estratégica dentro del país. Es una ciudad central desde la que se pueden transportar todo tipo de productos sobre una área de influencia bastante considerable. Dista a menos de cuatro horas por carretera de Manzanillo, importante puerto de altura en el pacífico. Goza de clima y temperatura muy agradables y cuenta con centros de estudio técnico y profesional de gran nivel que proporcionan mano de obra y tecnología apropiados.

¿Y en qué beneficia todo esto al comercio? En que los capitales importantes llegan a instalar sus industrias sabiendo que cuentan con todos los servicios y recursos necesarios para su pleno desarrollo, lo que crea en el comercio una franca competencia en donde el más apto y mejor preparado se lleva la mejor parte. Es por eso que el comercio jalisciense se encuentra tan desarrollado. Además, el Estado de Jalisco destaca al igual por su producción agrícola y ganadera, con lo que Guadalajara también se ha convertido en un importante centro nacional distribuidor y reexpedidor de productos agropecuarios.

Pese a lo expuesto anteriormente, se considera que el comercio da cierta independencia respecto al desarrollo industrial. De hecho, se espera que el empleo continúe creciendo más rápidamente en el sector comercial que en el industrial, con la

contraproducente consecuencia de que absoverá la mano de obra más cara y poco eficiente. Comparando ambos sectores observamos que en cuanto a número de establecimientos, el comercio dobla en importancia a la industria, aunque éste último sector ocupa mayor cantidad de empleados, mientras que casi se mantiene una IGUALDAD en cuanto al valor de ventas producidas por ambos sectores.

En conclusión, el comercio rivaliza con la industria en todos los aspectos de la economía del Estado; genera más de la mitad de los establecimientos, casi una tercera parte del empleo y más de un tercio del valor de la producción.

Lo malo de estas estadísticas es que sólo nos hablan de la "cantidad" y no de la "calidad" de los comercios, y si indagáramos un poco veremos que en un estricto sentido estas cifras no son tan alagadoras, ya que se contabilizan varios pequeños comercios poco eficientes que se encuentran diseminados por todo Jalisco, y que por nada comparten el privilegiado lugar en que se encuentran los modernos y eficientes comercios en cuanto a sus niveles de venta, y que en su mayoría se ubican en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG).

Como anteriormente mencionamos, el comercio se ha expandido en gran medida, prueba de ello es que en los 40 años comprendidos entre 1945 y 1985 el número de establecimientos comerciales se ha multiplicado por ocho, ocurriendo lo mismo con el número de empleos generados por dicho sector; mientras que el valor de las ventas netas se ha visto incrementado en casi 15 veces hablando en términos reales.

Entre 1980 y 1985 se dio un período de apertura de establecimientos comerciales y, por consiguiente, el personal ocupado se incrementó, pero existía un contraste muy grande relacionado con el ritmo del valor de las ventas. Esto pudo deberse a la desaceleración en el crecimiento de la economía y de la industria que se presentó en la ZMG, siendo éste el motor de impulso para el autoempleo por la vía del comercio en una proporción importante de este Sector; mientras que en el sector más moderno se incrementó el empleo por ser la parte empresarial más organizada, con mayor capacidad para adaptarse a las circunstancias, con mayor eficiencia y mayor solvencia económica, ventajas que le dan mejor posición en el mercado. Si a lo anterior se suma la disminución en el nivel real del salario, éste constituye un incentivo más para el incremento del sector, pero a la vez representa una limitante para el comercio tradicional y pequeño por la disminución del mercado al reducirse el ingreso real, factor que no afecta al sector moderno del comercio, cuyo mercado está constituido principalmente por la población de ingresos medios y, sobre todo, por la de alta capacidad económica, para quien la inflación no ha significado pérdidas de poder de consumo.

Por otro lado, es importante considerar la comparación del comercio moderno con el comercio tradicional debido a sus características e importancia de cada uno.

Se ha establecido que el crecimiento de la productividad y modernización del comercio en la ZMG se ha debido a que siempre ha practicado el comercio al mayoreo y menudeo. Estas categorías se

han desarrollado en la ZMG más que en otros lados, ya que existen en el lugar todas las condiciones favorables para su crecimiento. Por ejemplo, la posibilidad de operación que tienen a gran escala por el gran tamaño del mercado.

Las remuneraciones del personal, las ventas netas y el producto entre 1955 y 1970 fueron poco mayores en el comercio minorista, pero de 1970 a 1975 fueron muy superiores los aumentos en el comercio de mayoreo, superando de dos a cuatro veces al minorista.

En 1985 este comercio al mayoreo aumentó elevando su participación en el personal ocupado (21,43%) y el valor total de las ventas del sector (40.92%). A partir de este año el comercio al mayoreo ha venido creciendo.

Todo esto nos muestra una marcada diferencia entre el comercio moderno y el tradicional. El comercio mayor y el mayorista se concentraron principalmente en la ZMG de una forma predominante sobre el minorista y el pequeño, aunque también existe en la metrópoli. Este tipo de comercio es típicamente desarrollado en el interior del Estado.

Las diferencias del engrandecimiento entre el comercio moderno mayorista, el mayor o de gran tamaño y el detallista o pequeño son válidas entre la ZMG y el resto del Estado.

Es notorio que este engrandecimiento del mercado y el proceso de organización debidos tanto por el aumento de la población como por el nivel de ingresos de la misma, son causa del dinamismo con que se ha desenvuelto el comercio y se seguirán viendo aún más las

diferencias mientras la población y la economía del Estado estén centradas en la ZMG.

Las condiciones propicias para el rápido crecimiento y modernización de una parte del comercio han conducido a las siguientes tendencias:

1) El comercio mayor y el mayorista han crecido más rápidamente que el minorista y el menor.

2) Con el crecimiento de la capacidad económica de la población urbana, se ha reducido el número de habitantes atendidos por el número de establecimientos mayores y mayoristas.

3) La escala de operaciones y capacidad de servicios se han intensificado; ello se demuestra con el crecimiento, infinitamente mayor que en los minoristas y menores.

4) Los niveles en las remuneraciones y en la realización de la ventas totales, así como en la generación del producto o valor agregado, tienen gran peso sobre el total comercial, y las diferencias promedio a nivel de establecimientos son muy grandes entre el comercio mayor y el mayorista con relación al pequeño. Aquí es donde podemos distinguir de una manera clara sobre la llamada dualidad del comercio, ya que en la ZMG encontramos a la mayor parte del comercio moderno y, contrariamente, el comercio del resto de la entidad está dominado por el comercio pequeño y detallista.

Es importante saber también sobre las características distintivas del pequeño comercio con relación al mayorista o grande comercio para saber y tener un punto de referencias para distinguirlos con más precisión.

CITAS

INTRODUCCION Y CAPITULO I

/1/ La costumbre en nuestro país ha establecido una distinción entre los términos sueldo y salario. El primero se refiere a la retribución que quincenalmente recibe el empleado de confianza por su trabajo, y el segundo, a la que recibe el obrero cada semana por el mismo concepto. Cabe aclarar que para la Ley Federal del trabajo sólo existe el término salario.

(1). DEL CAMPO, Rafael. Valuación y compensación objetivas del sueldo. Guía práctica para operar un sistema de salarios, México, 1982. 160 p.

(2). The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. 1938.

(3). Management and the worker, Cambridge, Mass. 1939.

CAPITULO II

LA UTILIDAD PRACTICA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y LA IMPORTANCIA DE SUELDOS Y SALARIOS EN PEQUEÑOS COMERCIOS

2.1. ¿QUE ES LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS?

Para poder comprender completamente el significado y la importancia que ha llegado a tener la administración de Recursos Humanos, es menester que principalmente entendamos lo que es administración es su término más amplio y genérico. Es por esto que definimos a la administración como un conocimiento organizado de conceptos, teorías, principios y técnicas que fundamentan la práctica de la administración en la misma empresa. Hay quienes juzgan a la administración más que como una ciencia, como un arte, argumentando que se debe de saber aplicar el conocimiento fundamental (ciencia) a la realidad de una situación dada.

Adentrándonos un poco más sobre el concepto de administración de Recursos Humanos, llamada también de Personal, podemos decir que busca la armonía de toda la empresa para lograr la cooperación de todo el personal y trabajar por el máximo rendimiento, buscando siempre el desarrollo de los trabajadores en toda su plenitud.

La Administración de Personal implica el manejo del recurso más importante de toda una organización, atendiendo y desarrollando los valores humanos, y no sacrificándolos ante las necesidades administrativas.

Es importante aclarar que no es responsabilidad única y exclusiva del departamento de Recursos Humanos el desarrollo y apoyo del personal para el buen cumplimiento de sus funciones. También la responsabilidad se comparte con todos los jefes y ejecutivos con personal a su cargo.

2.2. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LAS EMPRESAS.

Históricamente no es posible determinar desde cuándo las técnicas de Administración de Personal dieron inicio. Si no existe un orden establecido para determinar las diferentes labores y especializaciones en una sociedad, ésta no existiría.

Un ejemplo claro de cómo fue que se formaron los departamentos de Personal, llamados también de recursos Humanos, es durante la Revolución Industrial. En esta época, algunos dueños de grandes empresas tomaron conciencia de la falta de higiene y seguridad con que trabajaban los obreros, de las condiciones insalubres que presentaban sus áreas de trabajo, de las necesidades e inconformidades con que los obreros se presentaban a laborar. Todo esto llevó a la creación de un departamento llamado "Departamento de Bienestar", que era el que tenía a su cargo el tratar de mejorar las condiciones de trabajo, es decir, se preocupaba por ciertas necesidades de los trabajadores, como el de solucionar los problemas de vivienda, educación, atención médica, preparación técnica, etc., así como de impedir la formación de sindicatos en la

empresa. En una palabra, se preocupaba por mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Podemos decir que este "Departamento de Bienestar" es el antecesor de los actuales departamentos conocidos con el nombre de "Departamentos de Recursos Humanos".

Debido a que las funciones de este departamento no las podía desarrollar un gerente de producción, un contador o cualquier otra persona de la empresa, era necesario que alguien especializado se encargara de llevarlas a cabo, y es cuando se da el surgimiento de los actualmente llamados relacionistas industriales.

Poco a poco fue creciendo la necesidad por resolver y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. Es así como, alrededor de 1901, nace la Administración Científica/2/ con Henry Fayol, quien con la preocupación de aumentar la eficiencia y eficacia de la producción lanza sus cinco postulados/3/, dando paso a una nueva forma de pensar.

Por parte de los obreros exigió una revolución mental hacia su forma de trabajo, hacia la nueva relación que debía existir entre sus compañeros y con sus jefes, e incluso modificó la manera de tratar su herramienta de trabajo. Exige al igual un giro radical en la forma de pensar de los jefes, capataces y dueños para con sus compañeros, sus subordinados y, de igual modo, de sus problemas con la empresa.

Es así como la administración enfocada al personal va adquiriendo más importancia y utilidad en las empresas y las condiciones de trabajo se van "equilibrando" con la realidad social que existía en ese tiempo.

Hacia 1914, cuando La Primera Guerra Mundial estalló, Los exámenes de aptitudes se perfeccionaron con el fin de elegir, de una forma más acertada, a Los candidatos más idóneos para el puesto requerido. Las fuerzas militares fueron quienes comenzaron a poner en práctica este tipo de exámenes, desplazándose después a empresas de grandes dimensiones.

Con el fin de La Primera Guerra Mundial y durante La Gran Depresión/4/ se fueron teniendo más responsabilidades y funciones por parte de Los Departamentos de Personal y se acentuó La atención de Las necesidades del personal dentro de Las empresas. El sector oficial se preocupó por poner en práctica nuevas formas de pago por medio de compensaciones, mejores garantías de seguridad e higiene, se esforzaba por mejores salarios mínimos e incluso apoyó los tratos de Las empresas con Los sindicatos, ya que lo que Le preocupaba era La rotación y La seguridad del personal en el desarrollo de sus labores. El fin de La Segunda Guerra Mundial marcó grandes e importantes cambios en Los departamentos de personal porque se perfeccionaron varias técnicas utilizadas durante La guerra, como La descripción y el perfil de puestos, Las técnicas de selección, entre otras, además de ir realizando funciones mucho más complejas que hasta ese fecha se venían dando, como por ejemplo, el estudio de tiempos y movimientos, estudios sobre La rotación de personal y La forma de frenar este fenómeno.

Desde hace unos años hasta La actualidad Las empresas se han venido preocupando por crear un departamento de personal (llamado hoy día de Recursos Humanos) que Los apoye y se preocupe por Las condiciones, estrategias, técnicas, políticas y herramientas para

hacerse de los mejores y más adecuados empleados, con lo cual obtener la mayor eficiencia en la producción. Además, este departamento se preocupa por la calidad de vida laboral, las inquietudes y necesidades del trabajador, trascendiendo no sólo al plano de los trabajadores dentro de la empresa, sino también al de sus familias.

Es así como el Departamento de Personal ha llegado a tener una relevante importancia y utilidad dentro de las empresas de todo el mundo, desafiando día a día nuevos retos que hacen más atractiva la existencia de los mismos, ya que lo que estos departamentos buscan es mayor beneficio y desarrollo de los trabajadores y sus familias, además de un mayor beneficio por parte de los dueños de las empresas, traducándose esto en utilidades para los empresarios y de esta manera ir creciendo ambas partes, que sin la ayuda del Departamento de Personal no podría ser de una manera equilibrada.

Es importante aclarar que las funciones llevadas a cabo por parte de este departamento afectan de forma indirecta y directamente a la sociedad, ya que si la sociedad ve de forma negativa el desarrollo y contribución de la empresa, ésta la sancionará y propondrá medios correctivos.

Otra de las funciones sociales que tiene este departamento es contribuir a las necesidades y demandas de la sociedad.

2.3. AREAS DE LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS.

Tenemos que tomar en cuenta que cada empresa es distinta a otra tanto en tamaño como en problemas. Las pequeñas empresas no

cuentan con los recursos tecnológicos, económicos y materiales para implementar técnicas más especializadas. Pero en esencia, todos los departamentos de Recursos Humanos se preocupan por hacerse de los mejores y más adecuados elementos para su organización, logrando a la vez un desarrollo integral para dichos elementos.

Podemos decir que las actividades realizadas por el Departamento de Recursos Humanos afectan a toda su estructura, ya que cada área o subsistema se relaciona con otro, y éste a la vez con otro. Por ejemplo, la valuación de un puesto afecta directamente a las compensaciones, y ésta es afectada al mismo tiempo por las políticas de sueldos existentes en la empresa; así mismo, éstas son influenciadas por el medio externo, y así sucesivamente.

Cabe señalar también que son sistemas abiertos, ya que son influidos por el medio externo (competencia, políticas, cultura, etc.).

A continuación veremos las áreas de actividades que desempeña dicho departamento:

I.- FUNDAMENTOS Y DESAFIOS:

Existen muchos desafíos que el Departamento de Recursos Humanos tiene que afrontar. Unos son internos, como el de mejorar día con día la eficiencia y efectividad o la formación, en la medida de lo posible, de los empleados. Otros desafíos son de tipo externo, como el de dar un mejor servicio al cliente, mejorar los sueldos del mercado, etc.

II.- PLANEACION Y SELECCION:

Todo Departamento de Personal debe de preveer las necesidades que la empresa tendrá al ir creciendo. Es por esto que necesita planear sus recursos determinando los nuevos puestos, el número de plazas, las descripciones, perfiles de puestos, capacitación, etc., todo esto determinado con la participación de los gerentes de cada área de la empresa. Los cálculos sobre las futuras necesidades de Recursos Humanos permiten al Departamento de Personal participar de manera activa en el reclutamiento y selección de los futuros empleados, ya que, llegado el momento, tendrán que poner en marcha todos sus medios utilizados para el reclutamiento y sus técnicas para la selección de los candidatos más idóneos al puesto.

III.- DESARROLLO Y EVALUACION:

Una vez contratada la persona adecuada es necesario ubicarla dentro de la empresa, es decir, darle una inducción con el fin de darle a conocer sus obligaciones, compañeros e instalaciones. Es necesario también que reciba el entrenamiento y la capacitación adecuada, con miras a lograr su desarrollo. Gracias a dicha capacitación se puede hacer que las vacantes se cubran con los mismos empleados por medio de promociones.

El desarrollo del que hablábamos no sólo beneficia a la empresa, sino también al trabajador, logrando sus aspiraciones profesionales.

Una herramienta para conocer el desempeño de una persona en su trabajo es su evaluación misma; indica también deficiencias en el Departamento de Personal. Por ejemplo, si se aplica una evaluación

de desempeño a una sección de la empresa y los resultados son deficientes de manera global, entonces es posible que se deba a la falta de motivación, a programas de capacitación no actualizados o a falta de incentivos.

IV.- COMPENSACIONES:

Las compensaciones son un elemento vital para un buen desempeño. Los trabajadores aspiran a ganar un poco más y una buena política de compensaciones se los puede ofrecer, brindándoles también atractivas prestaciones. Empresas que tienen problemas con sus empleados pueden mejorar el rendimiento de los mismos mediante el empleo de una buena política de compensaciones. Los empleados siempre buscan algo más que simplemente satisfacer sus necesidades básicas.

Cuando las compensaciones de la empresa son demasiado bajas, surgen problemas de desmotivación, rotación, inconformidades, baja producción y otros muchos factores que afectan a la empresa.

2.4. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

Para definir lo que es la administración de sueldos y salarios es importante recordar lo que la Ley Federal del Trabajo nos dice a cerca de los siguientes conceptos:

a) SALARIO: "Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo."(4). Dicha Ley también señala que: "El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota

diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.”(5).

b) SUELDO: la costumbre ha establecido el uso de este término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad del pago, que es generalmente quincenal o decenal.

Una vez aclarados estos conceptos, veamos a continuación lo que es una Administración de Sueldos y Salarios:

Es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.(6).

2.4.1. CARACTERISTICAS DE UN SISTEMA DE SUELDOS.

Si se comparan la esclavitud, la servidumbre y el artesanado con el moderno sistema de salarios, se notará que el aspecto en el que difieren es en el grado diverso de libertad económica de que goza el trabajador, lo que a su vez depende de las relaciones en que se encuentra respecto a la propiedad económica, es decir, de su situación de propietario o no propietario, o de que él mismo sea visto como propiedad del amo.

Lo que determina las relaciones entre los hombres es la forma que adquieren los derechos de propiedad. Bajo la esclavitud y la servidumbre la Ley circunscribe muy de cerca la libertad del

trabajador: en la primera está sujeta al amo completamente y, en la segunda, la libertad se halla estrictamente limitada por su obligación de ejecutar ciertos servicios en beneficio de un señor. Pero en el sistema de salarios, el trabajador no tiene semejantes limitaciones legales. Ante la Ley él es su propio amo, libre de trabajar o no, según le plazca; libre de alquilarse por un jornal o de trabajar, si lo prefiere, como artesano independiente.

El capitalista dueño de un taller, de una fábrica o de una explotación agrícola, puesto que no puede obtener mano de obra coercitivamente por compra o derecho tradicional, tiene que alquilar el tiempo de un trabajador, por día o por semana, pagando por el alquiler el precio corriente del mercado. En estas condiciones, obtiene su utilidad de la diferencia entre el salario que ha de pagar y el precio que consigue por el producto acabado que vende. De aquí la desaparición de todas las restricciones a la libertad se halla como una de las condiciones previas a la partición de un sistema de salarios.

2.4.2. IMPORTANCIA DE LAS COMPENSACIONES.

Para exponer de manera más clara el tema que a continuación vamos a tocar proponemos el siguiente ejemplo:

Supongamos que existen dos tiendas comerciales de gran importancia que ofrecen trabajo a un muy buen empleado que desarrolla su puesto en forma por demás excelente; en una de ellas le ofrece un sueldo muy elevado, pero nada más, siendo que en la segunda le proponen ganar un sueldo no tan alto, pero le ofrecen un

paquete de "compensaciones" bastante aceptable consistente en vales de despensa, bono por puntualidad, seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores, entre otras prestaciones que no sólo lo benefician a él, sino también a su familia, como son, clases de aerobics para su esposa, clases de computación para sus hijos y canchas de fútbol para jugar los sábados con sus compañeros de trabajo.

Es lógico suponer que si el individuo es una persona inteligente, elegirá la segunda oferta de trabajo, ya que, además de proporcionarle un bienestar económico, logrará un desarrollo integral como trabajador, como hombre y como padre de familia.

Por parte de la tienda comercial, ésta logra un elemento valioso y contento de realizar su trabajo, además de lograr con ésto los siguientes objetivos:

- 1) Reducción de la tasa de rotación.
- 2) Desaliento a los movimientos tendientes al conflicto, ya que el individuo se siente satisfecho y como una parte importante de la organización.
- 3) Satisfacción de los objetivos de empleados.
- 4) También se cumple con la función social de darle a ésta un individuo productivo y con un empleo digno.

Creemos que con este ejemplo queda clara la importancia que hoy día cobran las compensaciones, ya que se beneficia tanto a las empresas, comercios, etc., como a los trabajadores, y en consecuencia, al país.

CITAS

CAPITULO II

/2/ Movimiento que pretendía poner en práctica los hallazgos obtenidos en varias ciencias.

/3/ 1.- Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).

2.- Obtener armonía en la acción de grupo.

3.- Lograr la cooperación de grupo en las hombres, en vez de un individualismo caótico.

4.- Trabajo para alcanzar la máxima producción y no una producción restringida.

5.- Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible para su prosperidad y la de su compañía.

/4/ Período que comprendió desde 1930 hasta la llegada de la Segunda Guerra Mundial.

(4). TRUEBA URBINA, Alberto, Ley Federal del Trabajo, Art. 82. México, 1990.

(5). Ibid. Art. 84.

(6). REYES P., Agustín, Administración de personal. Sueldos y salarios, México, 1970. 235 p.

CAPITULO III

APLICACION PRACTICA DEL MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS EN EL PEQUEÑO COMERCIO.

Para llegar a comprender la importancia que tiene la aplicación de éste manual de valuación, es menester aclarar que dicho manual está dividido en diversas áreas tales como análisis de puestos, descripción de puestos, perfil de puestos, valuación de puestos, el método de valuación a utilizar, factores de valuación y la ponderación de los mismos; todas estas clasificaciones son imprescindibles para lograr obtener nuestro manual y poderlo aplicar eficientemente para nuestros fines.

3.1. ANALISIS DE PUESTOS.

Es de importancia que entendamos correctamente lo que este título representa; por ello, hay que entender primeramente el significado de "análisis" que es necesario comprenderlo como la descomposición de un todo en sus elementos constitutivos, y por "puesto", "un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal"(7).

El análisis de puesto es la técnica que permite desentrañar y describir las actividades y deberes que se realizan en una posición organizacional, y las cualidades mínimas que deberá tener cualquier persona que aspire a desempeñar ese cargo o función.

El análisis de puestos se integra por la descripción y la especificación del puesto. La persona encargada de recabar dichos datos de la integración del análisis del puesto se conoce con el nombre de analista.

En comercios pequeños o medianos, donde se carezca de una sección de administración de sueldos, deberán capacitarse a los supervisores, jefes y gerentes para que funjan como analistas de los puestos que supervisan.

3.1.1. VENTAJAS.

1.- Proporcionar los datos necesarios para determinar el valor de los puestos.

2.- Determinar los requisitos contra los cuales puede medirse la eficiencia del empleado.

3.- Proporcionar la información detallada sobre lo que el trabajador debe hacer al realizar su trabajo.

4.- Proporcionar los datos necesarios del puesto para aconsejar a los trabajadores.

5.- Señalar las condiciones de trabajo riesgosas o peligrosas, con objeto de que puedan tomarse las medidas correctivas necesarias.

6.- Proporcionar los datos sobre las obligaciones y responsabilidades de cada puesto, en cada una de las áreas de la operación.

7.- Proporcionar la información sobre la operación y los procedimientos seguidos.

8.- Aclaración de las líneas de autoridad y responsabilidad.

9.- Clasificar los puestos en directivos, administrativos, profesionales y de no supervisión, con objeto de determinar las excepciones o los requisitos legales sobre salario mínimo y tiempo extra.

3.1.2. DESVENTAJAS.

Las desventajas que representa el usar un análisis de puestos son:

- 1.- Se puede formar un ambiente de presión entre los empleados.
- 2.- Pueden presentarse falsos rumores sobre aumentos de sueldos.
- 3.- Puede crear falsos rumores sobre ascensos al personal o despidos.
- 4.- Quita mucho tiempo a los entrevistados dentro de la jornada de trabajo.

Como se puede apreciar, las ventajas que tiene el empleado del análisis de puestos son muchas ya que se pueden utilizar en:

- 1.- Valuación de puestos.
- 2.- Calificación de méritos.
- 3.- Capacitación.
- 4.- Consejo vocacional.
- 5.- Seguridad.
- 6.- Estructura organizacional y mejorar las relaciones entre empleados y administración.
- 7.- Manual de operación y de procedimientos.
- 8.- Eliminación de fuga de autoridades.

Por el contrario sólo se presentan unas cuantas desventajas, las cuales se pueden ir controlando en tanto el personal se vaya acostumbrando a este tipo de entrevistas.

3.1.3. FORMATO DEL ANALISIS DE PUESTO EMPLEADO.

El presente formato ha sido diseñado por el asesor de esta tesis y una servidora, dicho formato consta de cinco partes contando con los elementos necesarios para lograr la recopilación adecuada de información para este tipo de empresas.

CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS EN EMPRESAS COMERCIALES PEQUEÑAS

Fecha _____

1.- IDENTIFICACION DEL PUESTO.

1.1. NOMBRE DEL PUESTO: _____

1.2. PRINCIPAL OBJETIVO DEL PUESTO:

A) _____

B) _____

2.- UBICACION DEL PUESTO.

2.1. GERENCIA. _____ 2.2. DEPTO. _____

2.3. SECCION. _____

2.4. PUESTO AL QUE REPORTA: _____

2.5. PUESTOS QUE LE REPORTAN: _____

NOMBRE DEL PUESTO	# OCUPTES.	# SUBR. IND.
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

5.- REQUISITOS DEL PUESTO.

5.1. NIVEL ACADEMICO

Grado Mínimo de Escolaridad que se requiere tener para efectuar Las Labores del puesto en forma correcta y adecuada:

5.2. EXPERIENCIA

Tiempo mínimo de trabajo previo en Labores o puestos similares, para realizar correctamente Las funciones del puesto:

5.3. COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES.

Señale el tipo de labores que desarrolla, la trascendencia de las mismas, y el criterio que se requiere tener para que las decisiones que se tomen sean las correctas para la responsabilidad del puesto:

TIPO DE LABORES	TRASCENDENCIA	CREATIVIDAD
<input type="checkbox"/> RUTINARIAS	<input type="checkbox"/> MINIMA	<input type="checkbox"/> ELEMENTAL
<input type="checkbox"/> DIVERSIFICADAS	<input type="checkbox"/> BAJA	<input type="checkbox"/> NORMAL
<input type="checkbox"/> COMPLEJAS	<input type="checkbox"/> MEDIA	<input type="checkbox"/> ALTA
	<input type="checkbox"/> ALTA	
	<input type="checkbox"/> MAXIMA	

5.4. ALCANCE DEL TRABAJO.

Responsabilidad por pérdidas ocasionadas por errores o descuidos y la trascendencia de sus funciones en los resultados de la Empresa. (Son errores o pérdidas involuntarias normales y NO posibilidades extremas).

Escasa responsabilidad, los errores se descubren fácil y de inmediato. Si no se descubriesen los errores, las pérdidas no serían importantes. ()

Poca responsabilidad, los errores pueden descubrirse con facilidad, por lo que las pérdidas, - poco importantes, se reducen a tiempo. ()

Responsabilidad limitada, ya que el trabajo es - revisado, o bien, los errores pueden descubrirse en trámites posteriores, antes de que el trabajo salga del componente, requiriendo cuidados e interpretación correcta. ()

Responsabilidad por el desarrollo de funciones relativas a la utilización adecuada del personal, -- del material y/o del equipo. Preparación de presupuestos informes o cotizaciones que sirvan de base ()

para la toma de decisiones. Trabajo sujeto a la --
aprobación de otra persona, o cuyos resultados se-
hacen evidentes en informes periódicos y que re -
quiere de dedicación para evitar pérdidas de cier-
ta importancia.

Responsabilidad por el desarrollo de funciones que ()
tienen impacto en toda el área de trabajo, influyen
do en la productividad de la misma área.

Responsabilidad por el desarrollo de funciones que ()
tienen efecto en varias áreas de trabajo, cuyo de-
sempeño, afecta la productividad de las mismas, --
ocasionando pérdidas diversas o considerables.

5.5. RELACIONES INTERPERSONALES.

Importancia por el manejo de las relaciones de trabajo con otras
personas o puestos para el adecuado cumplimiento de las labores del
puesto.

IMPORTANCIA

- () MINIMA
- () POCA
- () REGULAR
- () BASTANTE
- () MUCHA

CON QUE PUESTOS, INSTITUCIONES O TIPO DE GENTE?

FRECUENCIA

- () EVENTUAL
- () PERIODICA
- () CONSTANTE
- () PERMANENTE

5.6. SUPERVISION EJERCIDA.

Responsabilidad por la correcta conducción del personal a su
cargo, así como por la responsabilidad del tipo de funciones
supervisadas:

NUMERO DE SUPERVISADOS:

TIPO DE FUNCIONES:

() = De 1 a 3

() SIMPLES= Limpieza, jardine--

- () = De 4 a 5
- () = De 6 a 7
- () = De 8 a 10
- () = Más de 10

ria, movimiento de materiales etc...

- () SENCILLAS= Procedimientos comunes administrativos y técnicos
- () BASICAS= Referentes a un departamento, o varias secciones del mismo.
- () IMPORTANTES= Referentes a los objetivos de un área, o de varios departamentos.
- () COMPLEJAS= Referentes a los objetivos funcionales básicos de la Empresa.

5.7. SUPERVISION RECIBIDA

Considera la flexibilidad y libertad de actuación: La extensión y magnitud de supervisión recibida y requerida por el puesto, debido al tipo de resultados u objetivos ha ser alcanzados.

TIPO DE SUPERVISION REQUERIDA

- () INMEDIATA
- () PROXIMA
- () GENERAL
- () AMPLIA

FRECUENCIA

- () EVENTUAL
- () PERIODICA
- () CONSTANTE
- () PERMANENTE

OBSERVACIONES ESPECIALES:

3.2. DESCRIPCION DE PUESTOS.

Para la valuación correcta de los puestos, es necesaria una descripción con respecto a sus funciones, responsabilidades y requisitos. Quienes han asumido la responsabilidad sobre la calificación, deben recibir datos sobre los puestos, con objeto de tener una base sólida y sostenible sobre la cual hacer sus decisiones.

El mejor método para asegurar que cada calificador está correctamente informado sobre los puestos que va a evaluar, y que tiene la misma información que cualquier otro calificador, es preparar un registro uniforme sobre los datos reunidos por el analista y que va a emplear el proceso de valuación de puestos.

El registro escrito del puesto, comúnmente se denomina "descripción de puesto". Dicho término ha sido definido como: "la descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual"(8).

Normalmente la descripción de puestos incluye tres apartados principales:

- a) Los datos que identifican al puesto.
- b) La descripción en sí, que incluye un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto.
- c) Las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria, así como las condiciones en las cuales se realiza el puesto.

3.2.1. VENTAJAS.

Las ventajas que una descripción de puestos nos proporciona son:

- 1.- Permite conocer a los jefes, las obligaciones y responsabilidades de los trabajadores de manera precisa.
- 2.- Da a conocer a cada trabajador las funciones o actividades que debe desarrollar con exactitud y calidad.
- 3.- Facilita al supervisor la exigencia y cumplimiento de las labores asignadas a sus colaboradores.
- 4.- Evita el eludir responsabilidades o las fugas constantes de obligaciones.
- 5.- Permite una mejor selección y reclutamiento de personal adecuada a cada uno de los puestos.
- 6.- Funciona como herramienta básica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- 7.- Facilita la planeación y distribución de labores, la realización técnica y el mejoramiento de los sistemas.
- 8.- Proporciona los datos básicos para evaluar los puestos.
- 9.- Ayuda en la determinación de los requisitos contra los cuales se puede medir la eficiencia del empleado.
- 10.- Señala las condiciones rigurosas o peligrosas de trabajo, que permiten tomar medidas preventivas.
- 11.- Evita la invasión en otras áreas de responsabilidad de otros puestos.
- 12.- Puede servir como documento oficial en el Contrato Colectivo de Trabajo.

3.2.2. DESVENTAJAS.

Las desventajas que una descripción de puestos puede traer como consecuencia son:

1.- Si no están bien elaboradas, se puede dar una falsa interpretación.

2.- Si no es clara y concreta puede convertirse en un manual de operaciones (paso por paso).

3.- Se puede caer en ambigüedades que lleven a una falsa interpretación.

4.- Si no está bien realizada, se valúan mal los puestos si se utilizan en la valuación de los mismos.

Así como una descripción de puestos correctamente elaborada puede facilitar y simplificar el trabajo no sólo para la elaboración del manual sino también para limitar el trabajo de los puestos descritos, también se puede caer en ambigüedades u otro tipo de situaciones tales que retrasen y compliquen el trabajo.

En el siguiente punto definimos las descripciones genéricas y específicas de cada puesto, dichas descripciones fueron elaboradas por nosotros para una mayor claridad y ubicación del puesto.

3.2.3. FORMATO DE DESCRIPCION GENERICA Y ESPECIFICA DE LOS PUESTOS.

DESCRIPCION GENERICA.

Fecha_____

Titulo del Puesto:_____

Area:_____

Departamento:_____

+-----+
|
Descripción Genérica:

+-----+

DESCRIPCION ESPECIFICA.

Fecha: _____

Título del Puesto: _____

Area: _____

Departamento: _____

ACTIVIDADES COTIDIANAS O RUTINARIAS.
(Actividades diarias o una vez por semana).

ACTIVIDADES PERIODICAS.
(Actividades periódicas menores a seis meses).

ACTIVIDADES ESPORADICAS U OCASIONALES.
(Actividades semestrales o anuales).

3.3. PERFIL DE PUESTOS.

Perfil de puestos es conocido también con el nombre de especificación del puesto, que está compuesto por los requerimientos y necesidades mínimas con que una persona debe cumplir para desempeñar óptimamente una función para la cual fue contratada.

Los datos de la especificación se extraen de la descripción específica del puesto. Esto significa que los presupuestos mínimos necesarios para el cargo están sustentados en la actividades descritas. Sería absurdo argumentar que para realizar en un determinado puesto una serie de operaciones aritméticas, el ocupante necesite el título de bachiller.

Descritas con detalle las actividades y/o responsabilidades de un puesto, solicitamos que se consigne lo siguiente: escolaridad mínima, experiencia mínima, habilidad para comunicarse y persuadir, edad, sexo, condición social, entre otros.

3.3.1. VENTAJAS.

De entre las ventajas de un perfil de puestos se pueden entresacar las siguientes:

- 1) Señala los requerimientos físicos necesarios para un puesto.
- 2) Auxilia a otras áreas dentro del departamento de personal.
- 3) Determina las habilidades requeridas para un puesto, tales como educación, experiencia, aplicación mental, conocimientos del trabajo y responsabilidades.
- 4) Da una ubicación del puesto en la empresa.

3.3.2. DESVENTAJAS.

Como desventajas del perfil de puestos se mencionan las siguientes:

1) Si está mal constituido puede traer problemas para la contratación de personal.

2.- Puede representar una limitante al contratar personal (edad, sexo, etc.).

3.- Si está mal elaborada puede representar un riesgo para la empresa y la persona contratada al desarrollar su trabajo.

La elaboración del perfil de puestos es muy sencilla, aunque no por eso menos importante, ya que no sólo se utiliza para la elaboración de un manual, sino también para el reclutamiento y selección de personal, por ejemplo.

3.3.3. FORMATO DE PERFIL DE PUESTOS.

CONCEPTO	VALOR DE LOS PUNTOS
RELACIONES INTERPERSONALES. Importancia por el manejo de las relaciones de trabajo con otras personas o puestos para el adecuado cumplimiento de las labores del puesto.	
COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES. Se refiere al tipo de labores de que desarrolla, la trascendencia de las mismas y el criterio que se requiere tener para tomar decisiones correctas.	
EXPERIENCIA. Tiempo mínimo de trabajo previo para el adecuado desempeño de labores.	
ALCANCE DEL TRABAJO. Es la responsabilidad por pérdidas y la trascendencia de sus decisiones.	
NIVEL ACADEMICO. Es el grado mínimo de escolaridad requerido para el puesto.	
SUPERVISION EJERCIDA. Responsabilidad por sus subordinados.	
SUPERVISION RECIBIDA. Es la flexibilidad y libertad de actuación, debido al tipo de resultados.	

El anterior fomrato lo elaboramos lo más sencillo posible para una mejor valuación de los puestos.

3.4. VALUACION DE PUESTOS.

No existe aún alguna fórmula que nos determine con exactitud el valor de cada puesto, ni dentro de la Empresa, ni con relación a los demás puestos; sin embargo, se ha desarrollado un tratamiento sistemático como solución a los problemas de sueldos y salarios que afectan tanto a trabajadores como a la administración de la Empresa. Esta técnica se conoce con el nombre de valuación de puestos.

Valuación de puestos es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupos de puestos. También incluyen el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximo y mínimo para cada grupo de trabajo, con base en su valor relativo.

La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultante.

3.4.1. VENTAJAS.

A pesar del hecho de que no todos los planes obtienen el mismo éxito, se obtienen muchas ventajas que hacen valiosos a los programas en la opinión de quienes están relacionados con ellos.

Algunas de las citadas más frecuentemente se listan a continuación:

1.- Justicia en sueldos y salarios.

2.- Uso de bases en los hechos para determinar el valor de los puestos.

3.- Consistencia y uniformidad en la operación.

4.- Mejores políticas de promoción, transferencia y asignación.

5.- Mejor moral laboral.

6.- Mejor control sobre costos de sueldos y salarios.

7.- Mejoría de la organización de empleados.

8.- Reducción de la rotación de empleados.

9.- Disminución de las quejas de los empleados.

10.- Mejor administración de personal.

11.- Disminución del ausentismo.

3.4.2. DESVENTAJAS.

Existen algunas desventajas dentro de la valuación de puestos tales como:

1.- Si los factores de cada puesto son mal valuados se tienen problemas con los empleados ya que no van a estar bien ubicados dentro de la Empresa.

2.- Se tienen problemas con la justicia de sueldos.

3.- Se puede desmotivar al personal si se le da una valuación muy baja a su puesto.

La correcta valuación de los puestos es muy delicada y si no se logra, todas las ventajas que se pueden obtener se convierten en desventajas reflejándose en una serie de inconformidades y

desmotivaciones por parte del personal repercutiendo directamente en la productividad de la empresa.

3.4.3. METODOS DE VALUACION EXISTENTES.

La implantación de los métodos de valuación de puestos en las empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes y de cualquier giro, son de suma importancia ya que éste, además de buscar la equidad salarial tanto interna como externamente, trae como consecuencia, entre otras, una satisfacción en el personal que se ve reflejada en el interés por su trabajo y en el aumento de productividad.

La adopción de un plan de valuación adecuado a la empresa revelará muchas situaciones anormales que serán saneadas una vez llevado a cabo el método, situaciones tales como darse cuenta de que:

1) Existen desigualdades en los salarios.

2) Es más difícil colocar nuevos puestos correctamente con los antiguos.

3) Las funciones y responsabilidades van modificándose conforme la empresa lo va haciendo y por lo tanto los sueldos tienen que variar también.

4) La falta de uniformidad en los títulos de los puestos y en sus funciones, presenta dificultades para la clasificación correcta de los empleados.

5) No hay periodicidad para revisar el salario de cada empleado.

6) No hay un criterio instituido no basado en factores tales como tipo, cantidad, frecuencia de concesión de aumentos salariales.

Es indispensable analizar los distintos pasos necesarios para construir el plan de valuación de puestos. Dicho análisis arrojará como resultados lo que es necesario hacer, cómo puede ser realizado y qué personal es requerido para su realización.

Los pasos básicos al instalar un plan de valuación son:

- 1) Determinación de las áreas a incluir en la valuación.
- 2) Determinación de la clase de puestos dentro de cada área a incluir.
- 3) Selección del sistema de calificación por usarse en la valuación.
- 4) Realización del análisis de puestos para obtener los datos de los mismos.
- 5) Preparación de las descripciones de los puestos con los datos obtenidos.
- 6) Valuación de los puestos.
- 7) Uniformación de las calificaciones de los puestos.
- 8) Determinación de las clases de puestos.
- 9) Clasificación de los puestos.
- 10) Clasificación de los empleados según su título y clase de los puestos.
- 11) Realización de las encuestas de salarios para determinar los salarios corrientes.
- 12) Determinación de la escala de salarios para la organización.
- 13) Determinación de las políticas de administración para operar bajo el plan.

14) Determinación de las políticas y de los procedimientos necesarios para el mantenimiento y control del plan.

Todo lo anteriormente señalado es de vital importancia para instalar un plan de valuación, pero igualmente importante es analizar el tipo de empresa que es, su tamaño, organización, número de empleados y, por otro lado, hay que analizar cada uno de los métodos existentes de valuación de puestos en cuanto a sus características, requerimientos, ventajas y desventajas para determinar cuál es del que mejores resultados obtendríamos.

A continuación presentamos una breve descripción de los métodos de valuación existentes.

I. El Método de Gradación.

Lo que hace este método de calificación es ordenar los puestos de forma decreciente, es decir, los clasifica tomando en cuenta las diferencias en niveles de funciones, responsabilidades y requisitos.

Los puestos no son divididos y analizados en sus partes sino que son tomados como un todo, comparándolos uno con otro para determinar su posición relativa en la gradación.

De este método podemos mencionar las siguientes ventajas:

- 1) Es muy fácil de llevarse a cabo.
- 2) Es poco costoso.
- 3) Lo puede realizar una persona.
- 4) La gradación puede hacerse rápidamente.
- 5) Es de fácil comprensión.

Presentamos también las siguientes desventajas:

1) No se tienen normas definidas o concretas contra las cuales determinar la gradación. Puede llegar a ser subjetivo.

2) El ordenamiento que se realiza es posible que sea superficial debido a que no se analizan las partes del puesto sino que se considera como un todo.

3) Puede presentar confusión en puestos de títulos similares.

4) Muchas veces no se elige a la persona con los conocimientos necesarios de todos los puestos para calificarlos correctamente.

5) Se complica conforme el número de puestos aumenta.

6) Los calificadores pueden caer en el error de calificar a las personas y no a los puestos.

II. El Método de Clasificación de Grados.

Este sistema establece una medida, un patrón para medir las diferencias entre los puestos. La escala está formada por serie de grados o clases que han sido definidas en términos de la clase de puestos que van a calificarse. Las definiciones de los grados marcan las diferencias entre los distintos niveles de funciones, responsabilidades y requisitos.

Al igual que el método de gradación, éste método tampoco analiza los puestos en sus partes componentes, sino que los considera como un todo sin asignar un valor para separar a cada parte.

A continuación mencionaremos las ventajas observadas de este método:

1) Es simple de usar.

2) Es fácil de entender.

3) Es fácil de poderlo realizar.

4) Los resultados son razonablemente buenos.

Entre las desventajas señalamos:

1) La clasificación puede no ser la correcta.

2) No se emplean hojas de calificación para indicar el valor exacto empleado por los calificadores para determinar la posición del puesto.

3) Algunos puestos pueden pertenecer en parte a una clase y en parte a otra.

4) El sueldo o salario existente puede afectar para su colocación.

5) Puede ser que más de algún calificador no esté familiarizado con todos los puestos.

6) El sistema se dificulta cuando el número y complejidad de los puestos aumenta.

7) Es difícil expresar claramente las descripciones de las clases o grados.

III. Método de Puntos.

Al igual que los demás, este método también proporciona una medida o patrón para medir las diferencias existentes entre los puestos y poderlos llegar a valorar.

Para diseñar la escala de puntos se deben de seguir una serie de pasos como:

1) Se seleccionan y definen los factores comunes a todos los puestos por valorarse.

2) Se determinan y define el número de grados que serán distribuidos dentro de cada factor.

3) Los factores son ponderados.

4) Se asignan valores en puntos a cada grado de cada factor.

Este sistema analiza el puesto en términos de sus partes componentes.

Algunas de las ventajas que proporciona el uso de éste método son:

1) Se utiliza una escala de tipo gráfico y descriptivo, considerada como de las más confiables y válida.

2) Es relativamente fácil de llevarse a cabo.

3) Los valores en puntos de los puestos, muestran las diferencias entre los puestos en términos monetarios.

4) Permite la fácil colocación de los puestos en clases.

5) Es menos manipulable que los otros métodos.

6) La consistencia y precisión del plan aumenta con el tiempo.

7) Es de fácil comprensión.

Las desventajas encontradas son:

1) Se requiere un alto grado de habilidad.

2) La ponderación para cada factor es relativamente difícil.

3) La instalación del sistema es más o menos lenta.

4) Se requiere bastante trabajo de oficina.

IV. Método de Comparación de Factores.

Para llevar a cabo este sistema de valuación los puestos son analizados tomando en cuenta ciertos factores.

Se eligen puestos clave que representan cada nivel principal de funciones, responsabilidades y habilidades, comprendidos dentro de la clase de puestos que van a calificarse, se comparan éstos uno con otro y factor por factor al hacer un ordenamiento de los puestos con referencias a su importancia relativa.

A continuación los calificadores asignan a cada factor de cada puesto, la proporción que del salario total pagado actualmente consideran debe ser asignado a cada factor particular.

Después se prepara una tabla que muestre la alineación de los puestos clave según cada factor de acuerdo con las asignaciones hechas en términos monetarios en el paso anterior. Se comparan puestos adicionales, factor por factor, contra los puestos en esta tabla con objeto de determinar el orden de su importancia en relación con los puestos ya calificados.

Después los valores asignados a cada factor se suman para determinar el valor total. Es así como los puestos son ordenados de acuerdo con el valor total determinado.

Las ventajas atribuidas son:

- 1) El tipo de comparación asegura que los puestos sean comparados en los puntos susceptibles de serlo.
- 2) Se constituye una escala para cada instalación.
- 3) Es relativamente fácil emplear la escala para otros puestos.
- 4) Dicha escala es creada en unidades monetarias y no hay conversión alguna.

Las desventajas comúnmente atribuidas son:

- 1) Si existen desigualdades en los salarios de los puestos clave, las desigualdades permanecerán.

2) El sistema de calificación puede ser totalmente desbalanceado debido a las fluctuaciones en los salarios.

3) Si cambian las funciones de un puesto clave, entonces puede provocar un movimiento en la escala de su debido alineamiento.

4) La construcción de la escala es de difícil explicación.

5) La instalación es lenta.

6) Es mucho trabajo de oficina.

CITAS

CAPITULO III

(7). REYES PONCE, Agustín. Administración de personal. Sueldos y salarios, México, 1970.

(8). LANHAM E. Valuación de puestos. Bases objetivas para fijar escalas de salarios, México, 1976.

CAPITULO IV
UN MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS PARA EMPRESAS COMERCIALES
PEQUEÑAS

4.1. METODO DE VALUACION A UTILIZAR.

Después de un análisis profundo de los métodos de valuación existentes ya presentados en este trabajo, y basándonos en las características, ventajas y desventajas de cada uno de ellos, llegamos a la conclusión de que el método más indicado y conveniente para nuestra presente investigación es el Método de Valuación por Puntos, ya que, comparándolo con los demás, tuvimos como conclusión las siguientes:

1.- Es un método que nos proporciona un alto grado de confiabilidad debido a que es muy analítico, es decir, toma en cuenta todos los aspectos de un puesto y no lo considera como un todo.

2.- Es un sistema que nos proporciona la facilidad de medir un puesto contra otro mediante una escala predeterminada, y no sólo la de compararlos.

3.- Evita que él o los calificadores de este método pasen por alto algún elemento o factor importante del puesto.

4.- El que se le dé un valor en puntos a los puestos lo hace más objetivo, menos manipulable y más confiable que los demás.

Estos criterios deducidos como conclusión nos llevaron a decidimos por utilizar el Método de Valuación por Puntos, y una vez aclarado el tipo de método a llevar a cabo, debemos proceder a

ponerlo en práctica, por lo cual es necesario empezar por determinar los factores de valuación para dichas empresas.

4.2. FACTORES DE VALUACION PARA EMPRESAS COMERCIALES PEQUEÑAS.

Para poder seleccionar acertadamente los factores de valuación, hay que definir primeramente lo que el término "factor" significa.

Factor puede entenderse como sinónimo de elemento o característica que un puesto debe contener; es una parte de un todo.

Una vez determinado el significado de factor debemos proceder a la selección de los mismos, pero hay que tomar en cuenta el número de factores que vamos a considerar para poderlos evaluar correctamente, ya que si son bastantes, posiblemente el calificador tendrá que efectuar distinciones más precisas que las necesarias o acostumbradas. Por el contrario, si son muy pocos los factores tomados en cuenta se puede caer en omisiones muy importantes que deberían tomarse en cuenta para una adecuada evaluación. Es por eso que necesitamos realizar una correcta selección de factores que sean significativos e importantes para cada puesto.

Para el tipo de puesto que necesitamos analizar y calificar, seleccionamos como importantes los siguiente:

1.- RELACIONES INTERPERSONALES.- Importancia por el manejo de las relaciones de trabajo con otras personas o puestos para el adecuado cumplimiento de las labores del puesto.

2.- COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES.- Se refiere al tipo de labores que desarrolla, la trascendencia de las mismas y el criterio que se requiere tener para que las decisiones que se tomen sean las correctas para la responsabilidad del puesto.

3.- EXPERIENCIA.- Tiempo mínimo de trabajo previo en labores o puestos similares, para realizar correctamente las funciones del puesto.

4.- ALCANCE DEL TRABAJO.- Es la responsabilidad por pérdidas ocasionadas por errores o descuidos y la trascendencia de sus funciones en los resultados de la empresa.

5.- NIVEL ACADEMICO.- Es el grado mínimo de escolaridad que se requiere tener para efectuar las labores del puesto en forma correcta y adecuada.

6.- SUPERVISION EJERCIDA.- Responsabilidad por la correcta conducción del personal a su cargo, así como por la responsabilidad del tipo de funciones supervisadas.

7.- SUPERVISION RECIBIDA.- Considera la flexibilidad y libertad de actuación: la extensión y magnitud de supervisión recibida o requerida por el puesto, debido al tipo de resultados u objetivos a ser alcanzados.

4.3. PONDERACION DE FACTORES.

A continuación presentamos la tabla donde se muestra la valuación de los factores utilizados.

FACTOR	PUNTOS
RELACIONES INTERPERSONALES	600
COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DEC.	550
EXPERIENCIA	400
ALCANCE DEL TRABAJO	260
NIVEL ACADEMICO	200
SUPERVISION EJERCIDA	150
SUPERVISION RECIBIDA	130
TOTAL	2,290

Una vez determinado el puntaje de cada uno de los factores elegidos para la valuación de los puestos, tenemos que elaborar el manual de valuación con cada factor elegido.

4.4. MANUAL DE VALUACION.

RELACIONES INTERPERSONALES

Este factor considera el grado de importancia que tienen las relaciones humanas para el buen desempeño de su trabajo, el trato con las personas, dar información adecuada, tacto, convencer, entre otras.

1.- Relaciones con compañeros de trabajo	120
2.- Relaciones ocasionales con personas ajenas al departamento, donde se desarrolla el trabajo y ajenas ala empresa.	240
3.- Relaciones frecuentes con personas ajenas a la empresa y no muy trascendentales.	360
4.- Relaciones muy frecuentes con otras personas en que es necesario ejercer tacto y discreción a fin de lograr los objetivos perseguidos. Puede tratarse de dependencias oficiales u otras empresas.	480
5.- Relaciones casi constantes con otras personas como clientes, en que es necesario ejercer tacto y discreción para lograr los objetivos de la empresa.	600

COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES

En este factor se considera el tipo de labores que desarrolla, la trascendencia de las mismas y el criterio e iniciativa que se requiere tener para la responsabilidad del puesto.

- 1.- Desarrolla labores rutinarias, de supervisión inmediata y de naturaleza tal que el empleado no tiene, o tiene muy poca libertad de acción 110
- 2.- Trabajo con supervisión próxima y ejecutado con instrucciones y/o procedimientos bien definidos.
Decisiones de poca importancia, fáciles de tomar, tales como corrección de errores en el trabajo; determinar cuándo es necesario solicitar más amplias instrucciones, etc. 220
- 3.- Trabajo que requiere planear y ejecutar labores basadas en procedimientos establecidos o métodos aceptados.
Recomendar cambios en métodos y/o procedimientos. Uso de juicio propio. 330
- 4.- Trabajo que requiere planear y ejecutar labores complejas disponiendo de procedimientos generales.
Se requiere de juicio independiente para planear el trabajo, tomar decisiones y llevarlas a cabo para un mejor desempeño del trabajo 440
- 5.- Trabajo que incluye la participación en la formulación de políticas generales y programas a largo plazo, incluyendo el análisis detallado de todos los datos disponibles, el tomar decisiones difíciles y el interpretar resultados. 550

EXPERIENCIA

Es un factor de medida del tiempo necesario para que una persona adquiera la preparación y conocimientos de las actividades del puesto o departamento.

1.- De 0 - 3 meses	80
2.- De 3 - 8 meses	160
3.- De 8 - 1 año	240
4.- De 1 - 3 años	320
5.- Más de 3 años	400

ALCANCE DEL TRABAJO

En este factor se consideran Los requisitos del trabajo para evitar pérdidas ocasionadas por errores o descuidos. Dichas pérdidas pueden ser de tiempo, equipo, cálculos, mercancía o decisiones mal tomadas que repercuten directa o indirectamente en los costos.

- 1.- Escasa responsabilidad, Los errores se descubren fácil y de inmediato. Si no se descubriesen los errores, las pérdidas no serían importantes. 43
- 2.- Poca responsabilidad, los errores pueden descubrirse con facilidad, por lo que las pérdidas, poco importantes, se reducen a tiempo. 87
- 3.- Responsabilidad limitada, ya que el trabajo es revisado, o bien, los errores pueden descubrirse en trámites posteriores, antes de que el trabajo salga del componente, requiriendo cuidados e interpretación correcta. 130
- 4.- Responsabilidad por el desarrollo de funciones relativas a la utilización adecuada del personal, del material y/o del equipo. Preparación de presupuestos, informes o cotizaciones que sirvan de base para la toma de decisiones. Trabajo sujeto a la aprobación de otra persona, o cuyos resultados se hacen evidentes en informes periódicos y que requiere de dedicación para evitar pérdidas de cierta importancia. 173
- 5.- Responsabilidad por el desarrollo de funciones que tienen impacto en toda el área de trabajo, influyendo en la productividad de la misma área. 217
- 6.- Responsabilidad por el desarrollo de funciones que tienen efecto en varias áreas de trabajo, cuyo desempeño, afecta la productividad de las mismas, ocasionando pérdidas diversas o considerables. 260

NIVEL ACADEMICO

Este factor se refiere a los conocimientos básicos o mínimos requeridos para su adecuada comprensión y ejecución. Pudieron haberse adquirido en la escuela o en la práctica.

1.- Primaria	50
2.- Secundaria	100
3.- Carrera técnica, preparatoria o equivalente	150
4.- Profesionista	200

SUPERVISION EJERCIDA

Responsabilidad por la correcta conducción del personal a su cargo, así como por la responsabilidad del tipo de funciones supervisadas.

- | | |
|--|-----|
| 1.- Dirige trabajos simples, relacionados con la limpieza, jardinería, movimiento de materiales. entre otros. | 30 |
| 2.- Supervisión de labores sencillas; procedimientos comunes administrativos y técnicos. De 4 a 5 trabajadores. | 60 |
| 3.- Supervisión de labores básicas referentes a un departamento o varias secciones del mismo. De 6 a 7 trabajadores | 90 |
| 4.- Supervisión importante, referente a los objetivos de un área o de varios departamentos. De 8 a 10 trabajadores. | 120 |
| 5.- Supervisión de labores complejas, referentes a los objetivos funcionales básicos de la empresa. De más de 10 trabajadores. | 150 |

SUPERVISION RECIBIDA

Este factor considera la flexibilidad y libertad de actuación, la extensión y magnitud de supervisión recibida y requerida por el departamento, debido al tipo de resultados u objetivos a ser alcanzados.

1.- Es supervisado permanente e inmediatamente.	26
2.- Sus labores son supervisadas constantemente y de manera próxima por su superior.	52
3.- Es supervisado periódicamente y de manera general.	78
4.- Recibe una supervisión amplia y eventual.	104
5.- No recibe ningún tipo de supervisión.	130

Después de obtener el manual de valuación ya se pueden evaluar los puestos, tomando en cuenta sólo los más comunes y significativos para la empresa, que son designados como "puestos clave" ó "puestos tipo". Esta clase de puestos varían dependiendo de la empresa que se maneje; en el capítulo V se da una explicación más clara sobre este tema.

Los puestos tipo que elegimos después de un estudio cuidadoso son:

- 1.- Gerente General.
- 2.- Jefe de piso.
- 3.- Contador.
- 4.- Auxiliar Contable.
- 5.- Secretaria.
- 6.- Vendedor.
- 7.- Almacenista.
- 8.- Auxiliar de Almacenista.

- 9.- Cajera.
- 10.- Chofer.
- 11.- Velador.
- 12.- Afanadora.

4.4.1. DESCRIPCION GENERICA Y ESPECIFICA.

Antes de proceder a evaluar los puestos es conveniente crear descripciones genéricas y específicas con el fin de dejar claramente explicadas las actividades y responsabilidades de cada uno.

Es importante hacer notar que dichas descripciones que a continuación presentaremos, fueron elaboradas por el asesor de esta tesis, Lic. Roberto Arellano y una servidora.

DESCRIPCIONES GENERICAS

PUESTO: GERENTE GENERAL.

Dirigir los movimientos administrativos de la empresa, así como planificar todo el proceso administrativo de la misma.

PUESTO: JEFE DE PISO.

Revisar que las mercancías se encuentren totalmente en buen estado, así como supervisar que cada uno de los dependientes lleve

a cabo bien su trabajo para ofrecerle un mejor servicio, calidad y atención al cliente.

PUESTO: CONTADOR.

Captar, clasificar y registrar las operaciones de la empresa para producir la información necesaria en la elaboración de los estados financieros.

PUESTO: AUXILIAR CONTABLE.

Apoyar en el desarrollo y registro de los procedimientos contables y administrativos de la empresa.

PUESTO: VENDEDOR.

Mantener un contacto directo con el cliente para atenderlo e informarlo sobre el uso de las mercancías así como lograr su completa satisfacción.

PUESTO: SECRETARIA.

Realizar el papeleo necesario para cumplir con el buen funcionamiento administrativo de la empresa, así como dar apoyo a la gerencia para crear y mantener buenas relaciones públicas.

PUESTO: CAJERA.

Manejo del dinero en la cobranza al cliente, así como ubicar toda la responsabilidad del dinero en una misma persona.

PUESTO: ALMACENISTA.

Cuidar que los stocks de mercancía sean los que la empresa requiere para su servicio y en buen estado, así como llevar un control absoluto sobre éstas.

PUESTO: AUXILIAR DE ALMACEN.

Apoyar en el manejo de mercancías dentro del almacén, así como mantenerlo limpio para una mejor detección de faltantes.

PUESTO: CHOFER.

Transportar mercancías del almacén a los locales que los soliciten, así como transportar al empleado que lo necesite, con previa autorización.

PUESTO: VELADOR.

Velar por la seguridad del local, así como por todo lo que se encuentre dentro de él.

PUESTO: AFANADORA.

Mantener limpias todas las áreas del local, así como reportar todo tipo de deficiencias encontradas en él.

DESCRIPCIONES ESPECIFICAS.

PUESTO: GERENTE GENERAL.

ACTIVIDADES DIARIAS O SEMANALES.

- * Revisar todas las instalaciones antes de empezar a trabajar. Debe estar todo en perfectas condiciones antes de las 9:AM para que cuando los empleados lleguen esté todo listo para trabajar sin problemas.
- * Checar que todos los trabajadores tengan el material necesario para trabajar.
- * Checar la entrada de cada trabajador, que antes de empezar a laborar se pongan el uniforme para cuidar de la imagen de la empresa, así como del cuidado personal de cada trabajador.
- * Adiestrar continuamente a los trabajadores y ayudarlos en las dudas que les surjan durante el desarrollo de sus labores para así evitar errores y darle un buen servicio al cliente.
- * Atender personalmente a los clientes cuando surja algún problema o reclamación buscando dejar lo más satisfecho posible al cliente.
- * Autorizar el reporte diario de ventas de contado y a crédito elaborado por la cajera de planta para verificar la venta del día.
- * Mandar a la secretaria a hacer los depósitos al banco

diariamente.

- * Checar cortes y fichas de depósito.
- * Cerrar diariamente.

ACTIVIDADES PERIODICAS.

- * Checar los vencimientos de los recibos de luz, teléfono, gas, para mandar hacer su pago oportuno con la secretaria al banco o a la oficina que corresponda.
- * Checar precios de competencia.

ACTIVIDADES ESPORADICAS.

- * En caso de que algún trabajador faltara o renunciara inesperadamente el suplirá las funciones de éste mientras se cubre el puesto.
- * En caso de que algún cliente presente una demanda ante la PROFECO, el gerente deberá atender el asunto hasta que el trámite termine y se soluciones o se llegue a un acuerdo con el cliente, ya que es el representante legal.
- * Ver la factibilidad de abrir más sucursales observando y de acuerdo a las ventas, personal y capacidad económica.
- * Ayudar en el inventario general.
- * Junta anual con el contador.
- * Hacer una valuación personal del desarrollo de sus funciones.

PUESTO: JEFE DE PISO.

ACTIVIDADES DIARIAS O SEMANALES.

- * Ponerse el uniforme para dar una buena imagen de la empresa.
- * Vigilar que el área de trabajo se encuentre limpia para cuidar la higiene del local y evitar que la mercancía se ensucie.
- * Cuando hay mucho trabajo, auxiliar a las otras áreas.
- * Dar las explicaciones pertinentes a los clientes con respecto a las mercancías (uso y cuidados).
- * Atender a los clientes.
- * Vigilar que los vendedores realicen adecuada y de buen modo su trabajo.
- * Pasar reportes de faltantes al almacén.

PUESTO: CONTADOR.

ACTIVIDADES DIARIAS O SEMANALES.

- * Realizar la nómina para empleados sindicalizados.
- * Checar depósitos diarios de bancos.
- * Autorizar vales.
- * Registrar las ventas del día anterior.
- * Pasar la nómina a la secretaria.

ACTIVIDADES PERIODICAS.

- * Realización de la nómina a los empleados de confianza.
- * Realización de los cálculos para el pago a la liquidación bimestral del IMSS.
- * Realización de los cálculos para el pago bimestral del SAR.
- * Autorización de salida de dinero por concepto de préstamos al personal.
- * Revisar el registro de entradas y salidas del almacén.

ACTIVIDADES ESPORADICAS.

- * Realización del cierre anual de los Estados Financieros de la empresa.
- * Declaración de impuestos.
- * Junta anual con el gerente general de la empresa para presentarle la situación financiera.
- * Registro del inventario general anual.
- * Cálculo del aguinaldo y del reparto de utilidades de los empleados.

PUESTO: AUXILIAR CONTABLE.

ACTIVIDADES DIARIAS O SEMANALES.

- * Registro de entradas y salidas diarias al almacén.

- * Apoyo en los cálculos de la nómina de trabajadores sindicalizados.
- * Registro de vales y gastos varios.
- * Registro de depósitos a bancos.

ACTIVIDADES PERIODICAS.

- * Apoyo a los cálculos de la nómina para personal de confianza.
- * Apoyo a los cálculos bimestrales para el pago del SAR e IMSS.

ACTIVIDADES ESPORADICAS.

- * Registro del inventario general anual (apoyo).
- * Presentar datos ante el gerente general en la junta anual.
- * Auxilio del cálculo de la operaciones para la obtención del aguinaldo, reparto de utilidades.

PUESTO: VENDEDOR.

ACTIVIDADES DIARIAS O SEMANALES.

- * Atender al cliente.
- * Hacer el llenado de la factura de las mercancías vendidas.
- * Poner la mercancía en bolsas para que se la lleve el cliente.

- * Entregar las bolsas con la mercancía al cliente.
- * Sumar las notas de venta al medio día y por la noche.
- * Sacudir las mercancías.
- * Recoger las mercancías y basura del mostrador.

ACTIVIDADES PERIODICAS.

- * Envolver las mercancías para regalo cuando el cliente lo pida.

ACTIVIDADES ESPORADICAS.

- * Ayudar a realizar el inventario general anual de la tienda.

PUESTO: SECRETARIA.

- * Ordenar el control de venta del día anterior.
- * Realizar cartas y enviarlas por correo.
- * Realizar el llenado de facturas expedidas.
- * Mandar y recibir faxes que le son ordenados.
- * Hacer los depósitos, retiros y pagos de la empresa, diariamente.
- * Recibir la nómina del personal sindicalizado.
- * Concluir los cálculos necesarios y pertinentes para efectuar el pago de la nómina.
- * Realizar llamadas y contestar el teléfono.
- * Atender pedidos de clientes especiales.

- * Pagar la nómina.

PUESTO: CAJERA.

ACTIVIDADES DIARIAS O SEMANALES.

- * Distribuir el Fondo de Caja para identificar las monedas y agilizar el cobro a clientes.
- * Reporte diario de ventas para llevar el control de dinero en bancos.
- * Relación diaria de ventas y cobranza para llevar el control de notas.
- * Llevar el control diario del total de depósitos y del número total de piezas.
- * Sacudir el mostrador y caja.
- * Regar las plantas.
- * Atender al cliente cordial y educadamente.
- * Hacer la relación de ventas y depósitos.
- * Hacer notas con descuento para los clientes autorizados.
- * Realizar el corte de caja.

ACTIVIDADES PERIODICAS.

- * Sumar el dinero que se cobró durante el mes.
- * Corte mensual del reporte diario de ventas.

ACTIVIDADES ESPORADICAS.

- * Apoyo a la realización del inventario general.

PUESTO: ALMACENISTA.

ACTIVIDADES DIARIAS O SEMANALES.

- * Rellenar faltantes en la tienda.
- * Vigilar el orden y limpieza del almacén y mercancías.
- * Llenar las tarjetas de entrada y salida de mercancías.
- * Ayudar al cliente a llevar la mercancía a sus autos cuando éstas sean muy pesadas.

ACTIVIDADES PERIODICAS.

- * Hacer el reporte quincenal de entradas y salidas al almacén.
- * Recibir y registrar mercancías nuevas.
- * Pasar reportes de faltantes a la gerencia.

ACTIVIDADES ESPORADICAS.

- * Realización del inventario general anual del almacén y tienda.

PUESTO: AUXILIAR DE ALMACEN.

ACTIVIDADES DIARIAS O SEMANALES.

- * Limpiar y sacudir el almacén.
- * Subir al auto del cliente las mercancías que le ordenen.
- * Realizar pequeños encargos.
- * Sacar a la tienda las mercancías faltantes.

ACTIVIDADES PERIODICAS.

- * Acomodar las nuevas mercancías.

ACTIVIDADES ESPORADICAS.

- * Ayudar a realizar el inventario general anual de la empresa.

PUESTO: CHOFER.

ACTIVIDADES DIARIAS O SEMANALES.

- * Lavar y aspirar el automóvil.
- * Rellenar el tanque de gasolina.
- * Entregar las mercancías a la dirección enviada.
- * Transportar al personal autorizado.

ACTIVIDADES PERIODICAS.

- * Cambiar las refacciones necesarias al automóvil.

ACTIVIDADES ESPORADICAS.

- * Mandar el automóvil al taller para el servicio correspondiente.

PUESTO: VELADOR.

ACTIVIDADES DIARIAS O SEMANALES.

- * Quitar las cadenas del estacionamiento en las mañanas para que los clientes puedan estacionarse.
- * Asear la parte del frente del local para cuidar la imagen de la tienda.
- * Hacer rondines durante la noche para verificar que todo se encuentre en orden en el local.
- * Verificar que puertas y ventanas se encuentren debidamente cerradas para evitar que algún extraño se introduzca en el local.
- * Poner las cadenas en la tarde, para evitar que se estacionen durante la noche autos al frente del local.

ACTIVIDADES ESPORADICAS.

- * En caso de incendio, robo o cualquier irregularidad deberá llamar a las autoridades y al Gerente general para darle aviso.

PUESTO: AFANADORA.

ACTIVIDADES DIARIAS O SEMANALES.

- * Barrer y trapear el área de atención al público y oficinas.

4.4.2. VALUACION DE PUESTOS.

Una vez obtenido las descripciones genéricas y específicas se procede a evaluar los puestos.

PUESTO. AUXILIAR DE ALMACEN.

Requisitos para Ocupar el Puesto.

- * NIVEL ACADEMICO: Instrucción básica.
- * EXPERIENCIA: Dos meses.
- * COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES:

TIPO DE LABORES	TRASCENDENCIA	CREATIVIDAD
Rutinarias	Mínima	Elemental

- * ALCANCE DEL TRABAJO:

Escasa responsabilidad, Los errores se descubren fácil y de inmediato. Si no se descubriesen Los errores, Las perdidas no serían importantes.

- * RELACIONES INTERPERSONALES:

IMPORTANCIA	FRECUENCIA
Mínima	Eventual

- * SUPERVISION EJERCIDA: No tiene.
- * SUPERVISION RECIBIDA:

TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA	FRECUENCIA
Inmediata	Permanente

46362

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Evaluación.

PUESTO. AUXILIAR DE ALMACEN.

CONCEPTO	VALOR DE LOS PUNTOS
RELACIONES INTERPERSONALES. De importancia mínima y eventuales.	120
COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DEC. Desarrolla labores muy rutinarias y con muy poca libertad de acción.	110
EXPERIENCIA. Dos meses de experiencia para conocer y desarrollar perfectamente su trabajo.	80
ALCANCE DEL TRABAJO. Escasa responsabilidad.	43
NIVEL ACADEMICO. Instrucción básica.	50
SUPERVISION EJERCIDAD. No tiene.	0
SUPERVISION RECIBIDA. Es de tipo inmediata y permanente	26

TOTAL 429

PUESTO. VELADOR.

Requisitos para Ocupar el Puesto.

* NIVEL ACADEMICO: Instrucción básica.

* EXPERIENCIA: Cinco meses.

* COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES:

TIPO DE LABORES	TRASCENDENCIA	CREATIVIDAD
Rutinarias	Mínima	Elemental

* ALCANCE DEL TRABAJO:

Escasa responsabilidad, los errores se descubren fácil y de inmediato. Si no se descubriesen los errores, las pérdidas no serían importantes.

* RELACIONES INTERPERSONALES:

IMPORTANCIA	FRECUENCIA
Mínima	Constante

* SUPERVISION EJERCIDA: No tiene.

* SUPERVISION RECIBIDA:

TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA	FRECUENCIA
Próxima	Constante

Evaluación.

PUESTO. VELADOR.

CONCEPTO	VALOR DE LOS PUNTOS
RELACIONES INTERPERSONALES. No es necesaria la relación con otro tipo de personas, sólo con su jefe.	120
COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DEC. Desarrollo de labores rutinarias donde no se tiene, o se tiene muy poca libertad de acción.	110
EXPERIENCIA. Requiere de un tiempo de 6 meses para lograr un dominio total de su trabajo por medio de unacapacitación.	160
ALCANCE DEL TRABAJO. Escaza responsabilidad, los errores se descubren de inmediato	43
NIVEL ACADEMICO. Instrucción básica.	50
SUPERVISION EJERCIDAD. No tiene	0
SUPERVISION RECIBIDA. Sus labores son supervisadas constantemente y de manera próxima.	52
TOTAL	<u>535</u>

PUESTO: CHOFER.

Requisitos para Ocupar el Puesto.

* NIVEL ACADEMICO: Instrucción Básica

* EXPERIENCIA: De Dos a Tres meses.

* COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES:

TIPO DE LABORES	TRASCENDENCIA	CREATIVIDAD
Rutinarias	Mínima	Elemental

* ALCANCE DEL TRABAJO:

Escasa responsabilidad, Los errores se descubren fácil y de inmediato. Si no se descubriesen los errores, Las perdidas no serían importantes.

* RELACIONES INTERPERSONALES:

IMPORTANCIA	FRECUENCIA
Poca	Constante

* SUPERVISION EJERCIDA: No tiene.

* SUPERVISION RECIBIDA:

TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA	FRECUENCIA
Inmediata	Permanente

Evaluación.

PUESTO. CHOFER.

CONCEPTO	VALOR DE LOS PUNTOS
RELACIONES INTERPERSONALES. Relaciones con personas ajenas a la empresa.	240
COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DEC. Desarrolla labores rutinarias y de supervisión inmediata.	110
EXPERIENCIA. Requiere de un tiempo de 2 a 3 meses aproximadamente para el desarrollo adecuado de su trabajo.	80
ALCANCE DEL TRABAJO. Escasa responsabilidad, los errores se descubren de inmediato.	43
NIVEL ACADEMICO. Requiere de estudios primarios terminados.	50
SUPERVISION EJERCIDAD. No tiene	0
SUPERVISION RECIBIDA. Es de tipo inmediato y permanente.	26
TOTAL	<u>549</u>

PUESTO: AFANADORA.

Requisitos para Ocupar el Puesto.

* NIVEL ACADEMICO: Instrucción Básica

* EXPERIENCIA: De 10 a 15 Días.

* COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES:

TIPO DE LABORES	TRASCENDENCIA	CREATIVIDAD
Rutinarias	Baja	Elemental

* ALCANCE DEL TRABAJO:

Escasa responsabilidad, los errores se descubren fácil y de inmediato. Si no se descubriesen los errores, las pérdidas no serían importantes.

* RELACIONES INTERPERSONALES:

IMPORTANCIA	FRECUENCIA
Mínima	Eventual

* SUPERVISION EJERCIDA: No tiene.

* SUPERVISION RECIBIDA:

TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA	FRECUENCIA
Próxima	Constante

Evaluación.

PUESTO. AFANADORA.

CONCEPTO	VALOR DE LOS PUNTOS
RELACIONES INTERPERSONALES. De poca importancia.	120
COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DEC. Desarrollo de labores rutinarias y con muy poca libertad de acción	110
EXPERIENCIA. 15 días. Es fácil y rápido el manejo de su trabajo y dominio de éste.	80
ALCANCE DEL TRABAJO. Escasa responsabilidad, los errores se descubren de inmediato.	43
NIVEL ACADEMICO. Primaria como instrucción.	50
SUPERVISION EJERCIDA. No tiene.	0
SUPERVISION RECIBIDA. Sus labores son supervisadas constantemente.	52
TOTAL	<u>455</u>

PUESTO: ALMACENISTA.

Requisitos para Ocupar el Puesto.

* NIVEL ACADEMICO: Instrucción Básica

* EXPERIENCIA: Tres Meses.

* COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES:

TIPO DE LABORES	TRASCENDENCIA	CREATIVIDAD
Rutinarias	Baja	Normal

* ALCANCE DEL TRABAJO:

Poca responsabilidad, Los errores pueden descubrirse con facilidad, por lo que Las pérdidas, poco importantes, se reducen a tiempo.

* RELACIONES INTERPERSONALES:

IMPORTANCIA	FRECUENCIA
Poca	Constante

* SUPERVISION EJERCIDA:

NUMERO DE SUPERVISADOS	TIPO DE FUNCIONES
De 1 a 3	Simples

* SUPERVISION RECIBIDA:

TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA	FRECUENCIA
Próxima	Periódica

Evaluación.

PUESTO. ALMACENISTA.

CONCEPTO	VALOR DE LOS PUNTOS
RELACIONES INTERPERSONALES. De poca importancia y frecuencia constante.	240
COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DEC. Desarrolla labores con procedimientos e instrucciones bien definidas.	220
EXPERIENCIA. Necesita de un tiempo de 5 meses aproximadamente para conocer perfectamente las actividades del puesto.	160
ALCANCE DEL TRABAJO. Poca responsabilidad los errores se descubren fácilmente.	87
NIVEL ACADEMICO. Instrucción básica.	50
SUPERVISION EJERCIDA. 1 supervisado. Supervisa funciones simples.	30
SUPERVISION RECIBIDA. Supervisión próxima y periódica.	52

TOTAL

839

PUESTO: AUXILIAR CONTABLE.

Requisitos para Ocupar el Puesto.

* NIVEL ACADEMICO: Preparatoria o Carrera Técnica.

* EXPERIENCIA: De Un Año.

* COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES:

TIPO DE LABORES	TRASCENDENCIA	CREATIVIDAD
Rutinarias	Media	Normal

* ALCANCE DEL TRABAJO:

Responsabilidad limitada, ya que el trabajo es revisado, o bien, los errores pueden descubrirse en trámites posteriores, antes de que el trabajo salga del componente, requiriendo cuidados e interpretación correcta.

* RELACIONES INTERPERSONALES:

IMPORTANCIA	FRECUENCIA
Mínima	Eventual

* SUPERVISION EJERCIDA: No tiene.

* SUPERVISION RECIBIDA:

TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA	FRECUENCIA
Próxima	Constante

Evaluación.

PUESTO. AUXILIAR CONTABLE.

CONCEPTO	VALOR DE LOS PUNTOS
RELACIONES INTERPERSONALES. Relaciones con compañeros de trabajo	120
COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DEC. Trabajo que requiere planear y ejecutar labores basadas en métodos aceptados.	330
EXPERIENCIA. Requiere de un año para conocer las actividades de su puesto	240
ALCANCE DEL TRABAJO. Poca responsabilidad. Los errores se descubren fácilmente.	130
NIVEL ACADEMICO. Requiere de carrera técnica o estudios preparatorios terminados.	150
SUPERVISION EJERCIDA. No tiene.	0
SUPERVISION RECIBIDA. Supervisado constantemente.	52

TOTAL

1022

PUESTO: CAJERA.

Requisitos para Ocupar el Puesto.

* NIVEL ACADEMICO: Secundaria.

* EXPERIENCIA: De Tres Meses.

* COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES:

TIPO DE LABORES	TRASCENDENCIA	CREATIVIDAD
Rutinarias	Media	Elemental

* ALCANCE DEL TRABAJO:

Responsabilidad limitada, ya que el trabajo es revisado, o bien, Los errores pueden descubrirse en trámites posteriores, antes de que el trabajo salga del componente, requiriendo cuidados e interpretación correcta.

* RELACIONES INTERPERSONALES:

IMPORTANCIA	FRECUENCIA
Regular	Permanente

* SUPERVISION EJERCIDA: No tiene.

* SUPERVISION RECIBIDA:

TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA	FRECUENCIA
Próxima	Constante

Evaluación.

PUESTO. CAJERA.

CONCEPTO	VALOR DE LOS PUNTOS
RELACIONES INTERPERSONALES. De regular importancia y permanente frecuencia.	360
COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DEC. Desarrolla labores con procedimientos e instrucciones bien definidas.	220
EXPERIENCIA. Necesita de 3 meses para conocer y desarrollar perfectamente su trabajo.	80
ALCANCE DEL TRABAJO. Responsabilidad limitada. Los errores se descubren fácilmente.	130
NIVEL ACADEMICO. Requiere de estudios secundarios para el fácil entendimiento de su trabajo.	100
SUPERVISION EJERCIDA. No tiene.	0
SUPERVISION RECIBIDA. Supervisión próxima y constante.	52

TOTAL

942

PUESTO: VENDEDOR.

Requisitos para Ocupar el Puesto.

* NIVEL ACADEMICO: Preparatoria o Carrera Técnica.

* EXPERIENCIA: De Dos a Tres Meses.

* COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES:

TIPO DE LABORES	TRASCENDENCIA	CREATIVIDAD
Diversificada	Baja	Normal

* ALCANCE DEL TRABAJO:

Responsabilidad limitada, ya que el trabajo es revisado, o bien, Los errores pueden descubrirse en trámites posteriores, antes de que el trabajo salga del componente, requiriendo cuidados e interpretación correcta.

* RELACIONES INTERPERSONALES:

IMPORTANCIA	FRECUENCIA
Mucha	Permanente

* SUPERVISION EJERCIDA: No Tiene.

* SUPERVISION RECIBIDA:

TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA	FRECUENCIA
General	Periódica

Evaluación.

PUESTO. VENDEDOR.

CONCEPTO	VALOR DE LOS PUNTOS
RELACIONES INTERPERSONALES. De bastante importancia y constante frecuencia.	600
COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DEC. Decisiones de poca importancia fáciles de tomar.	220
EXPERIENCIA. Necesita de un tiempo de dos a tres meses para tener un dominio completo de las actividades del puesto.	80
ALCANCE DEL TRABAJO. Los errores son fáciles de detectar.	130
NIVEL ACADEMICO. Requiere de carrera técnica o estudios preparatorios.	150
SUPERVISION EJERCIDA. No tiene.	0
SUPERVISION RECIBIDA. Supervisión general y periódica.	78

TOTAL

1258

PUESTO: JEFE DE PISO.

Requisitos para Ocupar el Puesto.

* NIVEL ACADEMICO: Preparatoria.

* EXPERIENCIA: De Seis Meses.

* COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES:

TIPO DE LABORES	TRASCENDENCIA	CREATIVIDAD
Rutinarias	Media	Normal

* ALCANCE DEL TRABAJO:

Responsabilidad limitada por el desarrollo de funciones que tienen impacto en toda el área de trabajo, influyendo en la productividad de la misma área.

* RELACIONES INTERPERSONALES:

IMPORTANCIA	FRECUENCIA
Mucha	Permanente

* SUPERVISION EJERCIDA:

NUMERO DE SUPERVISADOS	TIPO DE FUNCIONES
Más de 10	Básicas

* SUPERVISION RECIBIDA:

TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA	FRECUENCIA
General	Constante

Evaluación.

PUESTO. JEFE DE PISO.

CONCEPTO	VALOR DE LOS PUNTOS
RELACIONES INTERPERSONALES. De mucha importancia.	600
COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DEC. Trascendencia media en la toma de decisiones.	330
EXPERIENCIA. Requiere de seis meses para dominar su trabajo perfectamente.	160
ALCANCE DEL TRABAJO. Responsabilidad por el desarrollo de funciones que tienen impacto en toda el área de trabajo.	217
NIVEL ACADEMICO. Requiere de la instrucción preparatoria para el desarrollo de las actividades de su puesto.	150
SUPERVISION EJERCIDA. Supervisa funciones básicas referentes a un departamento.	90
SUPERVISION RECIBIDA. De tipo general y de manera constante.	78

TOTAL

1625

PUESTO: SECRETARIA.

Requisitos para Ocupar el Puesto.

* NIVEL ACADEMICO: Carrera Técnica.

* EXPERIENCIA: De Un Año.

* COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES:

TIPO DE LABORES	TRASCENDENCIA	CREATIVIDAD
Diversificada	Media	Normal

* ALCANCE DEL TRABAJO:

Poca responsabilidad, Los errores pueden descubrirse con facilidad, por lo que Las pérdidas, poco importantes, se reducen a tiempo.

* RELACIONES INTERPERSONALES:

IMPORTANCIA	FRECUENCIA
Bastante	Constante

* SUPERVISION EJERCIDA: No Tiene.

* SUPERVISION RECIBIDA:

TIPO DE SUPERVISION RECIBIDA	FRECUENCIA
Próxima	Constante

Evaluación.

PUESTO. SECRETARIA.

CONCEPTO	VALOR DE LOS PUNTOS
RELACIONES INTERPERSONALES. Relaciones frecuentes con personas ajenas a la empresa y no muy trascendentes.	360
COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DEC. Desarrolla actividades diversificadas, de trascendencia media y requiere de una creatividad normal.	330
EXPERIENCIA. Necesita de un año como mínimo.	320
ALCANCE DEL TRABAJO. Poca responsabilidad los errores se descubren fácilmente.	87
NIVEL ACADEMICO. Carrera técnica para desarrollar perfectamente su trabajo.	150
SUPERVISION EJERCIDA. No tiene.	0
SUPERVISION RECIBIDA. Supervisión próxima y de frecuencia constante.	52

TOTAL

1299

PUESTO: CONTADOR.

Requisitos para Ocupar el Puesto.

* NIVEL ACADEMICO: Profesional.

* EXPERIENCIA: De Un Año.

* COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES:

TIPO DE LABORES	TRASCENDENCIA	CREATIVIDAD
Diversificada	Alta	Alta

* ALCANCE DEL TRABAJO:

Responsabilidad por el desarrollo de funciones que tienen impacto en toda el área, influyendo en la productividad de la misma área.

* RELACIONES INTERPERSONALES:

IMPORTANCIA	FRECUENCIA
Poca	Periódica

* SUPERVISION EJERCIDA:

NUMERO DE SUPERVISADOS	TIPO DE FUNCIONES
De 1 a 3	Sencillas

* SUPERVISION RECIBIDA: No Tiene.

Evaluación.

PUESTO. CONTADOR.

CONCEPTO	VALOR DE LOS PUNTOS
RELACIONES INTERPERSONALES. Relaciones con personas ajenas al departamento donde se desarrolla el trabajo y a la empresa.	240
COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DEC. Requiere de juicio independiente para planear al trabajo.	440
EXPERIENCIA. Un año como mínimo para conocer su trabajo.	320
ALCANCE DEL TRABAJO. Preparación de presupuestos, informes o cotizaciones que sirven de base para la toma de decisiones.	217
NIVEL ACADEMICO. Carrera profesional terminada. C.P.	200
SUPERVISION EJERCIDA. Supervisa labores sencillas y procedimientos técnicos.	60
SUPERVISION RECIBIDA. No recibe supervisión.	130

TOTAL

1607

PUESTO: GERENTE GENERAL.

Requisitos para Ocupar el Puesto.

* NIVEL ACADEMICO: Licenciatura en Administración.

* EXPERIENCIA: De Tres ó Más Años.

* COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES:

TIPO DE LABORES	TRASCENDENCIA	CREATIVIDAD
Complejas	Máxima	Alta

* ALCANCE DEL TRABAJO:

Responsabilidad por el desarrollo de funciones que tienen efecto en varias áreas de trabajo, cuyo desempeño, afecta la productividad de las mismas, ocasionando pérdidas diversas o considerables.

* RELACIONES INTERPERSONALES:

IMPORTANCIA	FRECUENCIA
Mucha	Permanente

* SUPERVISION EJERCIDA:

NUMERO DE SUPERVISADOS	TIPO DE FUNCIONES
Más de 10	Complejas

* SUPERVISION RECIBIDA: No Tiene.

Evaluación.

PUESTO. GERENTE GENERAL.

CONCEPTO	VALOR DE LOS PUNTOS
RELACIONES INTERPERSONALES. Relaciones casi constantes con otras personas en que es necesario ejercer tacto para el logro de los objetivos de la empresa.	600
COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DEC. Trabajo que requiere participación en la formulación de políticas generales.	550
EXPERIENCIA. Requiere de una experiencia de tres o más de tres años.	400
ALCANCE DEL TRABAJO. Requiere de una licenciatura terminada para el adecuado desarrollo de sus funciones que tienen efecto en varias áreas.	260
NIVEL ACADEMICO. Requiere de una licenciatura terminada para el desarrollo y conocimiento del puesto.	200
SUPERVISION EJERCIDA. Supervisa labores complejas y referentes a las diferentes áreas de trabajo.	150
SUPERVISION RECIBIDA. No tiene.	0
TOTAL	<u>2160</u>

* Este puesto no se valúa por ser el de más alto rango dentro de la empresa, pero sí se tomó en cuenta para efectos de la obtención del perfil de puestos.

CAPITULO V

INFORMACION DE PRESTACIONES Y SALARIOS PARA UN TABULADOR DE EMPRESAS COMERCIALES PEQUEÑAS.

5.1. PUESTOS TIPO EN LA EMPRESA COMERCIAL PEQUEÑA.

Los puestos tipo o clave para el trabajo que nos ocupa fueron identificados y designados basándonos en aquellos cuyas habilidades, requisitos y responsabilidades son claramente definidas; así también otro aspecto importante para ser designado fue el que los salarios de dichos puestos no estuvieron sujetos a controversia, es decir, que no fueron variantes, ni remunerados en exceso o defecto, y que se encuentran distribuidos dentro de la escala de salarios.

Otro aspecto importante con respecto a la elección de los puestos clave es que cada uno de ellos debe ilustrar cada nivel de dificultades y responsabilidades dentro de la categoría de los puestos de se evalúan.

De acuerdo a lo señalado anteriormente podemos entonces definir puestos clave como aquellos que son muy conocidos y comunes dentro de una empresa.

A continuación presentamos los puestos clave existentes en la empresa comercial pequeña:

- 1.- Gerente General.
- 2.- Jefe de piso.
- 3.- Contador.
- 4.- Auxiliar contable.

- 5.- Secretaria.
- 6.- vendedor.
- 7.- Almacenista.
- 8.- Auxiliar de almacén.
- 9.- Cajera.
- 10.- Chofer.
- 11.- Velador.
- 12.- Afanadora.

A continuación presentamos el formato de recopilación de información elaborado por nosotros, pudiendo ser utilizado para las encuestas de prestaciones y salarios.

5.2. FORMATO DE RECOPIACION DE INFORMACION DE PRESTACIONES Y SALARIOS.

PRESTACIONES

1.- AGUINALDO (en días al año)

ANTIGÜEDAD (5 años)

DE PLANTA _____
EVENTUAL _____
¿ES GRAVABLE? _____

2.- BECAS

	CANTIDAD	MONTO ANUAL
PARA TRABAJADORES	_____	_____
PARA LOS HIJOS	_____	_____

3.- DESPENSAS FISICAS (no considerar Los incentivos)

Monto anual de esta prestación por trabajador:

\$ _____ ó en % del sueldo

_____ %

Cantidad de despensas entregadas a cada trabajador en el año:

Fecha de entrega: _____.

4.- DIAS FESTIVOS ADICIONALES

Señale días festivos adicionales a Los de Ley que La Empresa otorga:

En caso de coincidir un día festivo con el día de descanso del trabajador, ¿qué se le otorga? _____

5.- FONDO DE AHORRO

EMPRESA	% APORTADO
TRABAJADOR	_____

En caso de exceder los términos legales, ¿se paga neto o gravado? _____.

6.- DIAS DE VACACIONES Y PRIMA VACACIONAL

ANTIGUEDAD EN AÑOS	VACACIONES EN DIAS	PRIMA EN %	VAC GRAVADA
5	_____	_____	_____

7.- PREMIO DE PUNTUALIDAD Y/O ASISTENCIA

Número total de días al año a los que puede aspirar un trabajador por medio de:

Puntualidad: _____ días ó \$ _____
Asistencia : _____ días ó \$ _____

Especifique el procedimiento: _____

8.- P. T. U.

Monto del reparto \$ _____ ULTIMA

9.-PERMISOS CON GOCE DE SALARIO.

	# DE DIAS	\$ AYUDA ECONOMICA
Nacimiento de un hijo	_____	_____
Defunción de cónyuge	_____	_____
Defunción de hijos	_____	_____
Defunción de padres	_____	_____
Defunción de hermanos	_____	_____
_____	_____	_____

10.- PRESTAMOS AL PERSONAL

MOTIVOS	MONTO \$	MESES PLAZO	INTERES ANUAL
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

* Antigüedad mínima del trabajador para obtener el préstamo: _____ años.

* Cantidad de trabajadores beneficiados en último año: _____

* Monto total anual de préstamos del último año: \$ _____

11.- SERVICIO DE TRANSPORTE

* ¿Qué porcentaje de sus trabajadores utiliza este servicio?
_____ %

* Costo anual promedio por trabajador beneficiado: \$ _____

12.- SUBSIDIO DE INCAPACIDADES POR ENFERMEDAD GENERAL DEL IMSS

DIA INICIAL	DIAS TOTALES	COMPLEMENTADO	
		%	AL INGRESO
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

13.- VALES DE DESPENSA

Porcentaje o monto anual que la empresa otorga a sus trabajadores en vales: _____

* En caso de exceder los límites legales, ¿el pago excedente se grava? _____.

14.- UNIFORMES

* Cantidad de uniformes entregados al año a cada trabajador, consistentes en camisa y pantalón: _____.

* Cantidad de pares de calzado entregados al año: _____.

* Costo anual promedio por trabajador: \$ _____.

15.- OTRAS PRESTACIONES O BENEFICIOS

Especifique algunas otras prestaciones que considere importantes de su contrato colectivo, y en qué consisten:

SALARIOS

PUESTO

DESCRIPCION GENERICA

SALARIO BASE

COMISIONES

INSENTIVOS

TOTAL

5.3 ANALISIS Y CONCENTRACION DE INFORMACION

PRESTACIONES

1.- Aguinaldo (en días al año)

ANTIGÜEDAD (5 años)

	MAXIMO	MINIMO	PROMEDIO
DE PLANTA	<u>25</u>	<u>12</u>	<u>18</u>
¿ES GRAVABLE?	<u>SI</u>		

2.- BECAS

	CANTIDAD	MONTO ANUAL
PARA TRABAJADORES	<u>3</u>	<u>N\$ 1,800.00</u>
PARA LOS HIJOS	<u>1</u>	<u>N\$ 600.00</u>

3.- DESPENSAS FISICAS (No considerar los incentivos)

NO

4.- DIAS FESTIVOS ADICIONALES

Señale los días festivos adicionales a los de Ley que la Empresa otorga:

Viernes Sto. 12 Diciembre 20 Enero _____

5.- FONDO DE AHORRO

	% APORTADO
EMPRESA	<u>4.1</u>
TRABAJADOR	<u>4.1</u>

En caso de exceder Los términos Legales, ¿se paga neto o gravado? NETO.

6.- DIAS DE VACACIONES Y PRIMA VACACIONAL

ANTIGÜEDAD EN AÑOS	VACACIONES EN DIAS	PRIMA EN %	VAC GRAVADA
<u>5</u>	<u>12</u>	<u>25</u>	<u>SI</u>

7.- PREMIO DE PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA

Monto total ó días al año a los que puede aspirar un trabajador por premio de:

Puntualidad:	N\$	<u>0</u>
Asistencia:	N\$	<u>600.00</u>

Especifique el procedimiento: Se otorga un 10% más del salario mensual percibido si en todo el mes no faltó ni un día.

8.- P. T. U.

	ULTIMA
Monto del reparto	N\$ <u>44,000.00</u>

9.- PERMISOS CON GOCE DE SALARIO

	# DE DIAS	\$ AYUDA ECONOMICA
Nacimiento de un hijo	<u>1</u>	--
Defunción de cónyuge	<u>1</u>	--
Defunción de hijos	<u>1</u>	--
Defunción de padres	<u>1</u>	--
Defunción de hermanos	<u>1</u>	--
Matrimonio	<u>2</u>	--

10.- PRESTAMOS AL PERSONAL

NO.

11.- SERVICIO DE TRANSPORTE

NO.

12.- SUBSIDIO DE INCAPACIDADES POR ENFERMEDAD GENERAL DEL IMSS

NO.

13.- VALES DE DESPENSA

Porcentaje o monto anual que la empresa otorga a sus trabajadores en vales: 9%

* En caso de exceder los límites legales, ¿el pago excedente se grava? No

14.- UNIFORMES

* Cantidad de uniformes entregados al año a cada trabajador, consistentes en camisa y pantalón: 2

* Cantidad de pares de calzado entregados al año: --

* Costo anual promedio por trabajador: N\$ 80.00

15.- OTRAS PRESTACIONES O BENEFICIOS

Ninguna

5.4. DESCRIPCION DE UN TABULADOR DE SUELDOS.

Una vez obtenida toda la información necesaria antes descrita de las empresas, es necesario obtener como último paso, la determinación del tabulador de sueldos.

A continuación presentamos los pasos y procedimientos para la obtención de dicho tabulador, la presente explicación está dividida en tres subtemas para una mejor comprensión del mismo.

5.4.1. JERARQUIZACION DE PUESTOS EN NIVELES.

Se determinaron doce puestos y cinco niveles para nuestro estudio y la distribución de estos cinco niveles fue acorde a los tipos de puestos y a una organización entre ellos.

NIVELES	PUNTOS		NOMBRE DEL PUESTO
	MIN	MAX	
1	429	727	AUXILIAR DE ALMACEN VELADOR CHOFER AFANADORA
2	728	1026	ALMACENISTA CAJERA
3	1027	1325	VENDEDOR AUXILIAR CONTABLE SECRETARIA
4	1326	1623	CONTADOR JEFE DE PISO
5	2160	2160	GERENTE GENERAL

1.- Primero se ordenan todos los puestos de menor a mayor jerarquía.

2.- El segundo puesto de mayor valor se ubica en el máximo puntaje del nivel 4.

3.- El puesto de menor valor, se ubica en el mínimo del primero nivel del tabulador.

4.- Se restan el máximo y mínimo puntaje de los niveles 4 y 1 y su diferencia se divide entre 4: $1194/4 = 299$

5.- El anterior resultado se suma al mínimo del nivel 1 y se acomoda en el mínimo del nivel 2: $429 + 299 = 728$

6.- Obtener el máximo del nivel 1 es igual al mínimo del nivel 2 menos 1.

7.- $728 + 299 = 1027$ para el mínimo del nivel 3.

8.- $1027 - 1 = 1026$ para el máximo del nivel 2.

9.- $1027 + 299 = 1326$ para el mínimo del nivel 4.

10.- $1326 - 1 = 1325$ para el máximo del nivel 3

11.- Sembrar los puestos conforme a su puntuación obtenida.

5.4.2. APLICACION DE LA FORMULA DE AJUSTE

NIVELES	MEDIA DEL SALARIO MENSUAL	CONSTANTE	LOG DE LA MEDIA DEL SALARIO	CTE DE LA MEDIA DEL SALARIO	LOG POR LA MEDIA DEL SALARIO	CUADRADO DE LA CONSTANTE	CONTANTE POR EL LOG	LOGa MAS CONSTANTE POR LOGb	ANTILOG
1	1072	-2	3.0301948	-6.0603896	4	-0.344546566	3.0506231	1723.63	48.69 %
2	1715	-1	3.2342641	-3.2342641	1	-0.172273283	3.2228964	1670.69	48.69 %
3	2695	0	3.4305588	0	0	0	3.3951697	2484.1	48.69 %
4	3501.67	1	3.5442748	3.5442748	1	0.172273283	3.5674428	3693.54	48.69 %
5	5452	2	3.7365558	7.4731116	4	0.344546566	3.7397161	5491.82	48.69 %
			SUMAS	16.9758483	1.7227327	10			

Logb = $\frac{\text{sum}(\text{cte} * \text{log de la media del salario})}{\text{sum del cuadrado de la cte.}}$

Logb = 0.1722732830

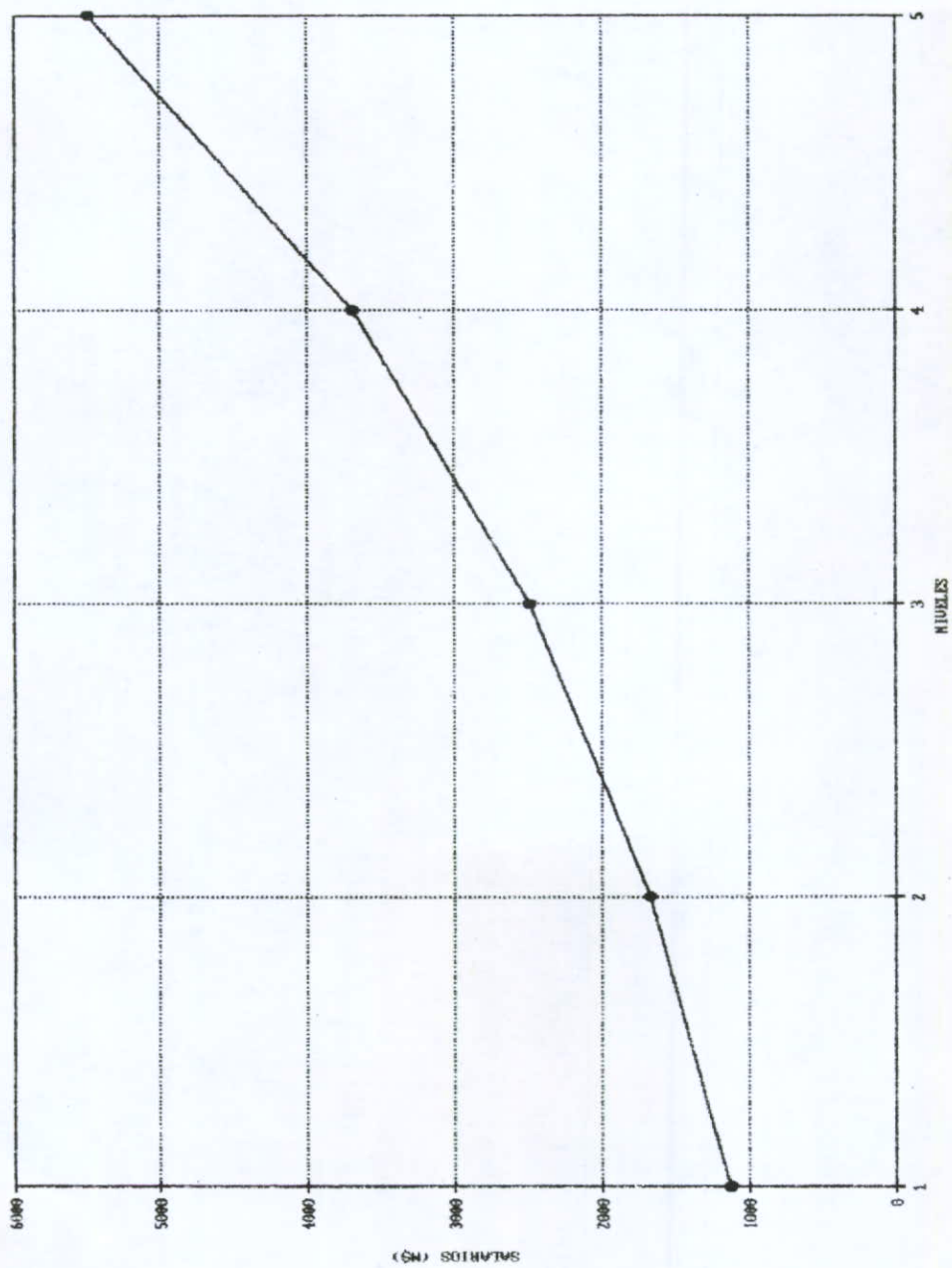
Loga = $\frac{\text{sum}(\text{del log de la media del salario})}{\text{Num. de niveles}}$

Loga = 3.395169674

5.4.3. DETERMINACION DEL TABULADOR DE SUELDOS

NIVELES	PUNTOS		NOMBRE DE LOS PUESTOS	TABULADOR DE SUELDOS		
	MINIMO	MAXIMO		MINIMO	MEDIO	MAXIMO
1	429	727	AUXILIAR DE ALMACEN VELADOR CHOFER AFANADORA	898.9	1123.63	1348.35
2	728	1026	ALMACEN CAJERA	1336.55	1670.69	2004.83
3	1027	1325	VENDEDOR AUXILIAR CONTABLE SECRETARIA	1987.28	2484.1	2980.92
4	1326	1623	CONTADOR JEFE DE PISO	2954.83	3693.54	4432.25
5	2160	2160	GERENTE GENERAL	4393.46	5491.81	6590.18

TABLA COMPARATIVA
NIVELES US. SINGULOS



5.5. COMPORTAMIENTO DE LAS PRESTACIONES PARA ESTE TIPO DE EMPRESAS.

Del estudio de la muestra de las empresas donde se aplicación las encuestas sobre prestaciones, se pudo determinar un comportamiento de las mismas. En seguida presentamos a manera de resumen dicho comportamiento.

1.- AGUINALDO. El mercado ofrece un 20% más de días de los que corresponde legalmente por cinco años de antigüedad.

2.- BECAS. Se obtuvo como promedio tres becas para trabajadores y una para hijos de trabajadores con un monto por cada una de ellas igual a N\$ 600.00

3.- DESPENSAS FISICAS. De toda la muestra tomada y encuestada, se obtuvo como resultado que dicha prestación no es tomada en cuenta por este tipo de empresas.

4.- DIAS FESTIVOS ADICIONALES. Los días festivos adicionales no son muchos, se conceden tres principales que son: viernes santo, 12 de diciembre y 20 de enero.

5.- FONDO DE AHORRO. EL fondo de ahorro es aportado en partes iguales (13%) por empresa y por trabajador.

6.- DIAS DE VACACIONES Y PRIMA VACACIONAL. De acuerdo con el estudio, se puede observar que las empresas conceden lo de ley en cuanto a días y prima vacacional.

7.- PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA. El premio de puntualidad no es considerado; sin embargo el de asistencia sólo un 2% de las empresas lo concede.

8.- El P.T.U. sí es dado a los trabajadores por ley.

9.- PERMISOS CON GOCE DE SALARIO. El número de días con permiso de goce de salario para los trabajadores es uno, pero sin ayuda económica.

Existe también otro permiso no considerado por nosotros y que se vió reflejado claramente en el estudio; éste es el de matrimonio donde se le conceden al trabajador dos días sin ayuda económica.

10.- PRESTAMOS. Los préstamos al personal no son otorgados.

11.- SERVICIO DE TRANSPORTE. El servicio de transporte, así como el subsidio de incapacidad por enfermedad general del IMSS, no son considerados como prestaciones por estas empresas, por lo cual no operan.

12.- SUBSIDIOS. El porcentaje promedio anual que las empresas otorgan a sus trabajadores en cuanto a vales de despensa es del 9% y éste nunca es gravable.

13.- VALES DE DESPENSA. Se dan a Los empleados dos uniformes al año con un costo promedio de N\$ 80.00 anual, por persona.

14.- UNIFORMES. Se les entregan a Los trabajadores, en promedio al año, dos uniformes, dichos uniformes tienen un costo anual de N\$ 80.00.

15.- OTRAS PRESTACIONES O BENEFICIOS. Ninguno.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Del trabajo realizado, refiriéndonos tanto al práctico como al teórico, llegamos a las siguientes conclusiones:

I.- Aunque no es seguro que este manual sirva absolutamente para todas las empresas comerciales pequeñas, sí creemos que una vez implantado, con sus respectivos ajustes, se va a reducir la subjetividad con que se fijan los sueldos y salarios de algunos trabajadores, aspecto al que hacíamos referencia en la introducción.

II.- Se pueden lograr muchos beneficios para la empresa, ya que con la adaptación de esta tesis, se logran mejorar los siguientes aspectos:

- * Aumentar la productividad de la empresa al existir menos tiempos muertos.
- * La eficiencia tiende a aumentar cuando las tareas son claramente explicadas y existen por escrito.
- * La estructura organizacional se puede mejorar o corregirse.
- * Se da también, como consecuencia, la disminución del porcentaje de empleados que, por causa de injusticias económicas o laborales, renuncian y buscan otros lugares donde trabajar.

* Existe un mejor control sobre los costos utilizados para el pago de sueldos y salarios.

* También ayuda a que la administración de personal tenga un dominio mayor sobre el manejo de personal.

* Los sueldos o salarios disparados, es decir, las remuneraciones que no son adecuadas al tipo de labores, son normalizadas.

III.- Con la implantación de este método, no sólo la empresa es la beneficiada, sino también los trabajadores, ya que:

* Existe mayor claridad para el desempeño de su trabajo, y esto lo lleva a realizarlo con mayor consistencia y uniformidad.

* Al tener los trabajadores bien delimitadas sus responsabilidades, autoridades y derechos, se dará una disminución de quejas por parte de éstos a la organización.

* Con todo esto se logran más oportunidades de promoción, aumentos de salarios o sueldos y más probabilidades de mejorar en el campo laboral.

* Se logra, además, una mayor calidad de vida para todos los miembros de la organización.

De alguna forma, la sociedad también se beneficia al tener individuos con una mejor moral, responsables y contentos con su trabajo.

Por otra parte, y con los resultados obtenidos de la investigación de esta tesis, se puede concluir que las empresas comerciales pequeñas, y aún las medianas, carecen de un tabulador de sueldos adecuado, es decir, que entre un nivel y otro, y aún

entre puestos del mismo nivel, no existe una equidad, y es por eso que se observan muchos sueldos disparados, o bien, muchos muy por debajo de los normales.

Otra deficiencia observada es que un porcentaje muy bajo de empresas ofrece prestaciones que deberían formar parte del salario del trabajador para lograr un mejor nivel y calidad de vida.

6.2. RECOMENDACIONES

En los últimos años, México ha experimentado varios cambios importantes en materia política y económica. Se ha logrado la privatización de empresas que otrora eran consideradas como estratégicas por parte del Gobierno, y las políticas de comercio exterior se encaminan hacia una nueva perspectiva con la ya casi inminente puesta en operación de un Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá. Nuestro país también busca incrementar su intercambio comercial con el resto del mundo, integrando ya tratados comerciales con algunos países latinoamericanos y trabajando fuertemente sobre negociaciones encaminadas a establecer nuevas relaciones en materia de comercio con países europeos y asiáticos.

Esto, aunado a las continuas reformas fiscales, obligan a las pequeñas empresas en general, y no sólo a las comerciales, a modificar pensamientos y actitudes tradicionalistas, erradicando esquemas costumbristas, con el objeto de integrarse a la apertura comercial como empresas más institucionalizadas, valiéndose de

medios y sistemas más productivos y competitivos dentro del mercado.

Bajo esta reflexión, creo necesario que las empresas tengan conocimiento de sistemas como el que se plantea en la presente tesis. Empresas que pongan mayor énfasis en implementar sistemas para mejorar la seguridad e higiene en pro de la salud de sus empleados, en la capacitación de los mismos para contar con gente más preparada y competente, en estudios de tiempos y movimientos para eficientar la producción, entre otros aspectos importantes que deben ser tomados en consideración, no sólo podrán sobrevivir a los tiempos venideros, sino que podrán dar competencia a las grandes empresas.

BIBLIOGRAFIA

- 1) LUNA ZAMORA, Rogelio/otros. Jalisco desde La Revolución. Crecimiento industrial y manufacturero. 1940-1980 XIII, México, Ed. U. de G. (Gobierno del Estado de Jalisco), 1988. 400p.
- 2) TORRES MONTES DE OCA, Abelino. Jalisco desde La Revolución. El comercio y su conformación. 1940-1987 XIV, México, Ed. U. de G. (Gobierno del Estado de Jalisco), 1988. 422p.
- 3) KOONTZ/ O'DONNELL. Administración, 3a. ed.; Tr. de Sauri Jales de Allub y Alfredo Díaz Mata. México, Ed. Mc Graw-Hill, 1988. 758p.
- 4) LANHAM E. Valuación de puestos. Bases objetivos para fijar escalas de salarios, 10a. impresión; Tr. de Eduardo Lobaton. México, Ed. C.E.C.S.A., 1976. 490p.
- 5) LEONARD P., William. Auditoria administrativa, 14a. impresión; Tr. de Mario Bracamonte. México, Ed. Diana, 1987. 360p.
- 6) MARTIN DEL CAMPO, Rafael. Valuación y compensación objetivas de sueldos. Guía práctica para operar un sistema de salarios, México, Ed. Trillas, 1982. 160p.
- 7) ORTUETA, Lucas. Valoración de tareas y estructura de salarios, 3a. reimpression; México, Ed. Limusa, 1982. 235p.
- 8) REYES PONCE, Agustín. Administración de personal. Sueldos y salarios, México, 1970. 235p.
- 9) ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones, 3a. ed.; Tr. de Rosa María Rosas. México. Ed. Prentice Hall, 1987. 566p.
- 10) ROCK, Milton L. Manual de administración de sueldos y salarios, 2a. ed.; Tr. de Sauri Jaled de Allub y José C. Pecina Hernández. México, Ed. Mc Graw-Hill, 1988. 270p.
- 11) WERTHER, William B./ DAVIS, Keith. Administración de personal y recursos humanos, 2a. ed.; Tr. de Joaquín Mejía Gómez. México, Ed. Mc Graw-Hill, 1990. 434p.

T E S I S



ENRIQUE GONZALEZ MARTINEZ No. 25 - 1 TEL. 614-83-90

MORELOS No. 565 TEL. 614-38-34

PLAZA MORELOS, MORELOS No. 584 LOCAL No. 10

