



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA

**ELABORACION Y ADMINISTRACION DE SISTEMA DE SUELDOS
Y SALARIOS EN UNA EMPRESA MEDIANA
DE LA INDUSTRIA DEL ACERO**

CLAUDIA ELIZABETH PELAYO ZAVALZA

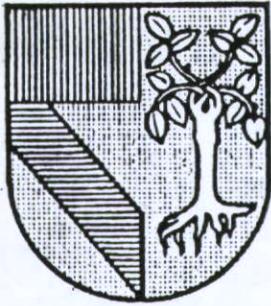
Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales con reconocimiento de
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION
PUBLICA, según acuerdo número 871473 con fecha 7 - X - 87

Zapopan, Jal., Marzo de 1996



49532

CLASIF. TE AXI 1996 PEL
ADQUIS: 19532 ej 2
FECHA: 09/Mayo/03
DONATIVO DE \$ Agregar a 146381



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

ELABORACION Y ADMINISTRACION DE SISTEMA DE SUELDOS
Y SALARIOS EN UNA EMPRESA MEDIANA
DE LA INDUSTRIA DEL ACERO

CLAUDIA ELIZABETH PELAYO ZAVALZA

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 871473 con fecha 7 - X - 87

Zapopan, Jal., Marzo de 1996



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA

ELABORACION Y ADMINISTRACION DE SISTEMA DE SUELDOS
Y SALARIOS EN UNA EMPRESA MEDIANA DE LA INDUSTRIA DEL ACERO

CLAUDIA ELIZABETH PELAYO ZAVALZA

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 871473 con fecha 7-X-87

Zapopan, Jal., Marzo de 1996

Agradezco...

" A DIOS, POR SU GUIA INCONDICIONAL "

A TI, QUE CONFIASTE EN ML...

**...EN LA ECONOMIA DE LA INTELIGENCIA
AHORRAR ES RUINOSO.**

INTRODUCCION

En las empresas actuales el departamento de Relaciones Industriales, tiene una función muy especial que desempeñar, y aunque hay quien considera que tiene simplemente un papel similar a cualquier departamento administrativo, cuya función principal es sólo lograr mayor producción u organización, la realidad es que la verdadera diferencia y dificultad del departamento de Relaciones Industriales surge del campo particular que abarca: la Administración de personal; y por lo tanto de lo que se espera de él y de sus propias limitaciones.

En una industria, se pueden contar con perfectas instalaciones de trabajo y liquidez, entre otros elementos, pero si el personal, no está obteniendo lo que busca, se presentarán problemas que no sólo pueden afectar el ambiente laboral, sino volver obsoleto el factor productividad y la idea de obtención de mejores resultados. Y es en dónde la dirección general de cualquier organización buscará el apoyo de la administración de personal, quien implementará sistemas y procedimientos para mejorar la moral de trabajo y la cooperación del personal, entre otras cosas.

Ahora bien, entre las áreas de responsabilidad de la Administración de personal, se encuentra la administración de sueldos y salarios, área que cada vez es de mayor peso para el buen funcionamiento de las empresas actuales, las cuales tienen que luchar contra un fuerte mercado laboral, en dónde la empresa que desee tener los mejores trabajadores, deberá ofrecer un salario justo, basado en el buen desempeño de cada persona y que satisfaga las necesidades de cada

trabajador y su familia. Y con ello ser competitivos ante empresas con aspiraciones similares.

Para poder ofrecer y cubrir dichas expectativas se debe partir de una buena organización y administración de los recursos con los que se cuenta. En base a ello la presente investigación muestra el proceso a seguir para la elaboración de un sistema de sueldos y salarios, tomando como modelo una empresa mediana de la rama de la industria del acero, rama que ya de por si ha sido de mucha importancia en nuestro país y a la que la situación económica y política ha afectado considerablemente en los últimos años, por lo que las empresas pequeñas y medianas en éste ramo como en muchos otros han tenido que revisar sus esquemas de trabajo, sus bases y sus expectativas para poder luchar contra las organizaciones que en la actualidad , por la apertura de las fronteras forman parte de nuestra economía y nuestras fuentes de trabajo; y consideramos que la implementación de un sistema de sueldos y salarios y su oportuno seguimiento serán un buen comienzo.

Con la idea de transmitir con mayor claridad en qué consiste el sistema de sueldos y salarios y las ventajas que éste proporciona a cualquier empresa, dividimos nuestro trabajo en una parte teórica en la que explicamos los conceptos generales sobre la materia y la situación de las empresas del ramo en cuestión, y una parte práctica, en dónde explicamos cada uno de los pasos que seguimos en la empresa modelo para elaborar e instrumentar un sistema de sueldos y salarios acorde a sus necesidades y características específicas, que como resultado le permita lograr una equidad interna y equidad con el mercado de trabajo con el que compite diariamente y por ende dar a sus trabajadores una

mejor calidad de vida, controlando a su vez problemas internos como rotación de personal, ausentismo, clima laboral deficiente, conflictos laborales, etc.

INDICE

	Páginas
INTRODUCCION	
I. ASPECTOS GENERALES	6
A. Administración de Recursos Humanos	7
B. Administración de Sueldos y Salarios	13
C. Fases para la instrumentación de un sistema de sueldos y salarios	19
II. EL ENTORNO	29
A. Definición de empresa	29
B. El entorno de la empresa en la industria del acero	32
III. CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DE UNA EMPRESA MEDIANA DE LA INDUSTRIA DEL ACERO	40
A. Antecedentes	41
B. Situación Actual	43
C. Políticas de Recursos Humanos	48
D. Instrumentación de un sistema de sueldos y salarios en la empresa tipo.	51
E. Estudio de mercado	70
CONCLUSIONES	76
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES

La administración es una ciencia de aplicación universal tendiente a establecer logros, lo que la hace indispensable en toda organización ya que en toda empresa se deben establecer metas y la importancia de las mismas.

Existen múltiples definiciones mas o menos concordantes, respecto a la administración, las cuales hemos englobado definiéndolo, como el proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas, teniendo como funciones primarias: planear, organizar, dirigir y controlar.

Cualquier organización requiere tomar decisiones, definir metas y estrategias para lograrlas, coordinar actividades, determinar las tareas a realizar, manejar al personal, así como evaluar la ejecución dirigida hacia los objetivos preestablecidos, de ello nace la necesidad de establecer un proceso a seguir. dando como resultado la definición del proceso administrativo como tal.

Así mismo la organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, mismos que son elementos que, administrados correctamente le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Dichos recursos se definen de la siguiente manera¹:

⊙ Recursos Materiales: aquí quedan comprendidos, el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, entre otros.

¹ARIAS Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México D.F.,1991,p.30

⊗ Recursos Técnicos: bajo éste rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos.

⊗ Recursos Humanos: No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en éste grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, actitudes.

Consideramos que haciendo una valoración descendente de dichos recursos, es el recurso humano el que encabeza dicha agrupación respecto a los recursos materiales y técnicos, ya que el factor humano tiene la capacidad de mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, efecto que no se da a la inversa.

A. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Partiendo de la base de que el esfuerzo humano resulta de suma importancia para el funcionamiento de cualquier organización, se convierte en un hecho que si es tomado en cuenta y está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario le será imposible lograr sus objetivos y seguramente se detendrá.

De aquí se desprende la necesidad de conocer el concepto de la administración de recursos humanos y como enfocarla adecuadamente al logro de las metas u objetivos organizacionales.

❁ Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos

Se dice que el campo de la administración de recursos humanos o de personal no apareció de improvisto, sino que evolucionó durante la historia hasta adquirir su forma actual.

La administración de recursos humanos como práctica ha existido desde siempre, hay autores que señalan su existencia a partir de la Revolución Industrial, sin embargo consideramos que no podemos señalar con exactitud un momento histórico, si escudriñamos un poquito en la historia podemos encontrar que los constructores de las pirámides de Egipto, por ejemplo, tuvieron sin duda que recurrir a algún método para manejar al personal a su cargo; igualmente los constructores de la muralla China; y así los ejemplos podrían multiplicarse casi indefinidamente. Sin embargo apoyándonos en la opinión de varios autores podemos tomar como punto de partida la Revolución Industrial, que surge a mediados del siglo XVIII en el seno de la sociedad inglesa, con la invención de maquinaria compleja, que en poco tiempo se expandió en toda Europa y América del Norte, dando origen a grandes organizaciones comerciales, dedicadas a varias actividades, que al desarrollarse y crecer surgió la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupo, para conseguir que el trabajo resultara económicamente rentable.

Con todos estos cambios surgieron en el trabajo condiciones de peligro y profunda insatisfacción. Por ello a fines del siglo XIX, algunos directivos de grandes organizaciones crearon el "departamento de bienestar", el cual podemos considerar como el antecesor directo de los actuales departamentos de personal.

Dichos departamentos de bienestar, tenían entre otras funciones, la de velar por la detección de necesidades de los trabajadores: vivienda, educación y atención médica, así como impedir la formación de sindicatos.

Los departamentos de bienestar, dan la pauta a establecer un sistema administrativo cuya especialidad sea el bienestar del personal, dirigido por personal igualmente especializado, no por administradores improvisados.

❁ Antecedentes en México

Indagando en la historia de México, en busca del inicio de la administración de recursos humanos, podemos partir de los movimientos obreros que exigían un sistema de salarios justo, reducción de horas de trabajo, libertad sindical y en general un trato más humano en el trabajo (Cananea y Río Blanco).

Hechos seguidos por la Revolución Mexicana de 1910, en donde el pueblo mexicano luchaba por una serie de reivindicaciones y objetivos que en su mayoría correspondían a aspectos relativos a la defensa de los derechos humanos.

Como resultado de éstos acontecimientos se crea en 1917 la Constitución Mexicana, que a su vez da origen en 1931 a la Ley Federal del Trabajo; dichos ordenamientos legales y otros que surgieron con el tiempo, contienen disposiciones que hacen necesaria la utilización de métodos y técnicas de administración, en éste caso en el área específica del aspecto humano, dejando por un lado las improvisaciones.

México en el área de la administración de recursos humanos como en muchas otras, ha tenido que recorrer todos y cada uno de los pasos dados por otros países; se han aprovechado experiencias externas mediante un proceso de adecuación.

El desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, dió la pauta para crear algunos departamentos que atendieron funciones especializadas, dirigidas por un experto, dejando atrás, como ya se mencionó, las improvisaciones.

❁ **Definición de Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos se puede definir como:

El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en el beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.²

♦ **Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

En el área de recursos humanos como en otras áreas de la administración, se tienen delimitadas metas u objetivos con suma precisión porque constituyen el punto al que se desea llegar; de tal forma que en materia de administración de recursos humanos se reconocen cuatro objetivos fundamentales que podemos definir de la siguiente manera:

²REYES Ponce Agustin, Administración de Empresas, México, 1985, p.89.

a.- Objetivos sociales: Una de las metas del encargado de la administración de recursos humanos, debe ser, el contribuir positivamente a las necesidades sociales, la organización no debe dañar el bienestar social.

b.- Objetivos de la organización: El encargado de recursos humanos también debe estar consciente de que los objetivos particulares de su área deben coincidir con los objetivos de la organización a la que pertenece.

c.- Objetivos funcionales: Mantener a los recursos humanos en el nivel adecuado a las necesidades de la compañía. Dotar a la organización del personal que realmente requiere.

d.- Objetivos individuales: Contribuir al logro de las metas de cada persona. Abogar porque la organización apoye los proyectos individuales, siempre y cuando éstos no vayan en contra de los objetivos de la organización.

No todas las decisiones sobre los recursos humanos cumplen los cuatro objetivos, existen situaciones en las que es necesario equilibrar ventajas y desventajas, sin dejar de tomar en cuenta que los objetivos de la administración de recursos humanos, deben contribuir siempre a orientar decisiones y a lograr los objetivos de los individuos y las organizaciones.

❁ **Funciones de la Administración de Recursos Humanos**

Buscando conocer y entender a fondo el uso e importancia de la administración de recursos humanos, se considera necesario el precisar y analizar

las funciones principales que en la práctica, incluyen el empleo de la administración de recursos humanos como tal. De éste modo se establecen siete funciones generales:

1.-Planeación de recursos humanos. En la práctica abarca los procesos de: Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, teniendo como finalidad principal, satisfacer los requisitos de personal de la organización buscando el máximo beneficio individual y organizacional.

2.-Integración y evaluación de personal. La integración es también llamada inducción u orientación, y se refiere a la capacitación e instrucción que recibe el personal de nuevo ingreso, respecto a la organización y a las funciones a desempeñar en su área de trabajo. También necesaria en promociones. Con la evaluación se da seguimiento al desempeño del individuo en su trabajo, la cual se aplica periódicamente y no necesariamente debe ir ligada a una promoción o incremento de sueldo o salario, como se cree en la mayoría de los casos, la evaluación de desempeño puede ser un soporte esencial para un incremento.

3.-Capacitación y Desarrollo. Es parte de las funciones primordiales de la administración de recursos humanos el proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades al personal de la organización para que desempeñe mejor su trabajo, con lo cual se obtendrán mejores resultados como empresa y superación personal.

4.-Administración de sueldos y salarios. Es de suma importancia el vigilar que se pague lo justo a los empleados por el trabajo realizado.

Procurando la satisfacción del personal, manteniendo equidad interna y sin descuidar el ser competitivos con el mercado; en sí es una área muy amplia y base para mantener un buen clima laboral dentro de una organización. Y siendo la base de nuestra investigación la retomaremos mas adelante.

5.-Administración de prestaciones y servicios. Los paquetes de prestaciones son un medio para completar el salario, por lo que se deben analizar los beneficios reales que dan las prestaciones y servicios a los trabajadores.

6.-Seguridad e Higiene Industrial. La razón de ser de la seguridad e higiene industrial es, crear y mantener el medio ambiente de trabajo que propicie la salud física, el bienestar moral y productividad dentro de la organización.

7.-Relaciones Laborales. Su objetivo es el de tratar la negociación de contratos, su interpretación, su administración y el manejo de las violaciones al mismo.

B. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Como ya se comentó en párrafos anteriores la administración de sueldos y salarios es una de las funciones principales de la administración de recursos humanos, y es tan amplia como se quiera profundizar en ella.

El mantener dentro de una organización un sistema de compensaciones bien estructurado, le permitirá entre otras cosas, el tener un buen clima laboral que le dará como resultado inmediato mayor productividad.

✿ Antecedentes de la Administración de sueldos y salarios

Ya el hombre primitivo satisfacía sus necesidades gracias a su trabajo personal y a las bondades de la naturaleza; no existía ningún sistema de trabajo establecido, ni mucho menos una retribución que fuera mayor a satisfacer la necesidad de alimentarse y cubrirse. Poco a poco tales necesidades primarias, fueron haciéndose mas amplias y complejas, el artesano, por ejemplo, surge cuando la producción de bienes es mayor que la requerida para satisfacer sus necesidades y las de su familia y decide poner sus productos a disposición de los demás miembros de la comunidad, naciendo con ello también el llamado trueque. Se ve así que el hombre satisface sus necesidades ya no tan sólo con el resultado directo de su propia labor y la ayuda de la naturaleza, sino mediante el esfuerzo de los demás elementos de su pequeña sociedad.

Con el tiempo, aparece el concepto de trabajo personal, mismo que se realiza en beneficio de otras personas. Este tipo de trabajo se presenta primero dentro del sistema esclavista dónde la única retribución era pan, vestido y techo, acompañados de mal trato.

La agilización del comercio hace surgir la necesidad de que el trueque o cambio directo, sea sustituido por algo más remunerador, apareciendo así el cambio indirecto o compra/venta, es decir, mercancía/dinero.

Con el paso del tiempo y de movimientos en dónde el trabajador empezó a exigir sus derechos y un trabajo mejor retribuido, el trabajo personal dejó de tener el carácter de mercancía, sin embargo aún en la actualidad sigue afectado por los

factores de oferta y demanda, en el mercado de trabajo. En dónde el dinero, como medio de retribución del trabajo, se ve involucrado en gran medida al ya mencionado ir y venir de los factores de oferta y demanda, que a su vez afecta el bienestar económico, político y social, del individuo.

☛ Definición de sueldo y salario.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 82 define al salario como: "la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". No estableciendo más diferencia entre sueldo y salario, sino el período de pago. Por otra parte en una nota técnica cuyo propósito era el de explicar los conceptos de sueldo y salario, definieron de la manera siguiente:

“Se entiende como salario a la compensación del trabajo del obrero que realice actividad manual o mecánica, pagada a intervalos cortos o fijos. (usualmente diaria o semanalmente).

Se entiende como sueldo a la compensación pagada por el trabajo de oficina, profesional, administrativo o de mando, ordinariamente proporcionada en intervalos mayores.(quincenal o mensualmente)”³

En el pasado los empleados a sueldo por lo general recibían beneficios que no se les proporcionaban a los obreros asalariados, sin embargo, hoy en día, tanto

³UNIVERSIDAD PANAMERICANA. Administración de Sueldos y Salarios. México, 1990. Nota técnica.

unos como otros, reciben similares prestaciones y beneficios, por lo que ya no se considera aplicable tal distinción.

✿ Aspectos generales de la administración de sueldos y salarios.

En base a lo anterior se vuelve obvio el concluir que un sistema administrativo que no tome en cuenta la administración de sueldos, no puede considerarse como un sistema efectivo.

Una empresa tiene como misión, el satisfacer las necesidades de sus clientes con productos de buena calidad, a precios razonables, y que permitan a la organización el tener utilidades. Para cumplir con ello, la empresa necesita de una fuerza de trabajo calificada y adecuadamente remunerada, que le permita poder incrementar su productividad (en cantidad y calidad) y también para que su gente (mediante dicha remuneración) pueda satisfacer como mínimo sus necesidades básicas. De ello se concluye que todo individuo necesita saber que hay equidad entre el trabajo que elabora y la remuneración que recibe en forma de sueldo y de otras compensaciones. De no cumplirse esto sobrevendrán diversos síntomas de inconformidad, tales como incremento en el índice de rotación y ausentismo, baja productividad, sabotajes y en general baja moral de trabajo.

Por otra parte, en lo que respecta al bienestar social, no debemos olvidar que a mayores ingresos mayor es el pago de impuestos, que sirven para proporcionar mejores servicios públicos y por otra parte también contribuyen a aumentar el poder adquisitivo de la gente, incrementar la economía y aumentar el nivel de prosperidad de la población en general. Ahora bien, no todo es positivo,

ya que un aumento desmesurado de sueldos, contribuye, entre otras cosas, a desatar una inflación que trae consecuencias funestas para la economía del país y, viceversa, salarios excesivamente bajos pueden contribuir a una depresión en los negocios por falta de poder adquisitivo entre los consumidores.

Las empresa por lo tanto, tienen la responsabilidad de cuidar su renglón de sueldos, ya que representa uno de los principales costos de operación que, obviamente afecta a las utilidades de la organización. Todo esto trae como consecuencia que la empresa esté sujeta a una serie de prestaciones contrarias, mismas que debe manejar positivamente.

✿ **Objetivos de la administración de sueldos y salarios.**

A continuación se presenta a manera de resumen cuáles son las principales metas de la administración de sueldos:

- * Mantener un equilibrio deseable entre los trabajadores, empresa y mercado.
- * Fijar precios justos a todos los puestos, compactando los niveles salariales de una empresa, procurando una constante congruencia interna y externa.
- * Atraer mano de obra eficaz, en los que se involucren bonos de productividad, y mantener una fuerza de trabajo de calidad, con compensaciones justas y satisfactorias.
- * Estimular el trabajo eficiente y un aumento en la productividad de todo el personal.
- * Disminuir al mínimo índices de rotación, ausentismo y la insatisfacción laboral.
- * Sentar las bases para los sistemas de medición del desempeño de los programas de desarrollo individual.

Para que un sistema de administración de sueldos y salarios cumpla con los objetivos planteados, es conveniente considerar cuatro elementos que determinan la remuneración del trabajo dentro de la organización:

- El salario mínimo. De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, el salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo, el trabajador por una jornada de trabajo. El cual debe de ser suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia.

- El salario del puesto. La remuneración justa al trabajador, no indica que deba ser igual para todos, sin que deba haber una diferenciación de acuerdo a la naturaleza del trabajo que se desempeña.

- El pago del mérito del trabajador en su puesto. Es necesario tomar en cuenta también el desempeño que cada individuo invierte de sí mismo aún cuando la naturaleza del trabajo sea la misma.

- El pago a la productividad o eficiencia. En base a los sistemas de remuneración por rendimiento se toma en cuenta la eficiencia con la que trabaja el individuo, es decir, la cantidad de piezas que produce por unidad de tiempo.

- El sistema de administración de sueldos y salarios está basado en diversas técnicas que toman en cuenta tanto estos elementos, como otros muchos que pudieran influir para establecer un sistema de remuneración equitativo, de acuerdo a las necesidades de cada organización y los individuos que la componen.

C. FASES PARA LA INSTRUMENTACION DE UN SISTEMA DE SUELDOS Y SALARIOS.

Los elementos básicos para un programa de compensaciones son:

1.- Diseño de políticas y filosofía.

Analizando las políticas como parte de una organización se define como:

" Las actividades que no se requieren como parte del papel formal en la organización, pero que influyen o tratan de influir, en la distribución de ventajas y desventajas en el interior de ellas."⁴

Elaborar dichas políticas no es fácil; se requiere de conocer bien el tema, estar bien documentado, ordenar las ideas de lo que se va a decir y hasta dónde se quiere llegar. Para ello los pasos a seguir para estructurar las políticas, son los siguientes:

- * Darle un nombre
- * Tener un propósito
- * Definir los instrumentos o elementos que entran en juego para que la política se aplique.
- * Dar a conocer el alcance de la política.
- * Establecer el procedimiento a seguir.

Ahora bien, las políticas respecto a sueldos y salarios en una organización, deben estar basadas en:

⁴REYES Ponce Agustín. *Administración de empresas (teoría y práctica)*. Ed. Limusa, 1985. México.

- * La naturaleza de las labores que se realicen en el puesto.
- * El impacto de la responsabilidad que tiene el puesto en la organización.
- * Los conocimientos, experiencia y habilidades para el desarrollo de las funciones del puesto.

Por otra parte, los instrumentos básicos para el desarrollo de las políticas de sueldos y salarios:

- * Análisis de puestos
- * Descripciones y perfiles del puesto.
- * Valuación del puesto.
- * Estudio de mercado.
- * Tabuladores.

2.- Estructura Organizacional.

Las organizaciones crean una estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes.

En general la estructura organizacional, tiene tres componentes; el primero se refiere al grado de nivel de las actividades, el cual puede ser horizontal o vertical, éste último, refiriéndose a la profundidad de la jerarquía de la actividad a identificar. A éste primer componente se le llama **complejidad**. El segundo componente se refiere a la medida en que se aplican las reglas o procedimientos y se llama **formalización**. Y por último, la **centralización**, que considera el punto en dónde reside la autoridad de la toma de decisiones.

Al instrumentar un sistema de sueldos y salarios, es de suma importancia conocer la estructura de la organización en la que se va a trabajar, ya que de ello depende en gran parte, el logro de los objetivos, entre los cuales estaría el dar a cada persona lo que realmente le corresponde por el trabajo que realiza y el alcance del mismo.

3.- Análisis de puestos.

El análisis de puestos es una herramienta básica en la administración de sueldos y salarios que ayuda a determinar la complejidad del puesto y el impacto del mismo en los resultados de la empresa.

Al iniciar la implementación de un sistema de sueldos y salarios en una organización, es de suma importancia contar con el apoyo total de las gerencias, porque así se facilitará el trabajo y muy posiblemente se realizará exitosamente.

El contenido de un cuestionario de análisis de puestos, según el autor Agustín Reyes Ponce, debe ser el siguiente:

a. Encabezado. Incluye el título del puesto, ubicación dentro de la empresa, fecha de elaboración, nombre del ocupante del puesto y nombre del analista.

b. Descripción genérica. Es un resumen que tiene como objetivo identificar al puesto y distinguirlo de los demás.

c. Descripción específica. Incluye las actividades del puesto, de manera detallada. Las cuales a su vez deben ser redactadas en forma concisa, precisa y concreta.

d. Requerimientos mínimos. Perfil del puesto. Requisitos mínimos que el puesto requiere de una persona para cumplir con las funciones que éste exige. En

éste apartado se incluyen datos tales como: alcance y complejidad de las funciones, esfuerzo físico, experiencia requerida por la persona a ocupar el puesto, ambiente de trabajo, supervisión recibida.

4.- Descripción y perfil del puesto.

Del análisis del puesto se derivan:

a). **Descripción de puestos:** identifica las labores y responsabilidades que tiene el puesto así como los requisitos mínimos que debe poseer una persona para desarrollarlo adecuadamente.

La descripción del puesto entre otros, permite a los jefes conocer con precisión las obligaciones o responsabilidades de los trabajadores, dando al mismo tiempo la información suficiente al trabajador respecto a sus actividades y funciones, lo cual evita eludir responsabilidades o las fugas constantes de obligaciones. Sin embargo la descripción también puede fungir como un obstáculo a la realización de tareas ajenas a las determinadas por el puesto. Además requieren de un mantenimiento constante y actualización dinámica para que realmente sea una herramienta conveniente para la organización.

A continuación enumeramos los elementos principales que debe contener una descripción de puestos, según coinciden varios autores:

- ♦ Encabezado.
- Título del puesto: nombre oficial con que se conoce dentro de la organización.
- Número de ocupantes: cantidad de plazas autorizadas en cada puesto para desarrollarlo.
- Fecha: en que se elabora la descripción, para saber su antigüedad y validez.

- Turno
- Departamento
- Area.
- ♦ Ubicación organizacional. A que puesto reporta y los puestos que en primer línea de autoridad le reportan.
- ♦ Descripción genérica. Señala en forma breve el objetivo principal del puesto.
- ♦ Descripción específica. Señala en forma detallada en que consisten todas las actividades que conciernen al puesto y con qué propósito se realizan. Dichas actividades pueden clasificarse según la frecuencia o periodicidad con que se realizan.

b).-Especificación del puesto. Son los requisitos mínimos que necesita una persona para desempeñar eficientemente las actividades que corresponden al puesto. Características mínimas e indispensables a reunir para que una persona ocupe un puesto. Tiene como objetivo que la empresa y el trabajador conozcan el ámbito de responsabilidad que el puesto ocupa dentro de la empresa. Los requisitos mas comunes a incluir en un perfil son los siguientes:

- Escolaridad o conocimientos especiales. se refiere al grado académico y al conocimiento de alguna habilidad o destreza adicional.
- Experiencia. Tiempo mínimo en un pesto previo al analizado.
- Edad. Mínima y máxima.
- Sexo.
- Estado Civil.
- Supervisión directa y tipo de supervisión. Número de supervisados directos y complejidad de las funciones supervisadas.
- Alcance del trabajo. Complejidad del mismo. Responsabilidad.
- Esfuerzo físico

- Esfuerzo mental
- Medio ambiente
- Riesgos.

5.- Valuación de puestos.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 86 establece que a trabajo igual, desempeño en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, deben corresponder salario igual. Se entiende que la importancia del trabajo debe reflejarse en el monto del salario que por él se paga, de manera que las remuneraciones guarden un orden y dentro de él una distancia relativa proporcional al valor de los puestos correspondientes. Sin embargo el monto de la retribución del trabajo no siempre corresponde a la importancia de éste por razones reales como: favoritismos, presión sindical, falta de conocimiento de los puestos y la acumulación de cargas por una supervisión exigente.

Estas causas, entre otras, elevan o disminuyen indebidamente algunos salarios, desorganizan al personal y creando injusticias, desajustando, por así decir, el clima laboral. De aquí surge la necesidad de implementar una técnica para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás en la misma empresa, con el fin de lograr la correcta remuneración y organización del personal. A dicha técnica la mayoría de los autores la denominan valuación de puestos, y a su vez tiene como objetivos:

- La jerarquización apropiada de los puestos.
- La jerarquización de los salarios.
- La estructura de los salarios y el establecimiento de las políticas.
- El ajuste permanente de salarios.

Y los métodos mas conocidos y fundamentales para cumplir con dichos objetivos son:

I. Método de graduación previa. Consiste en clasificar los puntos en niveles, clases o grados de trabajo, previamente establecidos; es muy sencillo y consta de dos etapas principales: la fijación previa de los grados de trabajo y la clasificación de los puestos dentro de esos grados.

II. Método de alineación. Se caracteriza por ordenar los puestos de una empresa mediante la promediación de las series de orden, formadas por cada uno de los miembros del comité de valuación, respecto de los puestos básicos. El método de alineación es tan fácil y rápido como el de graduación previa, se diferencia por proporcionar mayor seguridad porque parte de la realidad y no de supuestos preestablecidos. Consta de las siguientes etapas: integración de un comité de valuación, fijación de puestos tipo, formación de series de orden, combinación y ponderación de las series, ordenamiento de los puestos tipo, repetición de las operaciones anteriores, arreglo de los salarios fuera de orden, clasificación de los demás puestos.

El autor Agustín Reyes Ponce, sugiere la combinación de ambos métodos, sobre todo en empresas pequeñas, pues uniéndolos incrementan las ventajas y disminuyen sus defectos (se complementan).

III. Método de valuación por puntos. Por ser objetivo y tener un carácter mas técnico que permite cambios para adaptarse a las necesidades de cada empresa, es el método de valuación de mas uso en las organizaciones, consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que lo forman. Se caracteriza por no tener como

requisito indispensable el formar un comité de valuación y determinar puestos tipos, aunque en la práctica sí se hace.

El primer paso a seguir consiste en determinar los factores que a su vez deben tener los siguientes requisitos:

- ⌘ Objetividad: deben abarcar los requisitos mínimos del puesto.
- ⌘ Discriminación: abarcar todos los puestos pero en distinto grado.
- ⌘ Totalidad: aplicable a todos los puestos.
- ⌘ Necesidad: deben ser, ni mas de lo necesario ni menos de lo indispensable.
- ⌘ Diferenciación: deben ser diferentes para cada empresa.

Después de determinar los factores, hay que establecer el grado de los mismos, que nos sirven para determinar los niveles en un mismo factor dependiendo de las características de los puestos a valorar. Es preciso también la determinación exacta y clara del concepto de cada factor y de sus grados.

El tercer paso consiste en la ponderación de los factores, que es uno de los pasos mas importantes ya que consiste en darle un valor o peso, estableciendo una importancia relativa y su influjo en el valor de los puestos.

Y una vez asignado peso o valor a los factores, el siguiente paso es el de asignarle puntos a los grados de los ya mencionados factores, con el objeto de diferenciar el valor de los grados de cada factor dando mayor amplitud al juicio de los evaluadores y más flexibilidad a la valuación. Dichos puntos son una unidad sin valor absoluto que sirve para medir con mayor precisión la importancia real de los puestos.

Como último paso se establece el de valorar los puestos en si, consistiendo en comparar los datos que contienen las especificaciones de puestos, previamente elaborados con las definiciones de grados y factores que se contienen en la escala de valuación. Por medio de ésta comparación se determina en cual de los grados del factor se encuentra el puesto que se está valuando.

IV. Método de comparación de factores. Consiste fundamentalmente en ordenar los puestos de una empresa en función de sus factores principales, de acuerdo con un valor monetario que se asigne a cada uno de los citados factores, combinando por fin ambos resultados. Para ello se siguen los siguientes pasos: establecimiento de comité y puestos tipo, selección de factores, promediación de salarios por factor, formación de series en función de cada factor, registro general de las series formadas por factor, comparación del orden de puestos con la escala de salarios, determinación de las series finales por factor de valuación de los demás puestos.

6.- Encuesta de sueldos.

Con todo el proceso descrito anteriormente, desde el establecimiento de políticas hasta la valuación de puestos, se llega a establecer una forma técnica que favorece la estructura justa de los salarios dentro de una organización donde se utiliza el sistema. Sin embargo toda organización se interesa en conocer los salarios que administran otras organizaciones idénticas o similares a ella dentro de la región que opera, pues si sus sueldos fueran muy bajos, estará expuesta constantemente a la fuga de trabajadores que preferirán prestar sus servicios en una organización dónde sean mejor remunerados. Ahora bien si los sueldos fueran mucho mas altos que en las otras organizaciones, sus costos de mano de obra serán un obstáculo para competir con otras organizaciones.

Para conocer todos esos datos externos que tienen ingerencia directa en la organización, se realiza la encuesta de salarios, teniendo como fin determinar la relación que existe entre la estructura de salarios de una empresa y las de otras que pueden tener influencia sobre ella.

El método a seguir para llevar a cabo la encuesta de salarios en el mercado consta de los siguientes pasos:

1. Determinación de la información necesaria.
2. Diseño de las formas que se considere propio utilizar.
3. Selección de los puestos que se considere conveniente investigar.
4. Determinación del número y tipo de empresas que se van a investigar.
5. Recolección de los datos.
6. Resumir los datos y analizarlos.
7. Manejo estadístico de los resultados que se obtengan.
8. Formulación de la gráfica correspondiente que marque la recta de crecimiento promedio.

Todo esto constituye lo que conocemos como administración de sueldos y salarios, de lo cual se desprenden sistemas de trabajo formalmente estructurados, necesarios y funcionales en cualquier tipo de organización, sin importar sus características específicas como tamaño, giro y lugar entre otras. Pero siendo indispensable para su uso el hablar de una organización. Punto en el cual profundizaremos en el capítulo siguiente.

CAPITULO II EL ENTORNO

Una vez inmersos en el ámbito de la administración de recursos humanos y en específico en la administración de sueldos y salarios, es importante establecer el medio en el que debe darse o desarrollarse dicha técnica.

Para ello cabe recordar que para administrar necesitamos recursos, que como ya mencionamos en el capítulo anterior pueden ser: técnicos, materiales y humanos, y que dichos recursos al estar concentrados en un espacio específico y en busca de un objetivo común forman lo que conocemos como organización o empresa, y se rigen bajo sistemas específicos acordes a sus necesidades, estableciendo así el medio para desarrollar, entre otros, sistemas de administración de recursos humanos.

Ahora bien, si lo que se busca es establecer un sistema específico, en un lugar específico, es indispensable, como ya mencionamos, esclarecer el medio en el que se va a desarrollar, para lo cual podemos partir de conocer las características que puede tener una organización o empresa.

A. DEFINICION DE EMPRESA

A pesar de que el concepto de Empresa es muy usado en la actualidad, no es fácil definirlo, debido a que puede ser aplicado a diversas realidades y está compuesta de diferentes factores; que tratándose de conjuntarlos de manera ordenada y dándoles un sentido, podemos entender que una empresa se caracteriza por ser una unidad de producción de bienes o servicios, compuesta por

elementos materiales, humanos y tecnológicos; a su vez estructurada de tal modo que puede ser analizada económica, administrativa, jurídica y sociológicamente; que por sus fines puede ser pública o privada y de acuerdo a su magnitud puede ser pequeña, mediana o grande y es dirigida por una persona física o moral llamada empresario.

Procurando dejar mas en claro dichos conceptos, analizaremos brevemente cada uno de ellos:

Es una unidad de producción de bienes o servicios compuesta por...

⊗ Elementos Materiales. Toda unidad de trabajo cuenta con elementos materiales tales como: las instalaciones, maquinaria, edificios, muebles, dinero, materias primas, etc.

⊗ Elementos Humanos. Es el elemento activo de una empresa, y en nuestra opinión el más importante, caracterizándose porque no sólo realiza actividades, sino porque en ellas involucra factores, como conocimientos, experiencia, habilidades, etc. por medio de los cuales se pueden perfeccionar y mejorar los recursos materiales y tecnológicos de una empresa.

⊗ Elementos Tecnológicos. Procedimientos, organigramas e instructivos que apoyan a los elementos restantes a lograr los objetivos generales.

...estructurado de tal modo que puede ser analizada en base a...

■ Aspecto Económico. Una empresa corre el peligro de ser vista o dirigida como una unidad de producción de bienes o servicios que satisfagan un mercado,

concentrándose únicamente en buscar un medio para la obtención de utilidades. Por ello debe darse un equilibrio entre el aspecto económico, jurídico, administrativo y sociológico; los cuales explicamos a continuación.

- **Aspecto Jurídico.** Toda empresa debe cumplir con normas y políticas que la rigen. Dichas normas pueden ser de aplicación externa o interna según sea el caso ya que siempre se tienen derechos y obligaciones.

- **Aspecto Administrativo.** Se puede decir que el aspecto administrativo viene a complementar a los dos anteriores, viéndolo como una unidad de organización y mando. Debe de existir una administración que dirija a todos los elementos en sus diferentes aspectos, tratándose de fines económicos, o de derechos y obligaciones, es decir, aspecto jurídico.

- **Aspecto Sociológico.** Consiste en la interacción de ideas y de intereses de la comunidad empresarial. El desarrollo de una empresa, es casi imposible, sin un vínculo social estrecho y duradero.

Cabe hacer mención de que ninguno de éstos aspectos puede darse por separado, por el contrario si se desea determinar una empresa, debe de hablarse de ellos en conjunto dirigido por una cabeza. Ahora bien dichas empresas por sus fines pueden dividirse en:

- ♦ **Empresas privadas:** aquellas que enfocan sus medios para fines económicos, únicamente para la satisfacción de una necesidad de orden general.

♦ Empresas públicas: aquellas que tienen como fin satisfacer necesidades de orden general, y no es el fin de lucro el que lo mueve, esto no indica que no tenga utilidades, simplemente que no es su razón de ser.

... y de acuerdo a su magnitud puede ser pequeña, mediana o grande y es dirigida por una persona física o moral llamada empresario.

B. EL ENTORNO DE LA EMPRESA EN LA INDUSTRIA DEL ACERO.

Las características mencionadas en el tema anterior nos muestran una generalidad, son características que aplican en cualquier tipo de empresa, por grande o pequeña que sea y sin importar el giro o medio que la muevan; lo que diferencia a una empresa de otra son sus sistemas de trabajo, sus procesos de producción, su tamaño, su giro y la cultura o lugar en donde se encuentre entre otras cosas.

Durante los últimos años, la economía mexicana ha observado importantes cambios y transformaciones que han influido en la forma de administrar y desarrollar los negocios. Un ejemplo de ello es la industria siderurgica, que en México como en otros países ha sido y es fuerte pilar para el crecimiento y desarrollo de la infraestructura física y económica.

Cada una de las grandes etapas en que se va integrando su cadena productiva son por demás importantes, principalmente por el gran dinamismo y sus efectos multiplicadores que generan; desde la exploración, extracción de

minerales, transporte y beneficio para continuar con los diversos procesos tan sofisticados de transformación, hasta llegar a obtener el hierro o acero.

Una de las etapas que tiene mayor trascendencia en las demás actividades económicas, es la que consiste en utilizar el hierro o acero para elaborar una inmensa gama de productos, desde una simple tachuela, o una complicada maquinaria, como un carro o partes muy especiales como los aparatos científicos de alta precisión. Todos ellos encaminados a facilitar y asegurar un mejor nivel de vida a la humanidad.

El desarrollo de la industria siderúrgica, nombre que engloba a todas las actividades y procesos encaminados a la fabricación y transformación del hierro, acero o similares, se inicia en nuestro país desde hace varios siglos. Aunque en algunas regiones los nativos ya usaban el mineral del hierro para elaborar utensilios de cacería, como para su defensa y/o ataque, es en la época de la conquista cuando los españoles introducen el acero, primero con micro talleres de fundición para elaborar las herraduras de sus caballos, como también para manufacturar los utensilios de labranza del campo y de la minería. Pero es hasta la segunda década del siglo pasado cuando se empiezan a crear talleres de fundición mas formales para satisfacer la fuerte demanda que se empezaba a dar con el incipiente desarrollo industrial.

Tres empresas son las que marcan la historia de la siderurgia para que México sea capaz de producir en su mayor parte el acero que requiere para sus necesidades de crecimiento. Una empresa fue la llamada "La Consolidada", otra y de mayor importancia contemporánea es "La Fundidora Monterrey" (cerrada hace

pocos años) y la otra es "Hojalata y Lámina (Hylsa), también creada a principios de siglo; estas tres empresas fueron la cuna para la formación de grandes industriales.

✿ Características y conformación de la siderurgia.

Dentro de la cadena productiva que sigue la industria siderúrgica se pueden identificar cuatro etapas para transformar materias primas en acero:

- ♦ Preparación y procesamiento del material de hierro y el carbón.
- ♦ Producción del hierro primario o de primera fusión.
- ♦ Producción de acero para laminado y forja.
- ♦ Laminado del acero en diferentes formas para obtener el acabado final.

En la actualidad la industria de la siderurgia en México está conformada por tres tipos de empresas, de acuerdo al proceso de la cadena productiva en que participan:

Empresas integradas, que desarrollan las cuatro etapas arriba mencionadas y que son las mas grandes del país.

Empresas semi-integradas o miniacerías, que inician su actividad a partir del hierro primario, el cual se adquiere de las empresas integradas y de utilizar también la chatarra que adquieren del exterior y del mercado interno. Este segmento está integrado por empresas de tamaño grande y mediano.

Empresas laminadoras, su proceso productivo parte del lingote de acero para fabricar productos laminados. Por lo general son empresas de tamaño mediano, pequeñas y microempresas.

En su conjunto, las grandes, medianas, pequeñas y microempresas presentan gran influencia en las actividades del país, tanto a nivel tecnológico, como económico y social. Sus productos son un fuerte sostén para otras actividades: la industria de la construcción, y la fabricación de bienes de capital y bienes de consumo. Su efecto multiplicador en la creación de empleos directos y principalmente indirectos es muy amplio y tanto en sus procesos productivos de transformación, como en la elaboración de productos terminados además de su mantenimiento, requiere de mano de obra calificada, por lo que también las remuneraciones que hace a los trabajadores son altas en comparación con otras actividades económicas.

En el cuadro 2.1 se engloba información sobre la producción en miles de toneladas de los principales productos siderúrgicos desde 1980.

Pero a pesar de ser un ramo de mucha fuerza para la economía de nuestro país, la industria del acero no ha sido ajena al fuerte ajuste financiero - económico por el que aún atraviesa el país. Este se observa en el declive que se registra de 1982 a 1989 en el volumen de producción de los principales productos siderúrgicos (cuadro 2.1) y es hasta 1990 cuando empieza una pequeña recuperación, principalmente por mayor demanda de las industrias de la construcción y automotriz, sin embargo en algunos rubros aun el nivel productivo es menor al

logrado en 1981, año de mayor auge económico del país. Rubros incluso amenazados por la situación que atravesamos actualmente.

La menor actividad productiva, aunada al adelgazamiento de personal de la planta de empresas paraestatales para prepararlas y ser vendidas, demeritaron con creces el nivel de empleo; situación que se ve agudizada con los programas de disminución de costos y aumentos constantes en la productividad con equipos mas modernos tendientes a hacer empresas mas competitivas y asegurar con ello las fuentes de empleo mas reales y permanentes. Así el nivel de empleo y las horas hombre trabajadas en 1992 sólo significan el 53% y el 72% respectivamente con relación al ejercicio de 1981.

PRODUCCION DE PRINCIPALES
PRODUCTOS SIDERURGICOS

PERIODO / CONCEPTO	(MILES DE TONELADAS)						
	ARRABIO	FIERRO ESPONJA	ACERO	VARILLA CORRUGADA	LAMINA	PLANCHA/ PLANCHON	TUBO
1980	3369	1636	7156	1492	1907	759	863
1981	3767	1686	7663	1606	2055	783	639
1982	3598	1505	7056	1456	1717	652	826
1983	3537	1497	6978	1338	1669	487	696
1984	3926	1448	7560	1425	1724	612	805
1985	3595	1500	7399	1319	1830	665	762
1986	3737	1420	7225	1373	1593	470	547
1987	3712	1551	7642	1591	1871	491	683
1988	3678	1686	7779	1604	1964	567	715
1989	3230	2164	7851	1446	2025	555	722
1990	3665	2525	8734	1860	2123	542	785
1991	3962	2410	7964	1714	2087	475	875
1992	3404	2394	8435	1794	2116	481	717
1993	3300	2590	8665	1850	1975	440	682

ELABORADO CON CIFRAS DE LA CAMARA NACIONAL DEL ACERO.

CUADRO 2.1

Si bien la industria acerera mexicana ha respondido satisfactoriamente a

la demanda interna , existen ciertos productos y subproductos que no se fabrican en el país, porque no son rentables o por falta de recursos y calidad, además de que es mas conveniente importar algunos por ser mas baratos. Es el caso de aceros especiales, grandes volúmenes de chatarra que se usan como materia prima en las empresas semi-integradas, parte de la lámina que usa la industria automovilistica, entre otros. Esto ha derivado que las importaciones sean mayores a las exportaciones lo cual es en detrimento de la balanza comercial de México y que favorece a la de otros países.

Actualmente esta industria se encuentra en manos de particulares que le destinan importantes sumas de sus recursos en modernizar los procesos productivos, tendientes a reducir costos y mejorar la calidad, para poder competir con empresas de otros países que comercializan sus productos a bajos precios y con empresas internas que se mantienen de igual forma en la lucha constante de ser los mejores.

El dinamismo, tanto en la inversión como en productividad, y los cambios tecnológicos que hoy vive la industria siderúrgica, también se reflejan en los grandes retos que tiene con la apertura comercial con otros países. Hoy por hoy, la competencia es interna y externa dónde las estrategias y prácticas comerciales no siempre son sanas. Esto obliga a los empresarios a contar con información oportuna y a estar a la vanguardia con cambios en procesos y sistemas de trabajo que les permitan ser rentables permaneciendo en el mercado y cumplir con su razon de ser o misión. Por ello todas las empresas en México, pero particularmente las pequeñas y medianas, deben considerar poner en marcha programas que les permitan ser mas competitivos y eficientes en el corto plazo. Esta situación no es

ya optativa, como ocurrió en el pasado, actualmente es una necesidad de sobrevivencia. Esto significa que quienes no lo hagan, corren un riesgo serio de desaparecer o sólo sobrevivir sin alcanzar a cubrir sus objetivos económicos, sociales o de crecimiento.

Tal es la realidad social, política y económica que nos toca enfrentar en nuestro país en éstos momentos.

Lo anterior puede ser enfocado por algunos empresarios como un problema o algo que debe desaparecer de inmediato, sin embargo otros muchos consideran que nos debemos acostumbrar a vivir en una sociedad cada vez mas demandante.

En éste último grupo se encuentran los directivos de una empresa que forma parte de las llamadas semi-integradas en la división global que se hace de las organizaciones del ramo, división mencionada en párrafos anteriores y cuya actividad como se mencionó, parte del manejo y transformación del acero primario, en éste caso de alambón o varilla en piezas de alta resistencia para implementos agrícolas y partes de ruedas para automóviles.

Dicha organización forma parte además, del gran número de empresas que por el origen de su capital, su tamaño y estructura son calificadas como pequeñas o medianas con características tan específicas que aparentemente les es imposible competir con los grandes emporios extranjeros. Entre sus características mas sobresalientes, se encuentra que son empresas pertenecientes a un grupo de personas que conforman una sociedad anónima y en dónde ellos como dueños poseen plena libertad para administrarla y que su fin, no es el ser dominantes en la

rama en que operan, lo cual puede traer como consecuencia la falta de interés por instrumentar sistemas de trabajo que propicien su crecimiento, entre otras cosas.

Sin embargo, debido a la situación económica y política por la que atraviesa nuestro país, se hace indispensable un cambio de mentalidad y no ver dicha situación como amenazante sino como un reto que implicará grandes mejoras.

Es por ello que conscientes de la realidad y con el afán de seguir siendo competitivos en su ramo los directivos de la empresa tipo han buscado la manera de implementar sistemas administrativos de trabajo; como el móvil de la presente investigación; que le permitan tener estructuras ágiles y confiables que aseguren el cumplimiento de los procesos productivos al menor costo, y con el apoyo de una fuerza de trabajo capacitada, motivada, satisfecha, de alto rendimiento y preocupados por elaborar productos con la calidad y en la oportunidad que el mercado y las condiciones actuales demandan.

Sistemas que por mucho serán la razón de permanencia y desarrollo, como el de sueldos y salarios que por sus características y funcionamiento facilitará el contar con personal satisfecho, y competitivo, además de poder mantener el control en indicadores de personal tales como la rotación que implican costos muy altos para cualquier organización y son reflejo de alta insatisfacción e incompetencia de la empresa ante su entorno.

CAPITULO III

CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DE UNA MEDIANA DE LA INDUSTRIA DEL ACERO

En base a la problemática a la que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas para competir con organizaciones extranjeras e incluso para subsistir en nuestro país, como se mencionó en el capítulo anterior, se detecta una necesidad imperante de mejorar, para lo cual se estuvo de acuerdo con los directivos de la empresa que desde este momento mencionaremos como "tipo" en que se debe iniciar por tener estructuras mas sólidas acompañadas de sistemas de trabajo retadores que la soporten, a su vez soportadas por una fuerza de trabajo dinámica capaz y satisfecha.

Siendo el sistema de sueldos y salarios detectado como uno de los sistemas básicos en el ámbito de recursos humanos, que le brinda a la empresa parte de esa seguridad en la búsqueda de mantener internamente un buen clima laboral, se llevó a cabo un estudio que buscando como resultado dicho sistema, hecho a la medida de una empresa mediana de la industria del acero.

El tipo de investigación empleada en dicho trabajo es de carácter bibliográfico y de campo, en dónde la base es la empresa "tipo" , de la cual presentamos en los renglones siguientes algunas de sus características generales y el trabajo de campo realizado.

A. ANTECEDENTES

Mencionando las características de la empresa en cuestión, ésta es una empresa manufacturera de birlos y tornillos de alta resistencia, forjados en frío para uso industrial y automotriz que como ya se mencionó forma parte de uno de los tres grupos en los que se dividen las empresas acereras.

Entre los datos sobre su historia, que pudimos encontrar, su característica principal es que se trata de una pequeña empresa en sus inicios de origen familiar, en dónde el tiempo no ha hecho muchos cambios a mas de sobrevivir y procurar un crecimiento aunque paulatino, efectivo.

Fue fundada en el mes de Enero de 1961, en la Ciudad de Guadalajara Jalisco, en el domicilio que actualmente ocupa y con capital 100% mexicano.

El fundador inició trabajando el acero para la fabricación de varios tipos de partes para implementos agrícolas como: ganchos para arados. barras, pernos y tornillos de diferentes tamaños y aplicaciones.

Sólo unos años después introdujo la fabricación de birlos para rueda de todos tipos, tamaños y modelos para toda clase de vehículos automotrices. Desde autos pequeños y compactos hasta autobuses y tractocamiones de grandes capacidades en toneladas.

Por lo menos durante los primeros años, la empresa no presentó grandes cambios ni conflictos; se trataba de una empresa pequeña en dónde la familia

podía sin mayores dificultades lograr los objetivos propuestos. Se tenía una estructura muy sencilla en dónde de la Dirección General se desprendían únicamente dos gerencia principales: Gerencia Administrativa y Gerencia de Planta.

La función principal de dichas gerencias era la de buscar el control y optimización de los recursos de la entonces muy pequeña empresa, cumpliendo con las especificaciones de calidad previamente establecidas por la Dirección General. Especificaciones basadas en las necesidades del entonces poco exigente mercado, que permitía a una empresa de éste tipo sobrevivir casi sin dificultades.

Hasta la década de los 80's la empresa no registró cambios considerables, ni en el volumen de producción, ni en el número de personal, ni en su estructura en sí. Sin embargo las exigencias del ya mencionado mercado se fueron haciendo mas específicas, por lo que la Dirección General tuvo que modificar sus objetivos y aspiraciones, presentando cambios considerables.

Los objetivos de la Dirección no se enfocaron a abarcar el mercado con diversificación de productos, sino que su meta fue diversificar los productos ya existentes en nuevos territorios. De tal suerte que en los últimos años, los productos de nuestra empresa tipo se han comercializado a través de importantes distribuidores mayoristas, establecidos en las principales ciudades del País.

Y hacia 1990 se inició con la exportación de sus productos a Estados Unidos y algunos países de Centro y Sudamérica.

Esto además de generar un crecimiento acelerado, exigió modificar los estándares de calidad, lo cual ocasionó simultáneamente un cambio radical en la estructura de la organización, e implementación de métodos de trabajo que agilizaran los resultados esperados.

Desde 1993 a la fecha la organización cuenta con una fuerza laboral de 134 trabajadores, de los cuales 66 se administran como no sindicalizados y los 88 restantes están afiliados al sindicato de trabajadores de la Industria Automotriz, Maquinaria Agrícola, Industrial, Talleres de rectificación de motores en general y similares del estado de Jalisco. Perteneciente a la Confederación de Trabajadores Mexicanos (C.T.M) y Federación de Trabajadores de Jalisco (F.T.J.).

B. SITUACION ACTUAL

Dicho crecimiento generó, como se mencionó en el párrafo anterior, un cambio y crecimiento de la estructura; por lo que actualmente hablamos de cinco Gerencias y una área Técnica coordinados por la Dirección General, que tienen como objetivo primordial cumplir con los estándares de calidad, oportunidad y costo que el mercado actual exige y que permitirá el ser una organización rentable para los inversionistas. Lo cual se logrará entre otros, mediante una fuerza de trabajo capaz y atisfecha, bajo una filosofía de mejora continua.

❖ Características de la Estructura Actual.

Gerencia Administrativa. Tiene como fin principal establecer sistemas que permitan el obtener el máximo beneficio con el mínimo esfuerzo humano y

financiero. Para lo cual se soporta de las áreas de costos, informática, contabilidad general, tesorería y crédito y cobranza. Equipo que actualmente lo conforman 12 personas.

Gerencia de Recursos Humanos. Lleva y controla todas las funciones de personal, teniendo como colaboradores a las áreas de recepción, limpieza, nóminas y vigilancia. Compuesta actualmente por 5 personas.

Gerencia de Ventas. Con el fin de cubrir la comercialización de los productos por toda la República y el extranjero, la gerencia de ventas: se divide en territorio Norte y territorio Sur, importación y exportación; formada por un equipo de 18 personas.

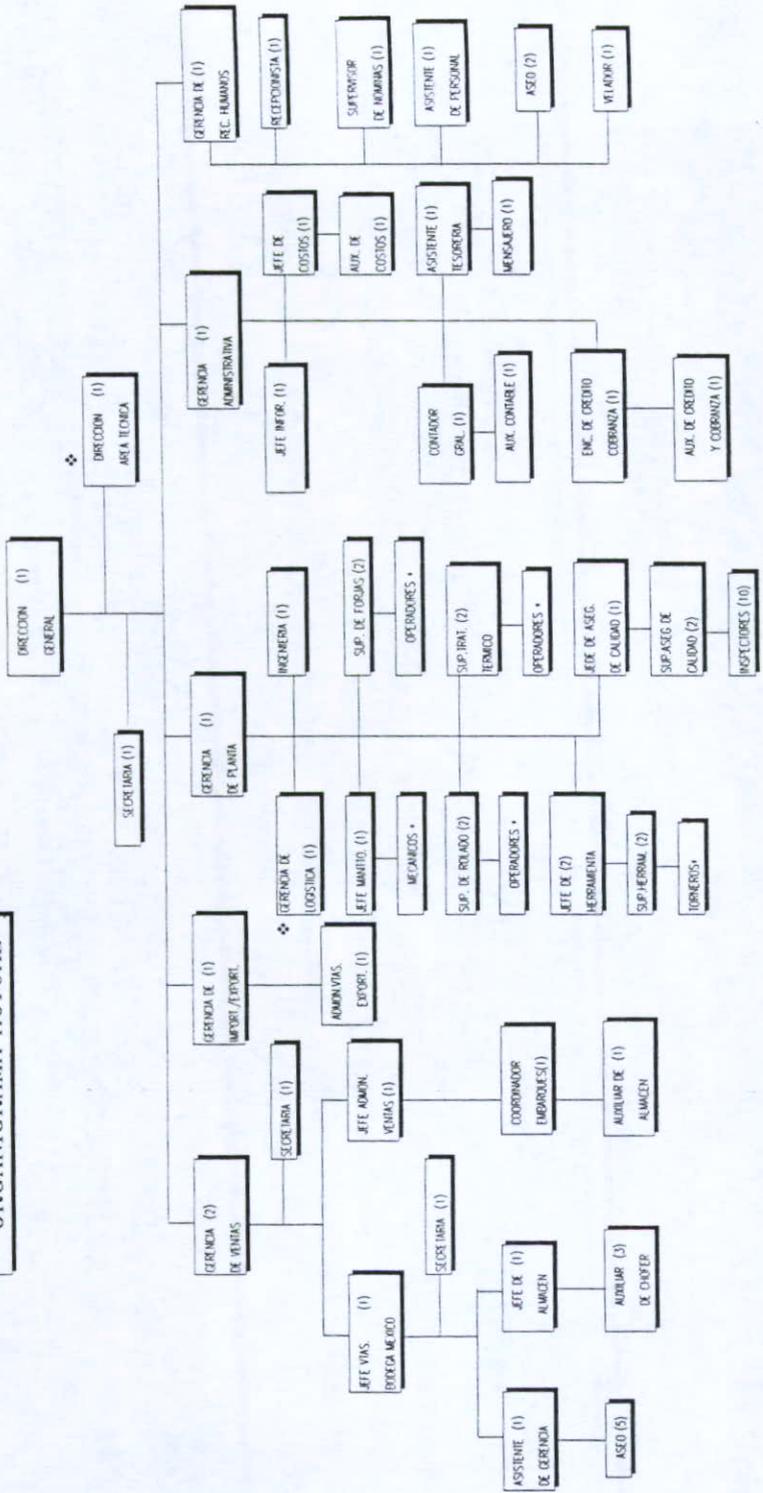
Gerencia de Planta. El área de producción se subdivide en siete departamentos: compras, diseño, taller de herramientas, forjas, rolado, tratamiento térmico y control de calidad; los cuales se han formado como resultado del proceso de fabricación requeridos por los productos que nuestra empresa tipo fabrica y comercializa dentro y fuera del país. Dicha gerencia para poder cumplir con sus objetivos se apoya en un equipo formado por 88 personas, de las cuales 27 son no sindicalizados y 61 sindicalizados.

Gerencia de Logística. A pesar de que ésta gerencia se desprende de la de planta, es considerada como un departamento independiente y está compuesta por las áreas de programación de la producción, compras y coordinación de empaque, que forman un total de 20 personas, 14 no sindicalizadas y 6 sindicalizadas.

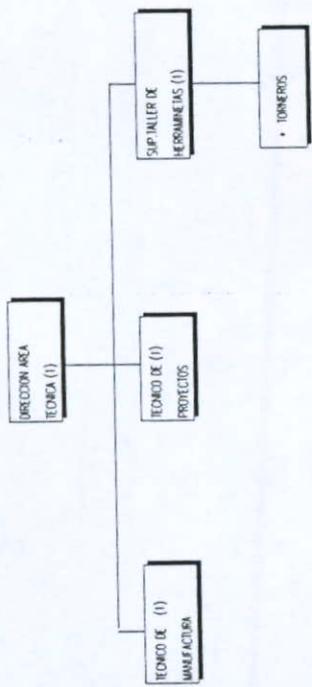
Gerencia de Desarrollo Tecnológico. Está compuesta por personal especializado para implementación de sistemas de trabajo y cambios en procesos que faciliten el cumplimiento en los mismos y el cumplimiento de los estándares de calidad que los productos requieren. Equipo de trabajo compuesto por 11 personas, 4 no sindicalizadas y 7 sindicalizadas.

En las páginas siguientes se muestra el organigrama correspondiente a la estructura mencionada. Buscando hacerlo mas ilustrativo.

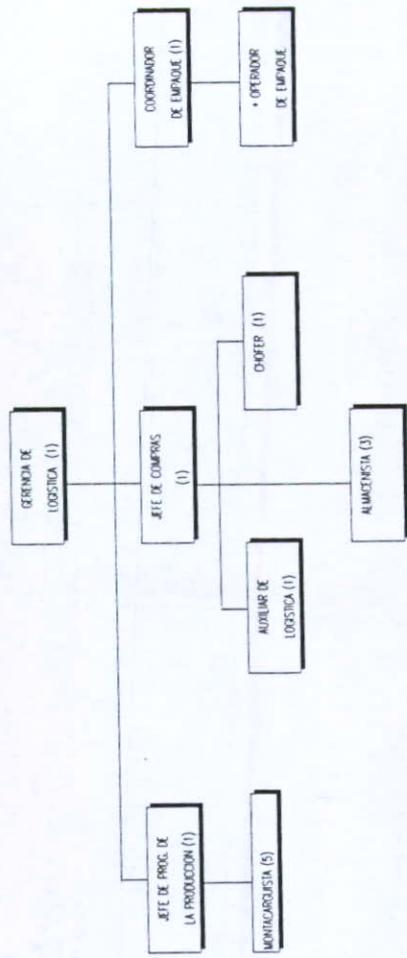
ORGANIGRAMA ACTUAL



DIRECCION AREA TECNICA



GERENCIA DE LOGISTICA



C. POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

✿Administración de Recursos Humanos en empresa tipo.

Considerando que el personal es un punto clave en la empresa, para el buen funcionamiento y logro de los objetivos de la misma, en nuestra empresa tipo la administración de recursos humanos esta a cargo de una gerencia quien cuenta con todo el apoyo de la organización; facultándolo para establecer, coordinar y controlar las políticas de personal, facilitando con ello el control de conflictos y logrando mayor estabilidad y desarrollo tanto para los trabajadores como para la compañía.

El departamento de recursos humanos justifica su razón de ser en todas las funciones que realiza y que están dirigidas a toda la empresa, entre las cuales podemos enumerar las siguientes:

a). Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

La gerencia de Recursos Humanos es responsable de atraer y reunir al personal adecuado a las necesidades de la empresa en el tiempo y con las características que cada puesto solicite, siguiendo los procesos de reclutamiento y selección que le facilitan el excelente cumplimiento de dichos requerimientos.

b). Inducción.

Es también responsabilidad de la gerencia de Recursos Humanos establecer el ambiente y medios adecuados para que el nuevo empleado se adapte lo mas rápido y eficazmente al nuevo ambiente de trabajo, en el cual va a desenvolverse.

Para ello la gerencia de Recursos Humanos elabora manuales de inducción, entre otras herramientas, que le facilitan el cumplimiento de dicha función, proporcionando al nuevo empleado información como objetivos de la empresa, sus políticas, reglas disciplinarias, lugar de trabajo, etc.

c). Administración de sueldos y salarios.

La administración de sueldos y salarios es una función muy importante para el área de recursos humanos y de la empresa misma, ya que su práctica contribuye, entre otras a la mejora del ambiente laboral e incremento de la satisfacción del personal lo cual desemboca en incremento de productividad.

El autor Agustín Reyes Ponce, define la función como:

"Aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y las técnicas que logran que la remuneración que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de sus puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa⁵"

Para cumplir correctamente con dicha función la gerencia de Recursos Humanos ha definido como política de compensaciones, contar con un sistema de sueldos y salarios adecuados a la organización, que tenga como fin fundamental, lograr y mantener la equidad en sueldos y salarios internamente y mantener la competitividad en el mercado laboral.

⁵ REYES Ponce Agustín. Administración de empresas (teoría y práctica). Ed. Limusa, 1985. México.

Mantener actualizado un sistema de valuación de puestos, con base a las descripciones existentes de los mismos.

Establecer y mantener un programa de evaluación del desempeño, el cual será realizado como mínimo cada cuatrimestre, y cuyo objetivo sea la retroalimentación entre el empleado y la empresa, en relación a su rendimiento y satisfacción en el trabajo.

En todos los casos la evaluación deberá realizarla el jefe inmediato y comentarla posteriormente con el empleado. La evaluación del desempeño, no implicará en todos los casos, una revisión de percepciones.

En caso de revisión de percepciones, se llevarán a cabo de acuerdo a la posición que tiene dentro del cuartil de los niveles de sueldo que tiene cada puesto de la organización. En todos los casos las revisiones de percepciones, se llevarán a cabo cada seis meses, en los meses de marzo y agosto.

Por último, para lograr la competitividad con el mercado, se revisarán semestralmente encuestas de sueldos y salarios con empresas cuyos puestos sean compatibles con los nuestros. Mas adelante profundizaremos en este punto, ya que es la materia que mueve nuestra investigación.

d). Seguridad e Higiene en el trabajo.

Entre otras áreas de responsabilidad la gerencia de Recursos Humanos, se ocupa del cuidado de la higiene y seguridad en el trabajo, proporcionando los medios que aseguren la integridad física de los trabajadores, así como el cuidado

del equipo de la empresa. Cumpliendo a su vez con las exigencias que las autoridades correspondientes establecen.

e). Relaciones Laborales.

Como última área de responsabilidad, la gerencia de Recursos Humanos debe medir las relaciones legales entre base, sindicato y empresa.

D. INSTRUMENTACION DE UN SISTEMA DE SUELDOS Y SALARIOS EN EMPRESA TIPO.

✿ Políticas y Filosofía del proyecto de Sueldos y Salarios

Como ya se mencionó en párrafos anteriores, en esta empresa se tienen planteado como objetivo de sueldos y salarios el compensar adecuadamente a los empleados incrementando su satisfacción y contribución a los objetivos de la empresa.

El concepto de compensación adecuada implica la identificación exacta del nivel de responsabilidad de los distintos sueldos, de tal modo que, a mayor responsabilidad corresponda mayor compensación, asegurándose de ser competitivos externamente, en el mercado laboral.

Para todo ello ha sido necesario implementar un sistema de sueldos y salarios acorde a las condiciones específicas de la empresa. (Sistema base de la investigación en cuestión.)

Una vez analizado el terreno en el cual se ha de trabajar, es necesario establecer las políticas que normarán dicho sistema en todos los ámbitos que intervienen en el mismo.

1. Análisis y valuación de puestos.

Se establecerá un sistema general de análisis y valuación por puesto que deberá ser de aplicación general y mediante el estudio de funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos, estableciendo una posición relativa y adecuada entre los mismo, llamada rango o nivel.

2. Mantenimiento del programa.

◦ Cambio de funciones del puesto. Cuando las funciones básicas de un puesto, sean eliminadas o modificadas, será responsabilidad del gerente del área notificarlo por escrito a la gerencia de Recursos Humanos, señalando en que consisten éstos cambios.

En base a la información proporcionada, se determinará la necesidad de una nueva revisión del puesto en cuyo caso les será proporcionado un formato para que sean especificadas las nuevas funciones. La descripción deberá ser llenada por el ocupante del puesto y por su jefe inmediato y aprobada por el gerente del área y por el gerente de recursos humanos.

Una vez entregada la descripción del puesto del empleado, se realizará la validación del mismo, por parte del gerente de recursos humanos, con el objeto de asignarle el nuevo nivel correspondiente al puesto.

◦ Puesto de nueva creación. En estos casos deberá prepararse un perfil preliminar por el gerente de recursos humanos con el objeto de valorar el nuevo puesto y asignar el nivel correspondiente.

3. Encuesta de sueldos.

La empresa tiene como política, el pagar sueldos que sean competitivos con el mercado de trabajo, por lo que a través del departamento de recursos humanos se realizarán encuestas anuales que cubran aspectos coomparativos de prestaciones y administración de sueldos, así mismo se realizarán encuestas de costo de vida por zona geográfica y en base a éstos estudios y a la situación interna de la compañía la gerencia de recursos humanos determinará la estructura de sueldos de todos los niveles con mínimos, medios y máximos por cada nivel y aprobados por la dirección general de la empresa.

4. Administración de sueldos.

Todos los puestos de la compañía tienen asignado el título y un nivel para efectos de clasificación del puesto y pago del sueldo.

La estructura de sueldos especificará mínimos, medios y máximos por cada nivel, delimitando la remuneración que un empleado puede percibir dentro de su clasificación.

* Incrementos de sueldo. Los aumentos de sueldos estarán sujetos a:

- a. Promociones
- b. Méritos
- c. Por ajuste a la categoría

d. Por ajuste al medio de la categoría

e. Por cambio de funciones

♦ Aumentos por promociones o cambios de funciones. Los aumentos por promoción se derivarán de la transferencia de un empleado a un puesto de mayor responsabilidad lo que implica que debe clasificarlo en un rango o nivel superior al de su puesto anterior.

El tiempo razonable para que un empleado reciba un aumento por promoción, es:

Si el sueldo base del empleado ascendido es inferior al mínimo del nuevo nivel, se podrá recomendar un aumento por promoción llevándolo al mínimo de dicho nivel, esto si dicho aumento no representa más del 20% de su sueldo.

Si la diferencia entre el sueldo base y el mínimo del nuevo nivel es muy grande, se elaborará plan de ajuste por promoción con aumentos en intervalos no menores de dos meses.

El porcentaje de aumento por promoción deberá basarse en la evaluación de desempeño del empleado en su trabajo y en la posición relativa a su sueldo dentro de su nuevo nivel.

Será necesaria la participación de la gerencia de recursos humanos en la definición de porcentajes de aumentos en todos los niveles del tabulador.

♦ Aumentos por méritos. El departamento de recursos humanos preparará el plan anual de aumento por méritos (presupuestos de sueldos), en base a las premisas autorizadas por la dirección general.

En ésta planeación, se tomarán en cuenta factores como cumplimiento de objetivos, fecha del último aumento, etc. además de apoyarse en las evaluaciones de desempeño.

Las promociones, transferencias o cambios significativos en las actividades del empleado serán tomadas en cuenta en la planeación, con el fin de mantenerse al día.

Los aumentos por mérito no podrán ser concedidos antes de haber transcurrido seis meses a partir de la fecha de ingreso a la compañía.

♦ Aumento por ajuste al mínimo del nivel. Los aumentos por cambio de funciones, son aquellos que se otorgan cuando el puesto es reclasificado en un rango superior al que tenía, como consecuencia del análisis y evaluación del mismo.

En éste caso la política de aumentos a seguir será la misma que la de aumentos por promoción.

En todos los casos el aumento deberá ser solicitado, por medio de una carta, debidamente autorizada, dirigida al departamento de recursos humanos, la cual deberá contener información como, el puesto actual del trabajador, sueldo o salario actual, nivel actual, rango, salario nuevo (o que se pretende), porcentaje de aumento.

Es de suma importancia hacer mención que estas políticas son sólo la base del sistema a implementar, ya que tendrán que modificarse como resultado de las exigencias del mercado laboral actual, un cambio considerable y que de hecho se planea como continuación al presente, es el de establecer un sistema de compensación variable para personal no sindicalizado, o mejor conocido actualmente como bono de productividad.

De dicho proyecto ya se tienen algunas bases, tales como la implementación de una compensación variable individual en base a cumplimiento de objetivos y otra compensación fundamentada en los principales indicadores de la planta y en dónde su cumplimiento es responsabilidad de todas las áreas: esto para empezar traería las implicaciones generales siguientes:

- ☞ Negociar con todo jefe y colaborador los objetivos para cada puesto y la ponderación de cada uno en función de su trascendencia para el mismo.
- ☞ Negociar a nivel gerencia los principales indicadores de planta y la influencia de cada área para el logro de los mismos.
- ☞ Elaborar sistema de evaluación de desempeño individual y grupal, en función del logro de objetivos y desempeño individual y grupal.
- ☞ Enriquecer esquemas de remuneración variable según proyecto.

Como se puede ver éste tema es de tal alcance que su análisis, elaboración e implementación, son material para otro estudio, pero que debido a las circunstancias actuales es indispensable tomar en cuenta, si es que realmente se quiere tener un cambio radical y aplicable a la actualidad.

✿ Elaboración de Análisis de puestos

Una vez establecidas las políticas y filosofía de compensaciones a seguir en el proyecto a implementar y en lo sucesivo en la empresa, se habrá de proceder a la elaboración y aplicación de los análisis de puestos. Que como ya mencionamos en el capítulo I, es una herramienta básica para poder determinar la complejidad de un puesto y el impacto del mismo en los resultados de la organización; y que en su momento serán la base para toma de decisiones respecto a estructuras y control de gastos.

La información para la elaboración de los análisis de puestos se obtuvo mediante:

- Observación directa
- Entrevistas al trabajador y jefe inmediato
- Aplicación de cuestionario, el cual consta de: encabezado, descripción genérica, descripción específica y requerimientos mínimos o perfil del puestos.

Para efectos de la elaboración de un buen sistema de sueldos y salarios, se aplicaron 46 análisis de puestos, con las características ya mencionadas, mismas que corresponden al número de puestos de personal no sindicalizado que conforman la estructura de la empresa en cuestión. En el anexo No.1 se incluye el formato del cuestionario utilizado para obtener la información requerida en esta fase, el cual fué diseñado de tal manera que proporcionara información específica a las necesidades de la empresa.

Sería redundante volver a mencionar la importancia de esta fase de la cual se desprende el resto del procedimiento por la instrumentación del ya también muy mencionado sistema de sueldos y salarios. El siguiente paso es el de procesar la información obtenida, pero antes analizaremos las ventajas que nos proporciona la misma.

Al aplicar los análisis de puestos, se aplicaron también las descripciones y perfiles de los mismos, siendo las descripciones el elemento básico del análisis de puestos ya que ayuda a identificar las labores y responsabilidades que tiene un puesto y las características mínimas indispensables que debe poseer una persona para desempeñarlo adecuadamente; obteniendo de su aplicación las siguientes ventajas:

☞ Facilitó el dar a conocer a los jefes, con precisión, las obligaciones y responsabilidades de sus colaboradores.

☞ Al mismo tiempo se dió a conocer a cada trabajador las funciones y actividades generales y específicas que debe llevar a cabo, evitando así la fuga de responsabilidades y obligaciones.

☞ Además proporcionó datos básicos para medir la evaluación de desempeño de los trabajadores y valorar los puestos.

En la sección siguiente añadimos una parte del trabajo realizado en esta fase del proceso. Ahora bien, con el fin de ejemplificar la información elegimos descripciones de cada área que correspondieran al 30% aproximadamente del global de puestos de la misma abarcando todos los niveles para tener realmente

una muestra representativa del trabajo realizado. Cabe recordar que en ésta ocasión sólo se incluirán puestos de personal no sindiclaizado, tomando el presente trabajo como la primera parte del sistema de sueldos y salarios global.

Volviendo al grupo de puestos que serán incluidos, a dichos puestos los denominamos clave y fueron seleccionados en base al siguiente procedimiento:

1. Definición de objetivos del negocio
2. Defnición de condiciones requeridas en planta para consecución de objetivos
3. Definición de aquellos puestos que orienten la operación de la empresa a la consecución de los puntos anteriores.
4. Análsis detallado de aspectos que definan la inclusión o no de estos puestos, como "clave", en la selección de la muestra.
5. Ponderación numérica de aspectos cuantificables, para la definición de si son o no puestos clave.
6. Evaluación y prioridad de los "puestos clave".

Una vez realizada la selección de puestos clave se procedió a su valuación y tabulación. El cuadro 3.1. se enlistan los puestos clave de la organización.

CUADRO 3.1

PUESTO	AREA	PRIORIDAD
Gerente de Planta	Producción	Alta
Jefe de Mantenimiento	Producción	Alta
Supervisor de Forjas	Producción	Alta
Inspector Control de Calidad	Producción	Alta
Auxiliar de Almacén	Ventas	Media
Gerente de ventas	Ventas	Alta
Jefe admivo. de ventas	Ventas	Media
Contador General	Administración	Alta
Auxiliar de Costos	Administración	Media
Mensajero	Administración	Baja
Gte. de Rec. Humanos	Recursos Humanos	Alta
Director de Area Técnica	Area Técnica	Alta

A los puestos presentados en el cuadro 3.1 corresponden las descripciones de puestos que presentamos en el anexo No.2, además estos mismos se tomaron como base para la valuación de puestos y estudio comparativo con el mercado laboral, por lo que en el tema de encuesta de mercado se incluirán los nombres de éstos.

D. VALUACION DE PUESTOS

Una vez elaborados los Análisis de Puestos, el siguiente paso es el de valuar los mismos, en dónde se le asignará a cada puesto un valor específico y en base al cual se le asignará un nivel y por consiguiente un sueldo justo y competitivo.

Como ya sabemos existen muchos métodos a seguir con el afán de valuar los puestos de una organización, por ello se debe analizar la conveniencia de la utilización de cada uno de ellos y escoger el mas propicio en base a las necesidades específicas de cada empresa.

En base a ello, en la empresa tipo se eligió la utilización del "Método de Valuación por puntos", consistente en asignar cierta cantidad de puntos a cada puesto de la compañía en cada uno de los factores que la integran, con la cual se define el peso relativo que tiene cada puesto en relación con los demás.

El método de valuación por puntos, a pesar de ser considerado por los expertos, de alto costo, es el más utilizado en las empresas actuales, por ser calificado como de igual forma de alta objetividad lo cual proporciona mayor veracidad y precisión en los resultados; otra de sus vetajas es que no demanda de demasiado tiempo para la obtención del resultado y se puede aplicar a una muestra limitada.

En base a dichas características se consideró que el método de valuación por puntos era el idóneo para las necesidades de la empresa en cuestión.

Los pasos básicos para la utilización del método se reducen a:

1. Seleccionar y definir los factores necesarios para medir los puntos.
2. Determinar y definir los grados de cada factor.
3. Determinar el valor relativo de cada factor.
4. Asignar los valores en puntos.
5. Diseñar con los puntos anteriores el manual de valuación.
6. Sembrar puestos

1. Seleccionar y definir los factores necesarios para medir los puntos.

Si establecemos como factor a todas aquellas características o elementos que distinguen un puesto, dándole un valor al mismo en relación a los demás, sabremos que la selección de factores no será una tarea fácil ya que de su elección dependerá la precisión, veracidad y equitatividad de nuestros resultados. Por eso se deben seleccionar factores que sean representativos para todos los puestos de la empresa; siendo ello tarea de quienes tienen conocimientos sobre la misma por trabajar en ella.

En la empresa la selección quedó a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, a quien se le dió el apoyo necesario para poder seleccionar factores realmente representativos para la misma.

Los factores además deben ser distinguibles unos de otros, objetivos, ser aplicables a todos los puestos que se van a valuar y ser claros, precisos y concisos.

Cuidando todos los aspectos ya mencionados, se establecieron cuatro grupos generales de factores:

- Factores relacionados con el esfuerzo físico requerido para el desempeño de las funciones.
- Factores relacionados con la habilidad necesaria para el cumplimiento de los objetivos.
- Factores relacionados con la responsabilidad requerida.
- Y Factores relacionados con el medio ambiente en el que se tienen que llevar a cabo el trabajo

De dichos grupos se desprendieron nueve distintos factores, mas específicos:

✿ *Nivel académico*: conocimientos mínimos necesarios que se requieren para comprender el trabajo y ejecutarlo adecuadamente, los cuales pueden haberse adquirido en la escuela o en la práctica.

✿ *Experiencia*: tiempo de trabajo previo mínimo necesario en labores similares, indispensable para ejecutar correctamente labores del puesto.

Este factor se considera como complemento del nivel académico.

Complejidad funcional y criterio para la toma de decisiones: evalúa la complejidad de las tareas, en razón de decisiones independientes, el grado de afectación de su trabajo, la aplicación adecuada de criterio, los tipos de decisiones, la discreción u la creatividad.

✿ *Alcance del trabajo*: requisitos de trabajo para evitar pérdidas ocasionales por errores o descuidos, además se considera la extensión, trascendencia e impacto de las funciones desarrolladas en los resultados de la empresa.

✿ *Relaciones interpersonales*: responsabilidad por el adecuado manejo de las relaciones personales necesarias para la realización completa y adecuada del puesto.

✿ *Supervisión ejercida*: responsabilidad para organizar, dirigir, guiar y conducir el esfuerzo de otras personas.

✿ *Supervisión recibida*: considera la flexibilidad y libertad de actuación, la magnitud de supervisión requerida por el puesto.

✿ *Esfuerzo físico*: este factor se considera por la cantidad del esfuerzo requerido para desempeñar el puesto, evalúa energías y destrezas empleadas.

✿ *Medio ambiente y riesgos*: mide las condiciones ambientales bajo las cuales debe desarrollarse el trabajo.

2. Determinar y definir los grados de cada factor:

Como no todos los factores tienen el mismo valor para un puesto, se dividió el valor total de cada factor en seis grados claramente distinguibles y a cada grado se le asignó un valor en puntos.

Una vez asignado el número de grados por factor se determinó el número de niveles a manejar en tabuldaores y la amplitud en cada nivel, es decir, la distancia en puntos entre un nivel y otro.

3. Determinación de la amplitud de puntos

Ya que se tienen los factores y grados definidos, como ya se mencionó, el siguiente paso es el determinar la amplitud o distancia entre un grado y otro, para lo cual lo primero que hicimos fué dar un valor en base a prioridades a cada factor, como se muestra en el cuadro 3.2

CUADRO 3.2

FACTOR	GRADO	%	PUNTOS
1	NIVEL ACADEMICO	15	150
2	EXPERIENCIA	14	140
3	COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES	13	130
4	ALCANCE DEL TRABAJO	18	180
5	RELACIONES INTERPERSONALES	8	80
6	SUPERVISION EJERCIDA	9	90
7	SUPERVISION RECIBIDA	11	110
8	ESFUERZO FISICO	5	50
9	MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS	7	70
	TOTALES	100	1000

Ahora bien, para determinar la amplitud entre grado y grado, se divide el valor total que se asignó al factor y a su vez se divide entre el número de grados en los que se decidió clasificar, como su muestra en el cuadro 3.3. y como se ilustra a manera de fórmula en la página siguiente, tomando como muestra el factor: nivel académico.

FACTOR: NIVEL ACADEMICO

Valor asignado al FACTOR = 150 puntos

Número de grados = 6 grados

Por lo tanto... $150 \text{ puntos} / 6 \text{ grados} = 25 \text{ puntos de amplitud entre cada grado}$

CUADRO 3.3

GRADO	PUNTAJE
1	25
2	50
3	75
4	100
5	125
6	150

En dónde, habrá 25 puntos de distancia entre grado y grado y el valor total del factor NIVEL ACADEMICO, será de 150 puntos.

Dicho procedimiento se sigue con cada uno de los factores citados en dónde como se mostró en el cuadro 2.2, la sumatoria del valor de todos los factores será igual a mil puntos.

En el anexo No. 3, se incluyen todos los factores, que finalmente conforman el formato de evaluación aplicable a todos los puestos del personal no sindicalizado de la empresa en cuestión. Dicho formato o manual de evaluación es también aportación de la autora, y parte esencial para el funcionamiento del presente trabajo.

4. Distribución de los puntos.

Para poder distribuir los puntos y elaborar un tabulador:

- ◇ Se valoraron los puestos, con el manual presentado en el anexo No. 3.
- ◇ Se definió que la cantidad de niveles a manejar será de 14 niveleles.
- ◇ Se determinaron los puntajes máximos y mínimos en cada nivel, para lo cual llevamos a cabo el pricedimiento siguiente.
 1. Se tomó el puesto de menor puntaje (puntaje mínimo del nivel mas bajo)
 2. Se tomó el puesto de mayor puntaje (puntaje máximo del nivel mas alto)
 3. Se restó el puntaje mayor al menor.
 4. Por último se dividió el resultado del punto 3. Entre el número de niveleles, lo cual nos dió una amplitud de 63.28 puntos.
- ◇ Se elaboró tabulador de puntos el cual se muestra en el cuadro 3.4

CUADRO 3.4

NIVEL	MINIMO	MAXIMO
1	216	271
2	272	327
3	328	383
4	384	429
5	440	495
6	496	551
7	552	607
8	608	663
9	664	719
10	720	775
11	776	831
12	832	887
13	888	943
14	944	1000

6. Sembrar los puestos.

Una vez que se tiene el tabulador por puntos, se sigue el mismo procedimiento para elaborar el tabulador de sueldos, y se ubican los puestos según su valor en ambos tabuladores, a lo que se le llama siembra de puestos.

En el cuadro 3.5, se muestra la siembra de los puestos que con anterioridad denominamos clave y de los cuales incluimos su descripción de puesto. Esto sólo es un ejemplo del resultado total que se obtuvo con el presente trabajo y con ello se concluyó lo que respecta a equidad interna.

Con la información y herramientas con las que cuenta en este momento la organización, puede nivelar todos los puestos según sus funciones, buscando un pago justo por el trabajo que se realiza; sin embargo eso no lo es todo, ya que hemos estado mencionando también un mercado laboral competitivo, pues bien el siguiente paso es indagar la situación de dicho mercado y manejar la información obtenida, de tal manera que se pueda contar con un sistema que asegure la satisfacción de los empleados: interna y externamente.

SIEMBRA DE PUESTOS CLAVE DE EMPRESA TIPO

CUADRO 3.5

TABULADOR EN PUNTOS			PUESTOS						TABULADOR EN SUELDOS		
NIVEL	MINIMO	MAXIMO	PRODUCCION	VENTAS	ADMON.	DIR.TEC.	REC.HUM.	MINIMO	MEDIO	MAXIMO	
1	216	271						538	673	808	
2	272	327			MENSAJERO			642	803	964	
3	328	383						766	959	1150	
4	384	439	ALMACENISTA					914	1143	1372	
5	440	495			AUX. COSTOS			1090	1363	1636	
6	496	551	INSP.C.C.					1302	1627	1952	
7	552	607	SUP.FORJAS					1552	1940	2328	
8	608	663		JEFE VTAS.				2210	2762	3314	
9	664	719	JEFE MANTTO.					2636	3295	3954	
10	720	775			CONT.GRAL.			3114	3930	4716	
11	776	831					GIE.R.H.	3751	4689	5627	
12	832	887		GIE. VTAS.				4475	5594	6713	
13	888	943	GIE. PLANTA.					5338	6673	8000	
14	944	1000				DIR.TEC.		6369	7961	8553	

NOTA: LA INFORMACION DE SUELDOS NO ES REAL, YA QUE ES INFORMACION CONFIDENCIAL.

E. ESTUDIO DE MERCADO.

Es la valuación de puestos el último paso del análisis interno, hasta la valuación de puestos y la siembra de los mismos, se procura establecer la equidad interna buscada, manteniéndose con el sistema de evaluación de desempeño individual o de grupo según sea el caso y siguiendo las políticas de sueldos instrumentadas y mencionadas en páginas anteriores.

Pero como se mencionó en los primeros capítulos del presente trabajo, la administración de sueldos y salarios abarca una equidad interna y una competitividad en el mercado, lo que implica que un buen sistema de sueldos y salarios no debe descuidar el entorno.

Para ello se realizó un pequeño estudio de mercado, en el cual se investigó en algunas empresas los sueldos de puestos similares a los de la empresa "tipo".

Para llevar a cabo dicho estudio de mercado elegimos 14 empresas industriales que por sus características tales como tamaño, volumen y número de trabajadores, se pueden considerar competencia en el ámbito laboral para la empresa tipo.

Además las mismas son consideradas entre las más fuertes y sonantes en el estado por lo que consideramos importante tomarlas en cuenta para comparar.

En el Cuadro 3.6 incluimos información general de dichas empresas, como giro, nombre y responsable de la información recabada.

CUADRO 3.6

NOMBRE	GIRO
Lechera Gdl.	Compra/vta. y pasteurización de leche.
Marinerla de Occte.	Elaboración de alimentos.
Cía.Exp. de Aguas Min.	Embotelladora y com. de aguas minerales.
Embotelladora de Occte.	Embotelladora y com. de bebidas gaseosas.
Productos de Maíz	Fabricación de almidón y glucosa.
Casa Cuervo	Elaboración y distribución de alimentos y bebidas.
Almidones Mexicanos	Transformación de Maíz.
Gamesa	Venta/distribución de alimentos
Grupo del agua	Producción y distribución de agua purificada.
Cervercería Moctezuma	Elaboración de Cerveza.
Helados Bing	Elaboración y distribución de productos alimenticios
Sigma Alimentos	Empacadora y comercializadora de carnes frías.
Chocolatera Jalisco	Elaboración de chocolate de mesa

✿ Puestos Tipo.

A todas las empresas enlistadas se les solicitó información de sueldos de algunos puestos, ya que como no era posible comparar todos los puestos determinamos con anterioridad puestos tipo, cuidando que hubiera de cada departamento y diferentes niveles.

La base para considerarse como puestos tipo, era la de realizar funciones similares, por lo que hubo que presentar a dichas empresas un listado de descripciones genéricas de dichos puestos, y así la información recabada no fué ubicada al nombre de un puesto, sino al objetivo general del mismo, lo cual arrojó como resultado el obtener información mas confiable y fidedigna.

Una vez recabada la información, calculamos el promedio en sueldos por nivel de la muestra del mercado e hicimos lo mismo con los sueldos de la empresa modelo.

Por último se procesó la información obtenida de las empresas, siendo tabulada y alineada, de tal manera que fuera ilustrativa para la empresa "tipo", y es en el grafico 3.1, en dónde se muestran dichos resultados.

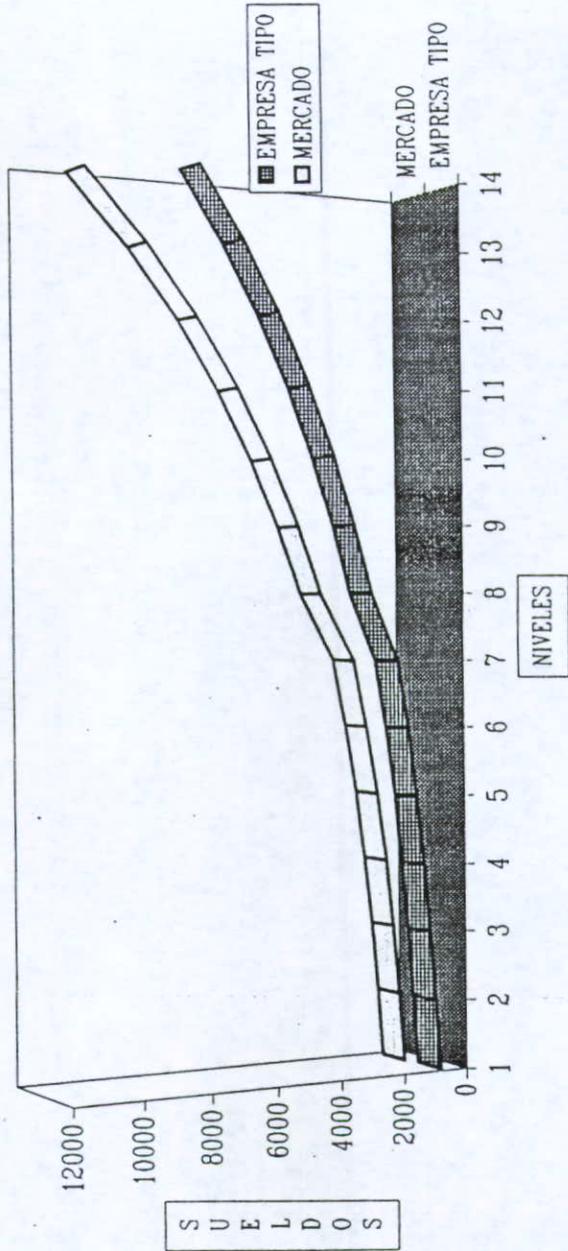
Es de ésta última información de dónde los directivos de la empresa deberán tomar algunas decisiones, respecto a estar abajo, arriba o en la media del mercado. Y es con ello y el estudio interno con lo que mantendrá en funcionamiento su sistema de sueldos, y el logro de los objetivos propuestos al instrumentarlo y elaborarlo.

Cabe aclarar, que toda la información, tanto interna como externa deberá ser actualizada periódicamente, bajo los mismos términos y pasos establecidos en el presente trabajo, de lo contrario el mismo perderá practicidad y validez.

Con ello queremos decir, que el sistema o pasos a seguir no necesariamente deberán cambiar, pero para que funcione debidamente, sí deberá actualizarse la

GRAFICO 3.1

GRAFICA COMPARATIVA DE SUELDOS



información, ya sea por cambios en el entorno o por cambios mismos de la organización.

Una manera muy sencilla de ejemplificar la necesidad de actualizar el presente estudio, es el del entorno mismo que nos rodea. Nuestro País ha sido víctima de cambios económicos muy fuertes que han obligado a las empresas a tener mayor dinamismo en sus compensaciones, debido a factores como inflación y por ende baja en el poder adquisitivo.

Con el objeto de hacer más explícita dicha conclusión, presentamos una información publicada por la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales, en el mes de Noviembre de 1995:

“Escenarios de las compensaciones para personal no sindicalizado para 1996...

Inflación oficial 20%

Inflación esperada según diversas firmas de consultoría económica 27% promedio.

Crecimientos de sueldos para 1996, tres escenarios esperados:

- *Primer escenario:* compensación de pérdida del poder adquisitivo, - incremento en sueldos promedio entre 24 y 28%
- *Segundo escenario:* compensación dentro del mercado, - incremento en sueldos promedio entre 20 y 22%.

•*Tercer escenario:* compensación del sector exportador y compañías de alto rendimiento, - incrementos promedio entre 22 y hasta 35%. Con aplicación a esquemas de incremento y evaluación de la productividad.”⁶

Es ésta la información que la empresa tipo debe analizar, evaluar la información obtenida del mercado por la presente investigación, definir si pretende quedarse bajo posicionada respecto al mercado (gráfico 3.1), en la media o sobre el mismo; tanto en el presente año como proyectarse para 1996 y los años siguientes.

⁶ ASOCIACION MEXICANA DE EJECUTIVOS EN RELACIONES INDUSTRIALES, A.C., *Proyección Humana*. Boletín mensual No. 89, Año 7, Noviembre de 1995

CONCLUSIONES

El objetivo primordial de la presente investigación es el de dar a conocer, qué es un sistema de sueldos y salarios, como funciona y la importancia de éste en las organizaciones, especialmente en la empresa modelo, en este caso, de la industria del acero.

Otro objetivo es el de ubicar a la administración de sueldos y salarios en el departamento de recursos humanos y su importancia respecto a las diferentes áreas que abarca el mismo.

Para cumplir con dichos objetivos desarrollamos en cada uno de los capítulos la mayor y más clara información posible al respecto.

La presente investigación la dividimos en dos partes, funcionando la primera como complemento de la segunda.

En el capítulo I dimos a conocer todas las bases, conceptos, procedimientos, etc., respecto a la administración de recursos humanos y en específico de la administración de sueldos y salarios, que permitieran dar a conocer su ubicación, sus elementos y funciones dentro de la administración de empresas y su importancia en cualquier tipo de organización, sin importar tamaño, giro y lugar entre otras características.

La información presentada en dicho capítulo funge como base para elaborar e instrumentar el sistema de sueldos y salarios en una empresa tipo, parte presentada en el capítulo III.

El capítulo II, también nos sirve de base para sustentar a la instrumentación de un sistema de sueldos y salarios ya que en él mostramos conceptos y características de cualquier empresa lo cual nos lleva a describir en resumen el desarrollo de las empresas en la industria del acero y la importancia de un cambio en la empresa que tomamos como modelo.

Es en el capítulo III en dónde pasamos de lo teórico a la aplicación, al dar a conocer información general y elemental de la empresa en la realizamos el trabajo, datos que nos dieron las pautas a seguir para realizar un proyecto acorde a las características y necesidades específicas de la empresa. Y en el mismo describimos todo el procedimiento para realizar el sistema de sueldos y salarios, móvil del presente trabajo.

Después de realizar la investigación, consideramos cumplidos nuestros objetivos, ya que no sólo presentamos un trabajo descriptivo, sino que su aplicación permitirá a la empresa tener herramientas que la inciten a buscar una mejora en su estructura organizacional, y el poderse comparar con el mercado laboral que la rodea.

Además deberá analizar y decidir si su política de sueldos será estar en la media del mercado, en cuyo caso tendrá mucho que hacer con sus sueldos actuales y deberá dar seguimiento a la información que obtenida hasta ahora. Por otra parte, debe considerar que la presente investigación sólo representó el inicio de muchos cambios de organización, cambios que ya son una exigencia de la situación actual, como lo es la instrumentación de una compensación variable

en base a cumplimiento de objetivos, que se mencionó en el presente trabajo pero que será tarea, ya de la organización misma, su desarrollo.

A nosotros sólo nos resta hacer algunas recomendaciones para el buen funcionamiento del sistema tales como:

- Tener en cuenta el nivel que conservarán los sueldos al término de 1995 en relación con el comportamiento del mercado salarial, y en posición y posibilidades económico-financieras en que se encuentra la empresa para establecer un posible adelanto del incremento a los sueldos. Tomando como referencia la información mostrada en el capítulo III, en el tema de encuesta de mercado.

- Establecer un programa de congruencia con la política de sueldos instrumentada en el presente con la de salarios (personal sindicalizado). No descuidando el entorno del personal sindicalizado.

- Como se mencionó en párrafos anteriores, definir el lugar que se desea mantener respecto al mercado laboral. (abajo, arriba o en la media).

Además, no podemos olvidar que la administración de sueldos y salarios se apoya en herramientas, que se elaboraron en el presente trabajo, que no sólo son la base de un sistema de sueldos y salarios, sino también son herramientas esenciales para otro tipo de proyectos, como lo serían los análisis de puestos, para el también ya mencionado sistema de compensación variable, y que junto con el manual de valuación son herramientas base para todo tipo de proyecto administrativo en dónde los buenos resultados dependan del manejo adecuado del personal, sin descuidar el impacto económico y con ello se asegure un mejor

funcionamiento y por lo tanto ser mas competitivos en el ámbito laboral, pero sobre todo procurar mejorar la calidad de vida de quienes conforman a la organización.

Es importante también mencionar que un buen sistema de compensaciones, puede formar parte incluso de un esquema motivacional, en dónde el principal objetivo sea el de mejorar la calidad de vida del personal, la satisfacción de sus necesidades primarias y el sentido de pertenencia a la organización, desembocando todo ello en mayor productividad. Aclarando que se habla de las compensaciones como un complemento de un sistema motivacional, no de la base del mismo.

Sistema que como muchos otros temas tocados en el desarrollo del presente trabajo, serían motivo de una investigación similar y que no es nuestro objetivo. Ya que el hacer mención de los mismos es con la intención de proporcionar un panorama mas amplio de la importancia y las aplicaciones de un sistema de sueldos y salarios, que sí es objeto de la investigación concluida.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, 4a. ed., Ed. Trillas, México, 1990
- ❖ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México D.F.
- ❖ DAVIS, Keith, /Jonhn Newstrom, Comportamiento Humano en el Trtabajo, 8va. ed, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1994.
- ❖ DE LUCAS Ortueta, Ramón, Valoración de Tareas y Estructuras de Salarios, 2da. ed., Ed. Limusa, México D.F., 1982.
- ❖ GIBSON, / Ivancevich, /Donnelly, Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso, 3ra. ed., Ed. Mc. Graw Hill, México, 1994.
- ❖ LANHAM, E., Valuación de Puestos, Ed. CECSA, México.
- ❖ RAMIREZ, Cavassa César, Modelo de previsión Técnicas para el ajuste salarial, Ed. Limusa, México, 1985.
- ❖ REYES, Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, México, Ed. Limusa, 1985. 189 p.

- ❖ _____ , El Análisis de Puestos, 5a. ed., Ed. Limusa, México D.F., 1991.

- ❖ _____ , Administración de Personal (Sueldos y Salarios), Ed. Limusa, México, 1991.

- ❖ RODRIGUEZ, Valencia J., Administración Moderna de Personal, Ed. ECASA, México.

- ❖ SIKULA, F. Andrew, Administración de Personal, Ed. Limusa, México, 1983.

- ❖ TORRES, Díaz, Administración de Prestaciones, su valoración, otorgamiento y aplicación, 2da. ed., Ed. ECASA, México D.F., 1991.

- ❖ TRUEBA, U. Alberto, B. Jorge, Ley Federal del Trabajo, Ed. Porrúa, México, 1992.

- ❖ WILLIAM, B. Werther, Jr./ Keith Davis, Administración de personal y Recursos Humanos, 2a. ed., Ed. Mc. Graw Hill, México, 1990.

- ❖ ASOCIACION MEXICANA DE EJECUTIVOS EN RELACIONES INDUSTRIALES, A.C, Poyección Humana, Boletín mensual No. 89, Año 7, México, Noviembre de 1995.

- ❖ INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCION DE EMPRESAS, Administración de Sueldos y Salarios, México, 1980.

ANEXO No. 1

CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS
PERSONAL NO SINDICALIZADO

FECHA: _____

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO.

1.1 NOMBRE DEL PUESTO: _____

1.2 PRINCIPALES OBJETIVOS DEL PUESTO: _____

2. UBICACION DEL PUESTO.

2.1 DEPARTAMENTO: _____

2.2 SECCION: _____

2.3 PUESTO AL QUE REPORTA: _____

2.4 PUESTOS QUE LE REPORTAN: _____

PUESTO	No. OCUPANTES
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. MISION DEL PUESTO

Describe en forma clara, completa y concisa, la finalidad de su puesto, de forma tal que se identifique plenamente "la razón de ser del puesto".

CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS
PERSONAL NO SINDICALIZADO

5. REQUISITOS DEL PUESTO

5.1 NIVEL ACADEMICO

Grado minimo de escolaridad que se requiere tener para efectuar las labores del puesto en forma correcta:

Conocimientos adicionales por cursos especificos complementarios importantes para desempeñar el puesto:

5.2 EXPERIENCIA

Tiempo minimo de trabajo previo en labores similares, para realizar correctamente las funciones del puesto:

5.2.1 EXPERIENCIA PREVIA FUERA DE LA EMPRESA:

¿En qué puestos?

¿Tiempo?

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

5.2.2 EXPERIENCIA PREVIA DENTRO DE LA EMPRESA:

¿En qué puestos?

¿Tiempo?

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

5.2.3 ¿De cuanto tiempo requiere una persona, una vez al entrar al puesto, para desempeñarlo adecuadamente?

CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS
PERSONAL NO SINDICALIZADO

() Responsabilidad por el desarrollo de funciones relativas a la utilización adecuada al personal, del material y/o del equipo. Preparación del presupuesto, 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.

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

() Responsabilidad por el desarrollo de funciones que tienen efecto en varias áreas de trabajo, y cuyo desempeño, 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 funciones del puesto.

Importancia

¿Por qué?

() Mínima

() Poca

() Regular

() Bastante

() Mucha

¿Con qué puestos, instituciones o tipo de gente?

Frecuencia

¿Por qué?

() Eventual

() Periódico

() Constante

() Permanente

CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS
PERSONAL NO SINDICALIZADO

5.6 SUPERVISION EJERCIDA

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

Tipo de Funciones:

Limpieza, jardinería, movimientos de materiales, etc.

Procedimientos comunes administrativos, técnicos y/o de producción.

Referentes a un departamento o varias secciones del mismo.

() Importantes: Referentes a los objetivos de una área, o de varios departamentos.

() Complejas: Referentes a los objetivos funcionales básicos de la empresa.

Número de supervisados

() de 1 () de 4 a 5 () de 6 a 7

() de 8 a 10 () más de 10

5.7 SUPERVISION RECIBIDA

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

Tipo de Supervisión

Requerida

¿Por qué?

() Inmediata

() Próxima

() General

() Amplia

Frecuencia

¿Por qué?

() Eventual

() Periódica

() Constante

() Permanente

CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS
PERSONAL NO SINDICALIZADO

5.8 ESFUERZO FISICO

Cantidad y continuidad del esfuerzo físico requerido para desempeñar el puesto, y evalúa las energías y destrezas empleados.

Cantidad

¿Por qué?

- Poco
- Regular
- Considerable
- Bastante

Continuidad

¿Por qué?

- Esporádico
- Periódico
- Constante
- Permanente

5.9 MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS

Condiciones ambientales bajo las cuales debe de desarrollarse el trabajo. Considera los elementos que perturban el bienestar físico y mental del empleado para el desarrollo adecuado de sus funciones; así como, la probabilidad de que ocurra un accidente, o se dañe la salud del empleado, bajo las medidas de seguridad adecuadas, así como el grado de exposición al riesgo y su continuidad.

Condiciones ambientales

¿Por qué?

- Muy agradables
- Agradables
- Satisfactorias
- Desagradables
- Muy desagradables

Riesgos

¿Por qué?

- Escasos
- De accidentes leves
- De atención médica
- Graves

CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS
PERSONAL NO SINDICALIZADO

OBSERVACIONES ESPECIALES

ANEXO No. 2

DESCRIPCION DE FUNCIONES

TITULO DEL PUESTO: GERENTE DE PLANTA

DEPARTAMENTO: PRODUCCION

REPORTA A: DIRECCION GENERAL

SUPERVISA DIRECTAMENTE A:

PUESTO	No. OCUPANTES
Gcia. Logistica	1
Ingenieria	1
Jefe mantto.	1
Sup. Forjas	2
Sup. Rolado	2
Sup. Trat.Térmico	2
Jefe de herramienta	1
Jefe Aseg. Calidad	1

❖ OBJETIVO DEL PUESTO

Controlar, dirigir y coordinar los recursos productivos, diseñando nuevos productos y canalizándolos a los mejores puntos de venta, para lo cual provee y mantiene un stock adecuado en los almacenes de la empresa.

❖ DESCRIPCION DE FUNCIONES

FUNCIONES CONTINUAS O RUTINARIAS:

- 1.- Recorrido por la planta.
- 2.- Recorrido por áreas administrativas.
- 3.- Resolución de problemas técnicos en las diferentes áreas.
- 4.- Verificar compras de materias primas.

FUNCIONES PERIODICAS O PROGRAMADAS

- 1.- Juntas de coordinación con Director General y Ventas.
- 2.- Reunión con Recursos Humanos para comentar asuntos sobre el personal sindicalizado.
- 3.- Seguimiento a planes anuales.
- 4.- Junta con representante sindical.
- 5.- Asesoría técnica externa.
- 6.- Visitas foróneas a clientes y proveedores.

FUNCIONES ESPORADICAS U OCASIONALES.

- 1.- Presupuesto anual.
- 2.- Establecer objetivos: trimestrales y anuales.
- 3.- Elaboración de reporte sobre avances de objetivos y presupuesto.
- 4.- Planes de trabajo para mejora.
- 5.- Asistencia a eventos y exposiciones, con temática relacionada con el giro de la industria.
- 6.- Participación en la implementación de sistemas y métodos de trabajo necesarios.

❖ REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADEMICO: Ingeniería Industrial o afín.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES: Administración básica, Costos, Recursos Humanos, Finanzas.

EXPERIENCIA.

Previa fuera de la empresa:	Tiempo
Gerencia de Producción, Ing. Industrial, Logística.	5 años
Previa dentro de la empresa:	
Gerencia menor	1 año
Previa en este puesto:	6 meses

❖ COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES

TIPO DE LABORES: Complejas, sólo este puesto puede realizar dichas funciones y conoce el área.

TRASCENDENCIA: Máxima, implica toma de decisiones que afectan a toda la empresa.

CREATIVIDAD: Alta, se manipulan elementos de diversa naturaleza necesarios en la toma de decisiones.

❖ ALCANCE DEL TRABAJO

Responsabilidad en el desarrollo de funciones con efecto en varias áreas de trabajo, y cuyo desempeño afecta su productividad, ocasionando pérdidas diversas y/o considerables.

❖ RELACIONES INTERPERSONALES

CON QUIEN:

Internamente: Con toda la empresa.

Externamente: Proveedores, clientes, instituciones de gobierno, otras empresas.

IMPORTANCIA Y FRECUENCIA:

Puesto que para el desarrollo de sus funciones requiere de la coordinación de esfuerzos con otras áreas y personas de manera constante.

❖ LIBERTAD DE ACCION

Amplia, con necesidad de supervisión periódica.

❖ ESFUERZO FISICO

Poco esfuerzo físico, pero constante.

❖ MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS

En general las condiciones ambientales son agradables, y los riesgos a los que está expuesto son de accidentes leves.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

TITULO DEL PUESTO: JEFE DE MANTENIMIENTO

DEPARTAMENTO: PLANTA

REPORTA A: GERENTE DE PLANTA

SUPERVISA DIRECTAMENTE A:

PUESTO	No. OCUPANTES
Mecánicos	10
Limpieza	2

❖ OBJETIVO DEL PUESTO:

Mantener y eficientar la operatividad de la producción y sus equipos mediante mejoras a los sistemas actuales mecánicos y eléctricos, reduciendo los tiempos muertos por mantenimiento y actualizando información sobre el equipo.

❖ DESCRIPCION DE FUNCIONES

FUNCIONES CONTINUAS O RUTINARIAS:

- 1.- Clasificar las solicitudes de mantenimiento
- 2.- Distribuir y asignar las tareas al personal.
- 3.- Entrenar y capacitar al personal .
- 4.- Junta de trabajo.
- 5.- Investigación y seguimiento de proveedores.
- 6.- Proveer de refacciones especiales.
- 7.- Elaborar vales y solicitudes de compra.
- 8.- Detección y análisis de fallas de equipo.

FUNCIONES PERIODICAS O PROGRAMADAS.

- 1.- Diseñar croquis de elaboración de piezas especiales.
- 2.- Preparar refacciones y prevenir el paro por mantenimiento preventivo.

FUNCIONES ESPORADICAS U OCASIONALES

- 1.- Construcción de equipo nuevo.
- 2.- Modificaciones a equipo.

❖ REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO: Técnico mecánico

CONOCIMIENTOS ADICIONALES:

EXPERIENCIA.

Previa fuera de la empresa:	Tiempo
Mec. general	5 años
Electricidad	
Relaciones Humanas	
Previa dentro de la empresa:	
En todos los puestos del área	1 año

❖ COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES

TIPO DE LABORES: Diversificadas.

TRASCENDENCIA: Media, se puede afectar el proceso productivo.

CREATIVIDAD: Alta, hay que improvisar, prevenir y corregir.

❖ ALCANCE DEL TRABAJO

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, cuyos resultados se hacen evidentes en informes periódicos, y que requiere de dedicación para evitar pérdidas de cierta importancia.

❖ RELACIONES INTERPERSONALES

Internamente: Producción, Tratamiento térmico.

Externamente: Proveedores, asesoría técnica.

IMPORTANCIA Y FRECUENCIA:

Puesto que para el desarrollo de sus funciones requiere mucha relación con otras áreas, y su relación es constante.

❖ LIBERTAD DE ACCIÓN: Próxima, por comunicación y apoyo, constantemente.

❖ ESFUERZO FÍSICO: Regular, periódico.

❖ MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS: Condiciones desagradables y riesgos de accidentes leves.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

TITULO DEL PUESTO: SUPERVISOR DE FORJAS

DEPARTAMENTO: PLANTA

REPORTA A: GERENTE DE PLANTA

SUPERVISA DIRECTAMENTE A:

PUESTO

No. OCUPANTES

Operadores

20

❖ OBJETIVO DEL PUESTO:

Cumplir con el programa del área de forjas al 100%, con oportunidad, calidad, costo y bajo las medidas de seguridad que el área requiere, manteniendo la estabilidad física de sus trabajadores y contando con personal capacitado y motivado.

❖ DESCRIPCION DE FUNCIONES

FUNCIONES CONTINUAS O RUTINARIAS:

- 1.- Revisión de bitácora.
- 2.- Asignar tareas conforme a programa.
- 3.- Inpección y cuidado de equipo y maquinaria.
- 4.- Supervisar y verificar los cambios de herramienta en las máquinas.
- 5.- Llevar control de asistencia de su personal.
- 6.- Checar que los productos cumplan con los estándares de calidad establecidos.

❖ REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO: Técnico mecánico

CONOCIMIENTOS ADICIONALES:

EXPERIENCIA.

Previa fuera de la empresa:

Tiempo

Supervisor de producción

2 años

Previa dentro de la empresa:

❖ COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES

TIPO DE LABORES: Diversificadas.

TRASCENDENCIA: Media, se puede afectar el proceso productivo, al no contar con el equipo necesarios.

CREATIVIDAD: 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 cuidado e interpretación correcta.

❖ **RELACIONES INTERPERSONALES**

CON QUIEN:

Internamente: Producción, Mantenimiento.

Externamente: Asesoría Técnica.

IMPORTANCIA Y FRECUENCIA:

Puesto que para el desarrollo de sus funciones requiere mucha relación con otras áreas. Y su relación es constante.

❖ **LIBERTAD DE ACCION**

Próxima, por comunicación y apoyo, constantemente.

❖ **ESFUERZO FISICO**

Regular y permanente.

❖ **MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS**

En general las condiciones ambientales son desagradables, y los riesgos a los que está expuesto son de accidentes leves.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

TITULO DEL PUESTO: INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD

DEPARTAMENTO: ASEG. DE CALIDAD

REPORTA A: SUP.ASEG. CALIDAD

SUPERVISA DIRECTAMENTE A:

PUESTO

No. OCUPANTES

❖ OBJETIVO DEL PUESTO

Vigilar que la calidad de la producción sea competente con el mercado nacional e internacional, certificando tanto la calidad de la materia prima, como las características que debe reunir el producto que se fabrica en la empresa.

❖ DESCRIPCION DE FUNCIONES

FUNCIONES CONTINUAS O RUTINARIAS:

- 1.- Elaborar reportes de control de calidad de forja, rolado, estriado, desbarbado y machuelado.
- 2.- Checar que la producción del día anterior esté verificada en folios y con su respectiva identificación.
- 3.- Dar orden de arranque.
- 4.- Verificar los procesos de rolado, forjado, estriado y machuelado.
- 5.- Registrar procesos por turno de trabajo.
- 6.- Verificar que el material venga identificado debidamente, para alimentar forjadoras.
- 7.- Checar el material que se va a emplear en el proceso.
- 8.- Identificar las cargas. Asignación de folios.
- 9.- Realizar inspecciones visuales durante el turno.
- 10.- Limpiar las herramientas de medición.
- 11.- Inspeccionar birlos, y aceptar o rechazar.

FUNCIONES PERIODICAS O PROGRAMADAS

- 1.- Elaborar reporte mensual de procesos liberados y detenidos.
- 2.- Dar seguimiento a piezas detenidos.

FUNCIONES ESPORADICAS U OCASIONALES.

- 1.- Limpieza general de oficina y equipo de trabajo.
- 2.- Apoyar en inventario de materia prima y material en proceso.

❖ REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO: Técnico en metalurgia

CONOCIMIENTOS ADICIONALES: Control estadístico de procesos, Instrumentos de medición, Interpretación de planos.

EXPERIENCIA.

Previa fuera de la empresa:	Tiempo
Operador del área metal-mecánica	1 año
Previa dentro de la empresa:	
Operador en cada área	2 meses por área
Previa en este puesto:	5 meses

❖ COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES

TIPO DE LABORES: Diversificadas, son muy variables.

TRASCENDENCIA: Media, se puede afectar el proceso productivo.

CREATIVIDAD: Elemental.

❖ ALCANCE DEL TRABAJO

Responsabilidad limitada, ya que el trabajo es revisado antes de salir del proceso, o bien los errores pueden ser detectados en trámites posteriores, antes de que el trabajo salga del componente, requiriendo cuidado e interpretación correcta.

❖ RELACIONES INTERPERSONALES

Internamente: Con toda la empresa.

Externamente:

IMPORTANCIA Y FRECUENCIA:

Puesto que para el desarrollo de sus funciones requiere bastante coordinación de esfuerzos con toda el área productiva. Y su relación es constante.

❖ LIBERTAD DE ACCION: General, con necesidad de supervisión periódica.

❖ ESFUERZO FÍSICO: Regular esfuerzo físico, y de manera permanente.

❖ MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS

En general las condiciones ambientales son desagradables, y los riesgos a los que está expuesto son de accidentes leves.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

TITULO DEL PUESTO: AUXILIAR DE ALMACEN

DEPARTAMENTO: VENTAS

REPORTA A: COORDINADOR DE EMBARQUE

SUPERVISA DIRECTAMENTE A:

PUESTO

No. OCUPANTES

❖ OBJETIVO DEL PUESTO:

Surtir y embarcar pedidos de producto terminado de acuerdo a existencias y capacidad del almacén, apoyándose en controles de ventas para dar mejor servicio al cliente.

❖ DESCRIPCION DE FUNCIONES

FUNCIONES CONTINUAS O RUTINARIAS:

- 1.- Recepción de todos los insumos.
- 2.- Entrega de los materiales requeridos por todas las áreas
- 3.- Elaborar notas de entrada que se utilizan para certificar que se recibió el material indicado
- 4.- Control de stock, del catálogo del almacén.
- 5.- Elaboración de pedidos de artículos que están en catálogo.
- 6.- Entrega de papelería e información a compras y costos.
- 7.- Retroalimenta al depto. de compras en necesidades urgentes de stock.

FUNCIONES PERIODICAS O PROGRAMADAS

- 1.- Elaborar reporte de los consumos de materiales indirectos, y vigilar consumos excesivos.
- 2.- Control de programas con proveedores nacionales y foráneos.

FUNCIONES ESPORADICAS U OCASIONALES.

- 1.- Inventario físico anual.
- 2.- Auxilio en la elaboración del presupuesto de compras.
- 3.- Reporte anual de consumos totales incurridos en el año.

❖ REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO: Secundaria

CONOCIMIENTOS ADICIONALES: Control de almacenes, Inventarios, Manejo de PC.

EXPERIENCIA

Previa fuera de la empresa:	Tiempo
Ayudante de almacén	1 año
Previa dentro de la empresa:	
Almacén de herramientas	6 meses
Almacén de producto terminado	6 meses
Previa en este puesto:	3 meses

❖ COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES

TIPO DE LABORES: Rutinarias, las funciones son repetitivas.

TRASCENDENCIA: Media, se puede afectar el proceso productivo.

CREATIVIDAD: Elemental, trabajo rutinario.

❖ 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 cuidado e interpretación.

❖ RELACIONES INTERPERSONALES

Internamente: Producción, Contabilidad, Compras.

Externamente: Proveedores.

IMPORTANCIA Y FRECUENCIA:

Puesto que para el desarrollo de sus funciones requiere regular relación con otras áreas. Y su relación es periódica.

❖ LIBERTAD DE ACCION

General, con necesidad de supervisión periódica.

❖ ESFUERZO FISICO

Regular esfuerzo físico, y constante.

❖ MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS

En general las condiciones ambientales son desagradables, y los riesgos a los que está expuesto son de accidentes leves.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

TITULO DEL PUESTO: GERENTE DE VENTAS

DEPARTAMENTO: VENTAS

REPORTA A: DIRECTOR

GENERAL

SUPERVISA DIRECTAMENTE A:

PUESTO	No. DE OCUPANTES
Secretario	1
Jefe Ventas	1
Jefe Admon.	1

❖ **OBJETIVO DEL PUESTO:**

Promover, desarrollar y supervisar las funciones encaminadas a las ventas en una región determinada del país, con el objeto de lograr el volumen de ventas requerido en el programa anual.

❖ **DESCRIPCION DE FUNCIONES:**

FUNCIONES CONTINUAS O RUTINARIAS:

- 1.- Checar pedidos en producción.
- 2.- Analizar el reporte de ventas del día anterior.
- 3.- Checar que se surtan los pedidos y se envíen embarques.

FUNCIONES PERIODICAS O PROGRAMADAS

- 1.- Elaborar reporte mensual de objetivos y resultados de ventas.
- 2.- Junta trimestralmente con representantes en la zona norte.
- 3.- Visita trimestral a clientes y proveedores.

❖ **REQUISITOS DEL PUESTO**

NIVEL ACADEMICO: Licenciado en Administración, Mercadotecnia o afín.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES: Inglés 100%

EXPERIENCIA:

Previa fuera de la empresa:	Tiempo
Jefatura de ventas	2 a 3 años
Previa dentro de la empresa:	
Ventas	1 año

Previa en este puesto:

3 meses

❖ **COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES**

TIPO DE LABORES: Complejas, implican mucha responsabilidad.

TRASCENDENCIA: Alta, la toma de decisiones en el puesto representa pérdidas o ganancias.

CREATIVIDAD: Alta, para desarrollar políticas, estrategias y procedimientos en el área de ventas.

❖ **ALCANCE DEL TRABAJO**

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

❖ **RELACIONES INTERPERSONALES**

CON QUIEN:

Internamente: Ventas, Crédito y cobranza y almacén de producto terminado.

Externamente: Clientes.

IMPORTANCIA Y FRECUENCIA:

Puesto que para el desarrollo de sus funciones requiere mucha coordinación y relación con clientes y áreas internas. Teniendo una relación permanente.

❖ **LIBERTAD DE ACCION**

General, con necesidad de supervisión permanente.

❖ **ESFUERZO FISICO**

Poco esfuerzo físico, y de manera esporádica.

❖ **MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS**

En general las condiciones ambientales son agradables, y los riesgos a los que está expuesto son escasos.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

TITULO DEL PUESTO: JEFE ADMINISTRATIVO DE VENTAS

DEPARTAMENTO: VENTAS

REPORTA A: GERENTE DE VENTAS

SUPERVISA DIRECTAMENTE A:

PUESTO

No. OCUPANTES

Coordinador Embarques

1

Auxiliar de Almacén

1

❖ OBJETIVO DEL PUESTO:

Planear y coordinar las existencias en los almacenes de producto terminado, apoyándose en datos estadísticos, reportes y controles analíticos de ventas, entre otros elementos administrativos, para cumplir con los objetivos de ventas.

❖ DESCRIPCION DE FUNCIONES:

FUNCIONES CONTINUAS O RUTINARIAS:

- 1.- Revisar pedidos y clasificarlos por orden de importancia.
- 2.- Checar producción en proceso y en base a eso calcular fechas de entrega.
- 3.- Revisar programa de tratamiento térmico y coordinar entregas.
- 4.- Supervisar que el programa de empaque coincida con pedidos a surtir.
- 5.- Checar avances de los pedidos a surtir en el día.
- 6.- Atender clientes proporcionando información sobre pedidos a surtir, y negociar nuevos.
- 7.- Revisar producción para surtidos de exportación.
- 8.- Elaborar facturas de pedidos.

FUNCIONES PERIODICAS O PROGRAMADAS

- 1.- Apoyar inventarios mensuales de almacén de producto terminado.
- 2.- Cuadrar inventarios con otras plantas (México, Mérida y Guadalajara)
- 3.- Junta mensual con producción para analizar los productos que se dispararon.
- 4.- Reprogramar producción acorde a ventas.

5.- Supervisar existencias de almacén de México y surtir.

❖ REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADEMICO: Preparatoria terminada.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES: Inglés 50%, habilidad en ventas.

EXPERIENCIA.

Previa fuera de la empresa:	Tiempo
Vendedor	1 año
Previa dentro de la empresa:	
Ventas	1 año
Previa en este puesto:	6 meses

❖ COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES

TIPO DE LABORES: Diversificadas, se convinan actividades rutinarias con toma de decisiones.

TRASCENDENCIA: Alta, la toma de decisiones en el puesto representa el logro de objetivos de ventas y atención al cliente.

CREATIVIDAD: Normal, funciones sencillas que requieren de orientación al servicio.

❖ ALCANCE DEL TRABAJO

Responsabilidad por el desarrollo de funciones relativas a la utilización adecuada al personal, del material y/o 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.

❖ RELACIONES INTERPERSONALES

Internamente: Supervisores de producción, Almacén de producto terminado.

Externamente: Clientes.

IMPORTANCIA Y FRECUENCIA:

Puesto que para el desarrollo de sus funciones requiere bastante coordinación y relación con clientes y áreas internas. Teniendo una relación permanente.

❖ LIBERTAD DE ACCION: General, con necesidad de supervisión periódica.

❖ ESFUERZO FISICO: Regular esfuerzo fisico, y de manera esporádica.

❖ MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS: Condiciones agradables y expuesto a accidentes de atención médica.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

TITULO DEL PUESTO: CONTADOR GENERAL

DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD

REPORTA A: GERENCIA ADMINISTRATIVA

SUPERVISA DIRECTAMENTE A:

PUESTO

No. DE OCUPANTES

Auxiliar contable

1

❖ OBJETIVO DEL PUESTO:

Proporcionar información veraz y oportuna de las actividades de producción y ventas, apoyándose en la elaboración de estados financieros para facilitar la toma de decisiones, además del pago correcto y oportuno de los impuestos correspondientes.

❖ DESCRIPCION DE FUNCIONES

FUNCIONES CONTINUAS O RUTINARIAS:

- 1.- Elaboración de pólizas de ingresos.
- 2.- Codificación de pólizas de cheques de pagos de créditos en moneda extranjera.
- 3.- Supervisión a auxiliar.

FUNCIONES PERIODICAS O PROGRAMADAS

- 1.- Revisión de control de pagos.
- 2.- Ajuste a los pagos provisionales de ISR
- 3.- Conciliaciones bancarias y de inversiones.
- 4.- Elaborar póliza de depreciación de activos fijos y de nóminas
- 5.- Determinar resultados y obligaciones fiscales.
- 6.- Determinar estados financieros de aceros.

FUNCIONES ESPORADICAS U OCASIONALES.

- 1.- Elaborar declaraciones de ISR, IVA, y del impuesto al activo fijo.
- 2.- Declaración informativa de retenciones a personas físicas.
- 3.- Elaboración de reexpresión de estados financieros.

❖ REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADEMICO. Contador Público

CONOCIMIENTOS ADICIONALES. Manejo de PC, Presupuestos, Costos.

EXPERIENCIA.

Previa fuera de la empresa:	Tiempo
Contador General	3 años
Previa dentro de la empresa:	
Contador de Costos	2 años
Previa en este puesto:	3 meses

❖ COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES

TIPO DE LABORES: Complejas.

TRASCENDENCIA: Alta.

CREATIVIDAD: Normal.

❖ ALCANCE DEL TRABAJO

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

❖ RELACIONES INTERPERSONALES

Internamente: Con toda la empresa.

Externamente:

IMPORTANCIA Y FRECUENCIA:

Puesto que para el desarrollo de sus funciones requiere mucha relación con otras áreas. Y su frecuencia es constante.

❖ LIBERTAD DE ACCION

Próxima, con necesidad de supervisión periódica.

❖ ESFUERZO FISICO

Poco esfuerzo físico, y esporádico.

❖ MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS

En general las condiciones ambientales son agradables, y los riesgos a los que está expuesto son de accidentes leves.

DESCRIPCION DE PUESTOS

TITULO DEL PUESTO: AUXILIAR DE COSTOS

DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD

REPORTA A: JEFE DE COSTOS

SUPERVISA DIRECTAMENTE A:

PUESTO

No. OCUPANTES

❖ OBJETIVO DEL PUESTO:

Supervisar que los costos se obtengan dentro de los periodos correspondientes y acorde al sistema establecido, buscando simplificar la información de los controles y reportes del área.

❖ DESCRIPCION DE FUNCIONES

FUNCIONES CONTINUAS O RUTINARIAS:

- 1.- Codificar las notas de entrada y salida.
- 2.- Mandar nota de salida a los diferentes centros de costos.
- 3.- Recibir y capturar notas de entrada de producto terminado.
- 4.- Alimentar datos en PC.

FUNCIONES PERIODICAS O PROGRAMADAS

- 1.- Sacar reportes de materiales y refacciones.
- 2.- Hacer reporte del estado de costos.

FUNCIONES ESPORADICAS U OCASIONALES.

- 1.- Auxiliar en elaboración de inventario de producto terminado.
- 2.- Auxiliar en la elaboración de inventarios de materiales y refacciones.
- 3.- Auxiliar en elaboración de inventario de cajas de cartón.

❖ REQUISITOS DEL PUESTO:

NIVEL ACADEMICO. Contador privado

CONOCIMIENTOS ADICIONALES. Costos, Contabilidad.

EXPERIENCIA.

Previa fuera de la empresa:	Tiempo
Auxiliar de costos	1 año
Auxiliar de contabilidad	1 año
Previa dentro de la empresa:	
Auxiliar de contabilidad.	6 meses
Previa en este puesto:	3 meses

❖ COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES

TIPO DE LABORES: Diversificadas.

TRASCENDENCIA: Media.

CREATIVIDAD : 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 cuidado e interpretación.

❖ RELACIONES INTERPERSONALES

Internamente: Producción, Almacenistas en general.

Externamente:

IMPORTANCIA Y FRECUENCIA:

Puesto que para el desarrollo de sus funciones requiere regular relación con otras áreas. Y su frecuencia es constante.

❖ LIBERTAD DE ACCION: Próxima, con necesidad de supervisión constante.

❖ ESFUERZO FISICO: Poco esfuerzo físico, y esporádico.

❖ MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS: En general las condiciones ambientales son agradables, y los riesgos a los que está expuesto son de accidentes leves.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

TITULO DEL PUESTO: MENSAJERO

DEPARTAMENTO: ADMINISTRACION

REPORTA A: ASISTENTE DE TESORERIA

SUPERVISA DIRECTAMENTE A:

PUESTO

No. OCUPANTES

❖ OBJETIVO DEL PUESTO:

Recoger la correspondencia y documentación cuidando que llegue hasta su destino, facilitando la comunicación y logrando que se tenga la información en el lugar y momento adecuado.

❖ DESCRIPCION DE FUNCIONES:

FUNCIONES CONTINUAS O RUTINARIAS:

- 1.- Ir a paqueterías a recoger sobres y guías e ir al correo.
- 2.- Ir a los bancos y casas de cambio.

FUNCIONES PERIODICAS O PROGRAMADAS

- 1.- Pago de tarjetas y recoger facturas.

FUNCIONES ESPORADICAS U OCASIONALES.

- 1.- Pago de licencias y tenencias.

❖ REQUISITOS DEL PUESTO:

NIVEL ACADEMICO: Primaria terminado

CONOCIMIENTOS ADICIONALES: Manejo de trámites: bancarios, paqueterías, IMSS, INFONAVIT.

EXPERIENCIA.

Previa fuera de la empresa:

Tiempo

Mensajería

1 año

Previa en este puesto:

3 meses

❖ COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES:

TIPO DE LABORES: Rutinarios

TRASCENDENCIA: Baja.

CREATIVIDAD: Normal.

❖ **ALCANCE DEL TRABAJO:**

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

❖ **RELACIONES INTERPERSONALES:**

CON QUIEN:

Internamente: Tesorería.

Externamente: Bancos, Paqueterías, Correo, Casa de cambio.

IMPORTANCIA Y FRECUENCIA:

Puesto que para el desarrollo de sus funciones requiere mínima relación con otras áreas. Y su frecuencia es periódica.

❖ **LIBERTAD DE ACCION:**

Inmediata, con necesidad de supervisión constante.

❖ **ESFUERZO FISICO:**

Regular esfuerzo físico, y constante.

❖ **MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS:**

En general las condiciones ambientales son desagradables, y los riesgos a los que está expuesto son de atención médica.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

TITULO DEL PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS

REPORTA A: DIRECCION GENERAL

SUPERVISA DIRECTAMENTE A:

PUESTO	No. OCUPANTES
Recepcionista	1
Supervisor de Nóminas	1
Asistente de personal	1
Intendencia	2
Velador	1

❖ OBJETIVO DEL PUESTO:

Planear, Organizar y Coordinar los recursos humanos, a través de implementar sistemas, políticas y métodos que abarquen las áreas de empleo, administración de sueldos y salarios, normas de seguridad y prestaciones y servicios al personal entre otros.

❖ DESCRIPCION DE FUNCIONES:

FUNCIONES CONTINUAS O RUTINARIAS:

- 1.- Contratación de personal.
- 2.- Atender problemas con el personal.
- 3.- Revisión de vencimiento de contratos eventuales.
- 4.- Vigilar que se implementen todas las medidas disciplinarias establecidas en el RIT determinando las medidas correctivas que sean necesarias.
- 5.- Autorización de los movimientos internos de personal (faltas, vacaciones, permisos)
- 6.- Representar a la empresa ante el sindicato.
- 7.- Trámites ante la S.T.P.S. y el sindicato
- 8.- Registrar las aportaciones del fondo de ahorro de los trabajadores.
- 9.- Llevar control de saldos y depositar el fondo de ahorro en operadoras de bolsa.
- 10.-Supervisar que se presenten oportunamente los movimientos al IMSS.

FUNCIONES PERIODICAS O PROGRAMADAS.

- 1.- Determinar el pago de comisiones del personal de ventas.
- 2.- Revisión de la elaboración de las nóminas.
- 3.- Autorizar los pagos de incapacidades y vacaciones del personal.
- 4.- Verificación del cálculo correcto de liquidaciones al IMSS.
- 5.- Pago de impuestos e INFONAVIT.
- 6.- Elaborar reporte de incrementos de sueldos.
- 7.- Elaborar reporte de indicadores de personal para ser entregados a Dirección General
- 8.- Calcular salarios variables.

FUNCIONES ESPORADICAS U OCASIONALES.

- 1.- Cálculo de la declaración anual del ISR, Aguinaldo y PTU.
- 2.- Participación en encuestas de sueldos.
- 3.- Elaboración de programas de Capacitación.
- 4.- Organización de eventos de desarrollo social.
- 5.- Elaborar y dar seguimiento a programas de vacaciones.
- 6.- Formación y actualización de comisiones mixtas.

❖ REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

NIVEL ACADEMICO: Licenciado en Administración o Relaciones Industriales

CONOCIMIENTOS ADICIONALES: Manejo de personal, Relaciones Laborales.

EXPERIENCIA.

Previa fuera de la empresa:	Tiempo
Jefe de personal	3 años
Previa dentro de la empresa:	
Supervisor administrativo	1 año
Previa en este puesto:	6 meses

❖ COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES:

TIPO DE LABORES: Diversificadas, son muy variables.

TRASCENDENCIA: Media, se puede afectar el proceso productivo.

CREATIVIDAD: Alta, hay que resolver problemas rápida y eficientemente.

❖ **ALCANCE DEL TRABAJO:** Responsabilidad por el desarrollo de funciones que tienen impacto en toda el área de trabajo, influyendo en la productividad de la misma.

❖ **RELACIONES INTERPERSONALES:**

Internamente: Producción, Tratamiento térmico, Ingeniería, Programación, Gerencia planta.

Externamente: Proveedores, Asesoría técnica.

IMPORTANCIA Y FRECUENCIA:

Puesto que para el desarrollo de sus funciones requiere bastante coordinación de esfuerzos con producción y demás usuarios. Y su relación es permanente.

❖ **LIBERTAD DE ACCION:** General, con necesidad de supervisión periódica.

❖ **ESFUERZO FISICO:** Poco esfuerzo físico, pero constante.

❖ **MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS:** En general las condiciones ambientales son desagradables, y los riesgos a los que está expuesto son de atención médica.

DESCRIPCION DE FUNCIONES

TITULO DEL PUESTO: DIRECCION TECNICA

DEPARTAMENTO: AREA TECNICA

REPORTA A: DIRECCION GENERAL

SUPERVISA DIRECTAMENTE A:

PUESTO	No. OCUPANTES
Técnico de manufactura	1
Técnico de proyectos	1
Sup.Taller de herramientas	1

❖ OBJETIVO DEL PUESTO

Controlar y dirigir los recursos técnicos, diseñando nuevos métodos de trabajo aprovechando al máximo los recursos con los que se cuenta e implementando nuevos equipos.

❖ DESCRIPCION DE FUNCIONES

FUNCIONES CONTINUAS O RUTINARIAS:

- 1.- Junta semanal con Director General.
- 2.- Solución de problemas en la manufactura de productos nuevos.
- 3.- Revisar la proyección de requerimientos de herramientas hechas por diseñador.
- 4.- Comunicación con proveedores para adquisición de herramientas especiales.
- 5.- Supervisión del personal a su cargo.
- 6.- Promover, vender y desarrollar nuevos productos.
- 7.- Supervisar el desarrollo y cumplimiento de los nuevos proyectos.

FUNCIONES PERIODICAS O PROGRAMADAS

- 1.- Análisis de factibilidad de nuevos productos.
- 2.- Determinar las pautas o directrices al diseñador.
- 3.- Reporte mensual de actividades.
- 4.- Revisión de avance de objetivos con Director General.
- 5.- Definición de nuevos objetivos para el siguiente semestre.
- 6.- Visitar fábricas de maquinaria.

FUNCIONES ESPORADICAS U OCASIONALES

- 1.- Presupuesto anual de insumos del área de proyectos.
- 2.- Revisión de resultados y definición de nuevos objetivos.

❖ REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADEMICO: Ingeniero Mecánico Industrial

CONOCIMIENTOS ADICIONALES: Inglés 100%, Diseño, Manejo de PC.

EXPERIENCIA.

Previa fuera de la empresa:	Tiempo
Ingenieria	5 a 10 años
Previa dentro de la empresa:	
Ingenieria	5 años
Previa en este puesto:	6 meses

❖ COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES

TIPO DE LABORES: Complejas, se requieren modificar sistemas y cambiar actitudes.

TRASCENDENCIA: Alta, puede proporcionar a la empresa mayor rentabilidad y maximizar utilidades.

CREATIVIDAD: Alta, se requieren cambiar sistemas y desarrollar proyectos y piezas especiales.

❖ ALCANCE DEL TRABAJO

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

❖ RELACIONES INTERPERSONALES

Internamente: Ventas, Almacén de herramientas, Mantenimiento, Control de Calidad, Ingeniería.

Externamente: Clientes, Proveedores.

IMPORTANCIA Y FRECUENCIA:

Puesto que para el desarrollo de sus funciones requiere bastante coordinación y relación con clientes y áreas internas. Teniendo una relación constante.

❖ LIBERTAD DE ACCION: Amplia, con necesidad de supervisión periódica.

❖ ESFUERZO FISICO: Considerable esfuerzo físico, y de manera periódica.

❖ MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS

En general las condiciones ambientales son agradables, y los riesgos a los que está expuesto son de atención médica.

ANEXO No. 3

MANUAL DE VALUACION
PERSONAL NO SINDICALIZADO

NIVEL ACADEMICO

Son los conocimientos minimos necesarios que se requieren para comprender el trabajo, y ejecutarlo adecuadamente.

GRADO	DEFINICION	PUNTAJE
1	Instrucción básica equivalente a la primaria terminada para seguir y comprender prácticas establecidas e instrucciones sencillas, verbales o escritas.	25
2	Secundaria o carrera comercial aplicadas a labores técnicas sencillas, como dibujo lineal sencillo, conocimientos elementales de física o química.	50
3	Técnico básico, dibujante industrial, contador privado aplicadas a labores técnicas o sub/profesionales semi-complejas, como procesos contables simples, términos técnicos básicos o uso de pruebas o análisis sencillos. Interpretación de dibujos de partes, ensambles y montaje de aparatos.	75
4	Conocimientos equivalentes a preparatoria terminada, vocacional, carrera técnica especializada, o cursos especializados. Para operación de funciones de oficina complicadas; conocimientos básicos de electricidad, mecánica, materiales, etc. Conocimientos de contabilidad suficientes para resolver problemas sencillos. Aplicable a trabajos de supervisión, en los que la operación o el proceso requieren de cierta especialización técnica.	100
5	Técnico especializado en varios oficios, carrera profesional media o subprofesional, aplicables a labores técnicas o sub-profesionales complejas, aplicación de un sistema o método de trabajo con detalles no definidos. Aplicable a trabajos de supervisión o administración con diversas variables.	125
6	Carrera profesional, aplicable a desarrollar labores en resolución de problemas complejos.	150

MANUAL DE VALUACION
PERSONAL NO SINDICALIZADO

EXPERIENCIA

Refierase al tiempo de trabajo previo minimo necesario en labores similares, para ejecutar correctamente las funciones del puesto.

Este factor se considera como complemento del Nivel Académico.

GRADO	DEFINICION	PUNTAJE
1	Hasta 3 meses.	3
2	De 3 meses a 1 año	6
3	De 1 a 2 años	9
4	De 2 a 3 años	92
5	De 3 a 5 años	115
6	Mas de 5 años	140

MANUAL DE VALUACION
PERSONAL NO SINDICALIZADO

COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y CRITERIO PARA LA TOMA DE DECISIONES

Evalúa la complejidad de las tareas, en razón de: decisiones independientes; el grado de afectación de su trabajo; la aplicación adecuada del criterio; los tipos de decisiones; la discreción y la creatividad.

COMPLEJIDAD DE LAS TAREAS	TRASCENDENCIA				CRITERIO Y CREATIVIDAD
	BAJA	MEDIA	ALTA	MAXIMA	
RUTINARIAS	8	10	12	15	ELEMENTAL
	10	12	15	30	NORMAL
	12	15	30	45	ALTO
DIVERSIFICADAS	15	30	45	60	ELEMENTAL
	30	45	60	75	NORMAL
	45	60	75	90	ALTO
COMPLEJAS	60	75	90	105	ELEMENTAL
	75	90	105	120	NORMAL
	90	105	120	130	ALTO

MANUAL DE VALUACION
PERSONAL NO SINDICALIZADO

ALCANCE DEL TRABAJO

Requisitos del trabajo para evitar pérdidas ocasionadas por errores o descuidos; además se considera, la extensión, trascendencia e impacto de las funciones desarrolladas en los resultados de la organización.

Deben considerarse errores y pérdidas razonables normales y no posibilidades extremas.

GRADO	DEFINICION	PUNTAJE
1	Escasa responsabilidad, los errores se descubren fácil y de inmediato. Si no se descubriesen los errores, las pérdidas no serían importantes.	30
2	Poca responsabilidad. Los errores pueden descubrirse con facilidad, por lo que las pérdidas, poco importantes se reducen a tiempo.	60
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 cuidado e interpretación correcta.	90
4	Responsabilidad por el desarrollo de funciones relativas a la utilización adecuada al personal, del material y/o del equipo. Preparación del presupuesto, 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.	120
5	Responsabilidad por el desarrollo de funciones que tienen impacto en toda el área de trabajo, influyendo en la productividad de la misma.	150
6	Responsabilidad por el desarrollo de funciones que tienen efecto en varias áreas de trabajo, y cuyo desempeño, afecta la productividad de las mismas ocasionando pérdidas diversas o considerables.	180

MANUAL DE VALUACION
PERSONAL NO SINDICALIZADO

RELACIONES INTERPERSONALES

Responsabilidad por el adecuado manejo de las relaciones personales necesarias para la realización completa y adecuada de las funciones del puesto. Mide al tacto, la cooperación y la habilidad de persuadir o influenciar en otros, así como, el de inspirar confianza hacia la gente, tanto interna como externa a la empresa. Considera la frecuencia e importancia de relacionarse con otros, con su consecuente afectación hacia algún departamento, o hacia la empresa en general.

IMPORTANCIA	FRECUENCIA			
	A	B	C	D
MINIMA	5	10	15	20
POCA	20	25	30	35
REGULAR	35	40	45	50
BASTANTE	50	55	60	65
MUCHA	65	70	75	80

FRECUENCIA:

- A= Eventual
- B= Periódico
- C= Constante
- D= Permanente

MANUAL DE VALUACION
PERSONAL NO SINDICALIZADO

SUPERVISION EJERCIDA

Responsabilidad para organizar, dirigir, guiar y conducir el esfuerzo de otras personas. Mide la cantidad y calidad de autoridad ejercida, incluyendo en número de supervisados; así como, la responsabilidad por el tipo de funciones supervisadas.

TIPO DE FUNCIONES	SUPERVISADOS DIRECTOS			
	A	B	C	D
MUY SIMPLES	15	20	25	30
SENCILLAS	30	35	40	45
BASICAS	45	50	55	60
IMPORTANTES	60	65	70	75
COMPLEJAS	75	80	85	90

NUMERO DE
SUPERVISADOS DIRECTOS

- A= De 1 a 3
- B= De 4 a 6
- C= De 7 a 10
- D= Mas de 10

TIPO DE FUNCIONES:

SIMPLES= Limpieza, jardineria, movimiento de materiales.

SENCILLAS= Procedimientos comunes administrativos, técnicos y/o de producción.

BASICAS= Referentes a un departamento, o varias secciones del mismo.

IMPORTANTES= Referentes a los objetivos de una área o de varios departamentos.

COMPLEJAS= Referentes a los objetivos básicos.

MANUAL DE VALUACION
PERSONAL NO SINDICALIZADO

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 FUNCIONES	SUPERVISADOS DIRECTOS			
	A	B	C	D
INMEDIATA	10	15	20	25
PROXIMA	25	33	42	50
GENERAL	50	60	70	80
AMPLIA	80	90	100	110

FRECUENCIA:

- A= Permanente
- B= Constante
- C= Periódico
- D= Eventual

MANUAL DE VALUACION
PERSONAL NO SINDICALIZADO

ESFUERZO FISICO

Este sub/factor, considera la cantidad y continuidad del esfuerzo fisico requerido para desempeñar el puesto, y evalúa las energías y destrezas empleadas.

CANTIDAD	CONTINUIDAD			
	A	B	C	D
POCO	8	10	12	15
REGULAR	15	20	25	30
CONSIDERABLE	30	37	44	50

CONTINUIDAD:

- A= Esporádico
- B= Periódico
- C= Constante
- D= Permanente

MANUAL DE VALUACION
PERSONAL NO SINDICALIZADO

MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS

Mide las condiciones ambientales o las condiciones bajo las cuales debe de desarrollarse el trabajo. Considera los elementos que perturban el bienestar físico y mental del empleado para el desarrollo adecuado de sus funciones.

Valúa la probabilidad de que ocurra un accidente, o se dañe la salud del empleado que ocupa el puesto, una vez tomadas las medidas de higiene y seguridad correspondientes. Considera el grado de exposición al riesgo y su continuidad.

CONDICIONES AMBIENTALES	RIESGOS			
	A	B	C	D
MUY AGRADABLES	10	13	16	20
AGRADABLES	13	16	20	35
SATISFACTORAS	16	20	35	50
DESAGRADABLES	20	35	50	70

TIPO DE RIESGOS:

- A= Escasos
- B= De accidentes leves
- C= De atención médica
- D= Graves

REGISTRO DE VALUACION POR PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: _____

AREA: _____ DEPTO.: _____

SECCION: _____ FECHA: _____

FACTOR	GRADO	PUNTOS
1	NIVEL ACADEMICO:	150
2	EXPERIENCIA:	140
3	COMPLEJIDAD FUNCIONAL Y TOMA DE DECISIONES:	130
4	ALCANE DEL TRABAJO:	180
5	RELACIONES INTERPERSONALES:	80
6	SUPERVISION EJERCIDA:	90
7	SUPERVISION RECIBIDA:	110
8	ESFUERZO FISICO:	50
9	MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS:	70
SUMA TOTAL:		1000

Vo.Bo.

GTE.PERSONAL

AUTORIZACION



TESIS ELECCIONADA

MORELOS No. 565 TEL. FAX 614.38.34
MORELOS No. 647 TEL. 614.01.34
ENRIQUE GONZALEZ MARTINEZ No. 25-1 TEL. 614.83.90

