

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y
SALARIOS EN LA INDUSTRIA TEXTIL DE TEJIDO DE PUNTO.**

TESIS

**Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala.**

POR

HERMELINDA GONZALEZ MIRANDA

Previo a conferírsele el título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de:

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 1,995

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
03
T(1638)

**JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
SECRETARIO	Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
Vocal 1o.	Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal 2o.	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Vocal 3o.	Lic. Victor Hugo Recinos Salas
Vocal 4o.	Br. Carlos Luna Rivara
Vocal 5o.	P.C. Carla MacNott Ramos

**TRIBUNAL QUE PRACTICO
EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

PRESIDENTE	Lic. Luis Enrique Castañeda Quan
SECRETARIO	Ing. Manuel de Jesús Castellanos Dubón
EXAMINADOR	Lic. Danilo Alfonso Mendoza Sarceño
EXAMINADOR	Lic. Carlos Ordoñez Choc
EXAMINADOR	Lic. Pedro Roberto Boburg Castellanos

Guatemala, 6 de septiembre de 1995.

Lic. DONATO MONZON VILLATORO
Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12.

Señor Decano:

Por este medio me permito comunicarle que, en atención a la designación emanada de ese Decanato de fecha 7 de febrero de 1994, he procedido a asesorar la tesis de la Estudiante HERMELINDA GONZALEZ MIRANDA.

Este trabajo viene a constituir un aporte documental y metodológico para las empresas de tejido de punto interesadas en mejorar la administración de los recursos humanos, basadas en un adecuado sistema de sueldos y salarios.

Por lo anterior, me satisface dictaminar favorablemente y recomendar que la tesis "DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN LA INDUSTRIA TEXTIL DE TEJIDO DE PUNTO", sea considerada en el Examen de Graduación Profesional de la citada estudiante.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. MARY GUZMAN
ASESOR DE EMPRESAS
C.S. 8438

ASESOR DE TESIS



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA. SEIS DE OCTUBRE DE MIL NOVECIENTOS
NOVENTA Y CINCO

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Nery Guzmán, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN LA INDUSTRIA TEXTIL DE TEJIDO DE PUNTO" que para su graduación profesional presentó la estudiante HERMELINDA GONZALEZ MIRANDA". autorizándose su impresión.

Atentamente.

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LICDA. DORA ELIZABETH LEMUES QUEVEDO
SECRETARIO



LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



LA PRESENTE TESIS LA DEDICO A:

DIOS NUESTRO CREADOR

MIS PADRES: Rafael González Ramírez
Rosa Miranda de González

MIS HERMANOS: Mario y Rafael

MIS SOBRINOS: David y Dulce María

MI ASESOR DE TESIS: Lic. Nery Guzmán

MIS AMIGOS: Especialmente a las personas que
colaboraron a la culminación de
esta tesis.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

En especial

**A LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y A LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

J.A.

INDICE

Página

INTRODUCCION

CAPITULO I

LA INDUSTRIA DE TEJIDO DE PUNTO

A.	El Tejido de Punto	01
B.	Diagnóstico de la Administración Salarial en las Industrias de Tejido de Punto	02

CAPITULO II

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

A.	Concepto	05
B.	Objetivos	05
C.	Ventajas de la Administración de Sueldos y Salarios	06
D.	Desventajas de la Administración de Sueldos y Salarios	07
E.	Rol de la Unidad de Organización y Métodos en la Administración de Sueldos y Salarios	08
F.	Método para la definición y descripción de puestos	10
1.	Investigación de la estructura orgánica de la empresa	10
2.	Recopilación de la información sobre las atribuciones de cada puesto	11
a.	Técnica de observación	11
b.	Técnica de entrevista	12
c.	Técnica de cuestionario	13
3.	Análisis de la información recabada	15
4.	Autorización de las descripciones de puestos	27

E.	Políticas para administración de sueldos y salarios	74
1.	Política salarial	74
a.	Concepto	74
b.	Ventajas de las políticas salariales	74
c.	Contenido de una política salarial	75
	CONCLUSIONES	78
	RECOMENDACIONES	80
	BIBLIOGRAFIA	82
	ANEXOS	
	Anexo # 1	84
	Anexo # 2	86
	Anexo # 3	87

INDICE DE CUADROS Y GRAFICAS

Cuadro # 1	17
Cuadro # 2	36
Cuadro # 3	37
Cuadro # 4	40
Cuadro # 5	41
Cuadro # 6	49
Cuadro # 7	49
Cuadro # 8	50
Cuadro # 9	53
Cuadro # 10	54
Cuadro # 11	58
Cuadro # 12	59
Cuadro # 13	62
Cuadro # 14	62
Cuadro # 15	63
Cuadro # 16	68
Gráfica # 1	03
Gráfica # 2	64
Gráfica # 3	65
Gráfica # 4	66
Gráfica # 5	69

CAPITULO III

SISTEMAS DE VALORACION DE PUESTOS

A.	Método de gradación o clasificación jerárquica	29
	1. Ventajas	31
	2. Desventajas	31
B.	Método de gradación previa o de categorías	31
	1. Ventajas	33
	2. Desventajas	34
C.	Método de comparación de factores	34
	1. Ventajas	38
	2. Desventajas	38
D.	Método de valoración por puntos	39
	1. Ventajas	42
	2. Desventajas	42

CAPITULO IV

PROPUESTA ESPECIFICA DEL SISTEMA DE SUKLDOS Y SALARIOS PARA LA INDUSTRIA TEXTIL DE TEJIDO DE PUNTO.

A.	Selección del método de valoración de puestos	44
B.	Diseño del sistema de valoración de puestos	46
	1. Definición de factores	46
C.	Valoración de los puestos de trabajo con el sistema	59
	1. Comité para valoración de puestos	60
	2. Clasificación de puestos	61
	3. Escala salarial	63
D.	Administración del desempeño	70
	1. Definición de aspectos a considerar en la evaluación del desempeño	71
	2. Proceso de evaluación del desempeño	73

INTRODUCCION

En la actualidad las empresas se preocupan en cómo incrementar la productividad de sus operaciones. Las empresas dedicadas al ramo textil de tejido de punto no son la excepción. Sin embargo, son escasas las empresas dedicadas a este ramo textil las que cuentan con algunos elementos para la administración de sueldos y salarios.

El presente estudio denominado "Diseño de un Sistema de Administración de Sueldos y Salarios en la Industria Textil de Tejido de Punto" tiene como objetivo principal, demostrar que la falta de un sistema de esta naturaleza, afecta el desempeño de los empleados y eleva los índices de rotación de personal, lo cual incide negativamente en la productividad de las empresas.

Con base a lo anterior, se busca proporcionar una guía adaptada a las condiciones de este tipo de empresas para que de una forma técnica y equilibrada se administren los sueldos y salarios.

El desarrollo de esta investigación se presenta en cuatro apartados. En el primer capítulo, se hace referencia a lo que es la industria de tejido de punto y su situación actual en cuanto a sistemas para la administración de sueldos y salarios.

El segundo capítulo, contiene los conceptos, objetivos, ventajas y desventajas de la administración de sueldos y salarios, el rol de la unidad de organización y métodos y el procedimiento de elaboración de descripciones de puestos.

El tercer capítulo, hace referencia a los métodos de valuación de puestos más comunes.

Siguientemente, en el cuarto capítulo, se describe la parte medular del trabajo, consistente en el diseño y aplicación del método de puntos, tablas de punteo y el procedimiento para elaborar la escala salarial. Así también, se hace referencia a la evaluación del desempeño y los aspectos que se deben considerar para crear las políticas de sueldos y salarios.

En el quinto capítulo,

Las conclusiones y recomendaciones a las que condujo este estudio, los anexos y la bibliográfica consultada, se presentan al final de la investigación.

CAPITULO I

LA INDUSTRIA DE TEJIDO DE PUNTO

A. El Tejido de Punto

Las industrias de tejido de punto, son empresas que se dedican a la fabricación de tela para elaborar prendas de vestir que deban ajustarse al cuerpo, principalmente prendas de uso interior; esta tela es fabricada con máquinas llamadas telares circulares, que emplean agujas de varios sistemas pero siempre formadas por un gancho, las cuales tejen mallas y cadenas que en conjunto forman el tejido de punto.

El tejido de punto es elástico y poroso, en contraposición con el tejido común, cuya elasticidad es muy reducida y su porosidad se obtiene por el entrelazamiento de los hilos.

La diferencia esencial entre el tejido común y el tejido de punto consiste, en que el primero está formado por dos sistemas de hilos, entrelazándose los de un sistema con los del otro, mientras que en el tejido de punto existe un solo sistema de hilos, en el que las máquinas telares circulares cogen con una aguja una cierta cantidad de hilo y se hace pasar a través de una malla de tejido ya fabricado, con lo que queda formada otra malla, todos estos entrelazamientos

se realizan con un mismo hilo, formando mallas que se entrelazan unas con otras, llamándose punto a la unión de cada malla con la contigua.¹

B. Diagnóstico de la Administración Salarial en las Industrias de Tejido de Punto.

Con base a los registros de la Cámara de Industria de Guatemala, en la Filial Central Gremial de Fabricantes de Tejido de Punto existen 33 empresas afiliadas, de las cuales 28 están ubicadas en la ciudad capital de Guatemala. Para fines de esta investigación, se tomó una muestra del 21% de las empresas ubicadas en la ciudad capital, habiéndose realizado encuestas sobre administración de sueldos y salarios, con los siguientes resultados:

- a) El 100% de las empresas encuestadas tienen definidas algunas políticas para administrar los sueldos y salarios, tales como: períodos para aumentos salariales y prestaciones laborales adicionales a las de ley.

- b) Existen factores o elementos administrativos que se

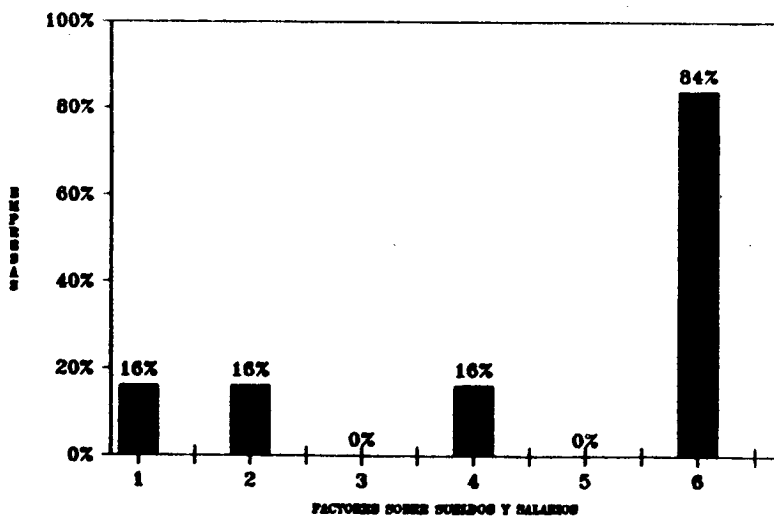
1. Soler Acisclo Miguel. LOS TELARES CIRCULARES, editorial Bosch, Barcelona España, 1,953. P. 9-10.

deben considerar para la administración de sueldos y salarios, como los siguientes:

- 1) Organigramas
- 2) Sistemas de valoración de puestos
- 3) Sistemas de evaluación de desempeño
- 4) Descripciones de puestos
- 5) Sistemas de reclutamiento y selección de personal
- 6) Periodo establecido para revisión de sueldos y salarios.

Estos factores fueron investigados en las empresas en estudio, cuyos resultados aparecen en la Gráfica # 1.

GRAFICA # 1
ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS



En la gráfica anterior, los factores se identifican con los números del 1 al 6, por lo que se puede observar que el 16% de las empresas tienen organigramas, sistemas definidos para valoración de puestos y descripciones de puestos. Estas empresas carecen de sistemas de evaluación de desempeño y de sistemas de reclutamiento y selección de personal. Sin embargo el 84% tienen períodos establecidos generalmente de un año para la revisión de sueldos y salarios, los cuales se convierten en aumentos por antigüedad o un porcentaje general para todos los empleados, lo que implica que no se da una compensación de acuerdo al desempeño individual.

Por estas circunstancias, se puede determinar que la mayoría de empresas que se dedican a la actividad de tejido de punto, no cuentan con sistemas técnicos y normados para la administración de sueldos y salarios, aspecto que es muy importante no solo para las empresas que se dedican a esta actividad sino para otras de distinta naturaleza. Un sistema de sueldos y salarios técnicamente estructurado permite disminuir rotación de personal, la compensación es justa de acuerdo a la importancia y desempeño de cada puesto, se logra mantener un mejor ambiente de trabajo y se incrementa la productividad de las empresas.

CAPITULO II
ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

A. Concepto

La Administración de Sueldos y Salarios consiste en la determinación de la remuneración monetaria del personal de una empresa, a través de un estudio y análisis técnico, para lograr establecer el pago adecuado de acuerdo a la importancia de cada puesto y a las posibilidades de la empresa.

B. Objetivos

Los principales objetivos de la Administración de Sueldos y Salarios, se resumen en:

- Atraer, retener y motivar a los empleados a realizar mejores niveles de desempeño, logrando que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados, mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.
- Administrar los sueldos y salarios de acuerdo al desempeño de las labores del empleado.

- Lograr el éxito de la empresa o negocio aplicando un sistema de sueldos y salarios con políticas definidas.¹
- Mantener un equilibrio deseable entre trabajadores, empresa y mercados.
- Disminuir en un mínimo la rotación, el ausentismo y la insatisfacción laboral.
- Sentar las bases para los sistemas de medición del desempeño y los programas de desarrollo individual.

C. Ventajas de la Administración de Sueldos y Salarios

Algunas de las ventajas que se logran aplicando un sistema de sueldos y salarios bien estructurado, son:

- Se establece una equidad interna.
- Se establece una equidad externa.
- Se da a conocer a cada colaborador lo que hace y lo que se espera de él.
- Se tiene una mejor base para la selección de personal.
- Se obtiene una estructura ordenada de salarios.

1. Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Trillas, México, 1,978. p. 161-162.

- Se establecen reglas para ascensos y promociones.
- Sirve para capacitación y desarrollo de personal.
- Conoce cada quien exactamente de quién depende y quiénes son sus subordinados.
- Ayuda a eliminar funciones que se traslapen.²

D. Desventajas de la Administración de Sueldos y Salarios

- La implantación de un sistema de sueldos y salarios no es inmediata, se invierte tiempo para elaborarlo.
- Debe tener la empresa una unidad que se encargue del mantenimiento del sistema.
- Si se contrata los servicios profesionales de una empresa consultora, se corre riesgo de que no sean lo suficientemente objetivos por no conocer la empresa.
- Se requiere de inversión para la creación del sistema.
- Se requiere de una persona que haya acumulado experiencia suficiente, para estar familiarizado con el tipo de trabajo que se desarrolla en la

2. Asociación de Gerentes de Guatemala, EVALUACION DE PUESTOS Y SALARIOS, 1,994. P. 10.

empresa.

E. Rol de la Unidad de Organización y Métodos en la Administración de Sueldos y Salarios

El paso inicial para elaborar un sistema de administración de sueldos y salarios consiste en decidir quien realizará esta labor. Algunas empresas optan por contratar los servicios profesionales de una empresa de asesoría en Recursos Humanos para que elabore el trabajo, otras deciden contratar los servicios de asesoría de expertos en la materia, para que capaciten al personal interno de la empresa y que sea el propio personal de la empresa quien con una orientación del experto elabore todo el trabajo.

Sin embargo, se considera más conveniente que en la empresa exista una dependencia que se encargue de esta labor, como lo es la Unidad de Organización y Métodos.

El papel que la Unidad de Organización y Métodos desempeña en el sistema de administración de sueldos y salarios, es muy importante, porque proporciona a Recursos Humanos los insumos necesarios para el sistema, es decir, los manuales, las normas, las políticas y los procedimientos para una

adecuada administración de los recursos humanos en general y para el sistema de sueldos y salarios, en particular.

La función de Organización y Métodos se fundamenta en determinar, qué clase de estructura en la organización es mejor para sus necesidades, ya que en el ambiente en que se desenvuelven las empresas es dinámico, en cuanto a tecnología, retos y oportunidades, para lograr los objetivos deseables.³

Organización y Métodos debe mantener constante análisis de los procesos, para mantener una mejora continua de los mismos y contribuir al incremento de la productividad. Esto implica mantener actualizadas las descripciones de puestos de la empresa, para lograr que las atribuciones de cada puesto estén adecuadamente definidas, actualizadas y compensadas.

Para mejor comprensión del rol de este departamento, es importante hacer mención de las funciones del Analista de Organización y Métodos, las cuales son:

- Planear la recolección de la información sobre los puestos y determinar las técnicas por emplear en diversas circunstancias.

3. Hamilton Alexander Institute, COMO PLANEAR Y ADMINISTRAR UN PROGRAMA EFICAZ DE SUELDOS Y SALARIOS, 1,984. P. 14.

- Redactar descripciones de puestos basadas en la información recopilada con la cooperación de los empleados, los jefes de línea y los jefes superiores.

- Ayudar a recursos humanos a la valoración de cargos; recopilar información sobre sueldos y salarios mediante encuestas de sueldos en compañías locales similares; preparar los gráficos y diagramas necesarios para ilustrar los datos pertinentes.

F. Método para la definición y descripción de puestos

1. Investigación de la estructura orgánica de la empresa

Para hacer posible la definición de puestos, se debe efectuar como primer paso una investigación sobre la organización con la que se está operando, así como si hay metas y objetivos definidos para cada área.

Para determinar la estructura actual, la persona designada para esta tarea (puede ser el Analista de Organización y Métodos) debe involucrarse en todas las áreas, principalmente con el nivel administrativo de cada unidad y las preguntas deben estar orientadas hacia determinar la estructura orgánica (número de subalternos, quiénes dependen

de quién, quién dirige a quién, quién da órdenes, quién toma decisiones, nombre de cada puesto y número de plazas por puesto). Teniendo toda esta información se puede diseñar el organigrama actual. Luego el investigador debe preguntar a la dirección superior de la empresa y del área en investigación, si tienen metas y objetivos establecidos. Tanto la información del organigrama como el de las metas y objetivos servirán para el análisis de la organización actual y proponer las modificaciones que se crean convenientes.

2. Recopilación de la información sobre las atribuciones de cada puesto

Para recopilar información relacionada con las actividades que se realizan en cada puesto, se utiliza por lo general las tres técnicas siguientes:

- a. Observación
- b. Entrevista
- c. Cuestionario

a. Observación

La observación que se realiza en el lugar de trabajo de cada persona, es la técnica que mejores resultados proporciona.

La observación, permite al Analista familiarizarse con las condiciones de trabajo, la secuencia de tareas, procesos, aptitudes requeridas, el equipo y herramientas que utilizan.⁴

Mientras menos se dé cuenta el empleado que está siendo observado, será mejor, porque esto permitirá que actúe en forma natural y no se sienta evaluado.

b. Entrevista

Esta técnica de recopilación de información consiste en efectuar en forma personalizada, una serie de preguntas previamente planificadas a los empleados que ocupan cada puesto.

Hay expertos que afirman, que planificar una entrevista con una serie de preguntas bien analizadas, reduce el tiempo de inversión y la información es únicamente la necesaria. Se recomienda que el entrevistador o el Analista, prepare una guía por escrito para auxiliarse en el proceso de entrevista, esto evita que se olvide interrogar sobre algún aspecto importante. Tomar nota de lo que el entrevistado contesta es muy importante. Anotar solo lo necesario y lo que es de valor para el Analista. Cuando un tema resulta interesante, se debe profundizar sobre aspectos claves para el análisis,

4. Hamilton Alexander. Op. cit. P. 23-24

así mismo, lo que esté ligado a otros puestos.

c: Cuestionario

Esta técnica consiste en diseñar un cuestionario que contenga una serie de preguntas relacionadas con las tareas de los puestos, con el propósito de recabar toda la información necesaria para analizar el puesto.

Sin embargo, el Analista debe percatarse de que el uso de estos cuestionarios en personal de oficina y operativo, ha provocado algunos problemas como los siguientes:

- El personal de nuevo ingreso no se expresa claramente sobre sus tareas.
- El tiempo que asignan para contestar el cuestionario no es suficiente, anotando respuestas ambiguas o incompletas, que carecen de valor para el Analista.
- Los empleados se consideran evaluados y crea desconfianza e inseguridad sobre la estabilidad de su trabajo.

Para evitar estos problemas, se debe diseñar el cuestionario con el menor número de preguntas posible, formular únicamente las preguntas necesarias para el análisis, en forma clara y sencilla, principalmente si el cuestionario va

dirigido al personal operativo. Después que el cuestionario se ha elaborado, se debe trasladar a los gerentes de división, para someterlo a discusión, incorporar al cuestionario sugerencias y presentarlo para aprobación final al ejecutivo correspondiente.

Una vez autorizado el cuestionario, se procede a entregarlo a cada gerente y supervisor de área, para que éstos se involucren con sus subalternos, para concientizar respecto a la importancia del cuestionario y lo llenen. El Analista debe explicar en forma clara y precisa el contenido del cuestionario y la forma en que debe contestarse. Cuando los cuestionarios han sido contestados, se traslada al jefe inmediato del puesto para que revise las respuestas de sus subalternos y firmar de revisado para posteriormente devolverlo al Analista para que continúe el proceso.⁵ (ver Anexo No. 1).

Cuál es la técnica que proporciona mejores resultados para elaborar descripciones de puestos ?

Existen puestos que no pueden describirse mediante el uso exclusivo de la observación directa, de la entrevista o del cuestionario.

La mejor forma de elaborar descripciones de puestos es hacer

5. Ibid. P. 18-19

una combinación de estas técnicas (observación, entrevista y cuestionario), esto permitirá obtener información amplia y objetiva acerca del puesto y en consecuencia, una descripción correcta.

3. Análisis de la información recabada.

Para lograr una descripción de puesto, se debe ordenar y analizar la información recabada en el cuestionario, aclarando dudas a través de la observación y entrevistas a los jefes y subalternos.

El objetivo de analizar la información, es el de incluir en la descripción de puesto solo la información breve, respecto a las tareas que caracterizan la posición, para evitar el relato detallado de todo lo que se hace.

Es importante hacer mención que si se está organizando o reorganizando un área, deben establecerse: (1) los objetivos de la organización, (2) formular los objetivos, políticas y planes derivados (3) identificar y clasificar las actividades necesarias para alcanzarlos. Es en esta última fase, donde el análisis de la información que se recabe es importante para agrupar y distribuir las tareas a los puestos que corresponda para alcanzar esas metas y

objetivos fijados.^e

Las descripciones de puestos son un documento formalizado de información veraz y concisa que describe e identifica el cargo, sus responsabilidades y el trabajo que comprende.

Es una herramienta que se utiliza para algunos fines, tales como:

- Selección de candidatos
- Entrevistas
- Contratación
- Promoción interna
- Planeación de personal
- Adiestramiento y desarrollo
- Entrenamiento y evaluación del desempeño
- Ascensos
- Traslados
- Orientación de empleados
- Inducción en el puesto de trabajo
- Análisis de flujo de trabajo
- Administración de sueldos y salarios
- Seguridad e higiene
- Diagnóstico organizacional

6. Koontz/O'Donnell, CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA, sexta edición, Impreso en Colombia, Editorial Carrera, 1,976, P.306

Por tal razón, es necesario que se tenga el cuidado de redactarlas en la forma más comprensible, clara, sencilla y precisa posible.

El contenido de las descripciones de puesto lo fija las necesidades de la organización, pero por lo general la estructura de una descripción de puesto es la siguiente:

CUADRO # 1

I. IDENTIFICACION
Título del puesto: _____ Código: _____ Ubicación administrativa: _____ Reporta a: _____ Supervisa a: _____ _____
II. DESCRIPCION
Función básica: Atribuciones específicas: Relaciones de trabajo, tanto internas como externas: Autoridad del puesto: Responsabilidades:
III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
Educación: Experiencia: Habilidades y destrezas: Otros requisitos:
Fecha _____

A continuación se presenta la explicación del contenido de la descripción de puesto.

I. Identificación

Aquí se incluyen aspectos generales que identifican al puesto.

- Título del puesto:

Es el nombre formal que se denomina al puesto, el cual será utilizado para nóminas de pago, contrato de trabajo, etc. Como por ejemplo: Tejedor, mecánico de mantenimiento técnico, etc.

- Código del puesto:

Es la clave que se le asigna al puesto, para efectos de ordenamiento y fácil localización. Algunas veces coincide con el número de la nómina o planilla. Este código puede ser numérico o alfanumérico.

- Ubicación Administrativa:

Indicación del departamento o área organizacional, al que esta asignado el puesto. Por ejemplo: Tejedor, ubicación administrativa: departamento de tejeduría. Mecánico de mantenimiento técnico, ubicación administrativa:

departamento de mantenimiento, sección: mantenimiento técnico (si hubiera mantenimiento técnico y mantenimiento general).

- Reporta a:

Se señala el nombre del puesto de quien se recibe órdenes y/o instrucciones directas sobre el trabajo. Por ejemplo: Tejedor, reporta a: supervisor de tejeduría.

- Supervisa a:

Indicación de los nombres de los puestos a los que dirige, supervisa, controla directamente y es responsable del trabajo que ellos realizan. Por ejemplo: Supervisor de tejeduría supervisa a: tejedor.

II. Descripción del puesto

- Función básica:

Constituye la razón de ser del puesto. Después que se han definido las atribuciones, es sencillo redactar la función básica o genérica, ya que es un esbozo general de las tareas que se realizan en cada posición.

- Atribuciones específicas:

El punto de partida para definir atribuciones son las funciones generales del departamento o área, de tal manera que la ejecución de las atribuciones de cada puesto contribuyan a alcanzar los objetivos de la unidad que se esté trabajando.

Una vez recopilada, clasificada y analizada la información, el Analista estará en condiciones de redactar la descripción de puesto.

Para la redacción se deben seguir algunas reglas como las siguientes:

a. Ordene las obligaciones y responsabilidades en orden secuencial y lógico. Empiece con la tarea que exija la mayor cantidad de tiempo o que implique la mayor responsabilidad.

b. Exponga las distintas obligaciones de manera clara y concisa. En esta forma, cualquiera que le eche un vistazo a la descripción podrá identificar fácilmente cada obligación.

c. Trate de evitar generalizaciones o palabras ambiguas. Use un lenguaje específico y de significado preciso. Por ejemplo, "se encarga del correo" podría expresarse mejor

diciendo distribuye la correspondencia".

d. No trate de enumerar todas las tareas. Use la expresión "entre las principales obligaciones y responsabilidades se incluyen....." al principio de la descripción del puesto y siga de ahí en adelante. Podría también terminar con la frase "tiene otras obligaciones y responsabilidades relacionadas, según se necesite".

e. Incluya ejemplos específicos de las obligaciones, siempre que se pueda.

f. Emplee un lenguaje que no sea técnico. Una buena descripción del puesto explica las responsabilidades en términos que sean comprensibles para todo el que la consulte.

g. Indique el tiempo promedio que se invierte en cada labor. Una manera fácil de lograr esto es hacer una columna a la izquierda de la lista de tareas y anotar en ella los correspondientes porcentajes que indican la cantidad de tiempo que se calcula habrá que dedicarle a cada una de las obligaciones primordiales.

h. No se refiera a las personas específicas. Más bien

hable de puestos o cargos. Las personas que los desempeñan pueden cambiar de puesto mucho antes que los cargos mismos sean modificados o eliminados.

i. Use el tiempo presente. Se lee más fácilmente.

j. Sea objetivo y exacto al describir el puesto. Se debe tener cuidado de no describir a la persona que actualmente lo desempeña.

k. Cerciórese de que todos los requisitos se relacionen con el oficio.

m. Prescinda de palabras innecesarias. La longitud de la descripción no aumenta la importancia del cargo.

n. Use palabras de acción. Al iniciar cada atribución se debe utilizar palabras que designan una función específica como:

aconseja	corrige	entrevista
actúa	coteja	estudia
administra	crea	evalúa
analiza	decide	genera
aprueba	delega	llena

una persona es concebible, pero implica que no existen administradores subordinados y por lo tanto tampoco es una estructura organizada; por otra parte, no puede haber una absoluta descentralización, porque si los directivos debiesen delegar toda su autoridad, su categoría como administradores cesaría, su posición sería eliminada y otra vez, no habría organización.

En la delegación de autoridad es importante considerar el número de personas que los administradores pueden supervisar con eficiencia y por quienes pueden tomar decisiones.

La definición de la autoridad de los cargos es una de las fases de la descripción de puesto, que debe ser descrita claramente, tomando en cuenta la estructura orgánica y el nivel jerárquico que el puesto ocupa dentro de ella, para que cada posición tenga bien clara y definida la autoridad que posee para tomar decisiones.⁷

Puede decirse que un ejecutivo tiene la responsabilidad completa para el logro de los objetivos, y la autoridad para realizar cualquier acción dentro de la empresa.⁸

7. Koontz/O'Donnel. Op. cit. P. 408-409.

8. McBeath Gordon, ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS, Logos Consorcio Editorial, S.A., México, Primera Edición en Español, 1,976, P. 196-197.

archiva	desarrolla	notifica
asigna	determina	observa
autoriza	dirige	opera
calcula	diseña	organiza
clasifica	distribuye	planifica
codifica	ejecuta	prepara
coloca	elabora	redacta
consolida	emite	revisa
consulta	entrega	tabula
coordina	entrena	transcribe.....

- Relaciones de Trabajo:

En esta parte se describe los contactos internos y externos que el puesto tiene de una forma frecuente, periódica o eventual y el propósito de la relación de tal manera que permita tener una visión de la complejidad del puesto.

- Autoridad del Puesto:

La autoridad organizacional, es el grado de decisión conferido a las personas para permitirles emplear su juicio. El hecho de que si la autoridad debiera concentrarse o delegarse a través de la organización se refiere no tanto a qué tipo como a cuánta autoridad.

Todas las organizaciones se caracterizan por algún grado de descentralización, por lo que la centralización absoluta en

- **Responsabilidades:**

Se refiere a la obligación que deben los subordinados a sus superiores en el ejercicio de la autoridad que se les ha delegado para cumplir con los resultados esperados. La magnitud de la responsabilidad va a depender de lo que se tenga a cargo, por ejemplo: equipo técnico, maquinaria, manejo de valores, número de subordinados, etc.

III. Especificaciones del puesto

Consiste en determinar los requisitos que el candidato debe poseer para desempeñar satisfactoriamente el puesto, estos requisitos básicamente son los siguientes:

- **Educación:**

Este requisito incluye el grado académico que es necesario para el ocupante del puesto, por ejemplo: secretaria bilingüe, perito contador, licenciado en administración de empresas, perito en mecánica general, etc.

- **Experiencia:**

Conocimientos adquiridos con la práctica y la observación, sobre área específica durante determinado tiempo, por ejemplo: para un mecánico, experiencia de

tres años en reparación de maquinaria industrial.

- **Habilidades:**

Se refiere a la capacidad mental que el puesto requiere, por ejemplo: habilidad numérica, habilidad para toma de mensajes, etc.

- **Destrezas:**

Habilidad manual que se requiere en una persona para el adecuado desempeño del puesto, por ejemplo: pegar etiquetas a prendas de vestir con máquina industrial, empacar, etc.

- **Conocimientos especializados:**

Se refiere a la sabiduría que la persona necesita para poder desempeñar el puesto, por ejemplo: mecánico con especialidad en electrónica.

- **Personalidad:**

Son las características que el candidato debe tener para el buen desempeño del puesto, principalmente en puestos claves en que se pone en juego la imagen de la empresa, por ejemplo: una recepcionista debe ser extrovertida, con buenas relaciones interpersonales, educada, etc.

- **Características físicas:**

Aunque no en todos los casos deben llevar este requisito, si es necesario incluirlo en puestos que necesitan que la persona que lo desempeña posea determinadas características físicas, por ejemplo: estatura mínima de 1 metro 60 centímetros; por el ambiente físico, que no sobrepase el peso de 160 libras.

Esta parte de la descripción del puesto debe determinarse basándose en toda la información descrita sobre las tareas de cada puesto. El Analista que realice este trabajo debe ser lo más objetivo posible, para determinar los requisitos y de esta manera realizar una mejor evaluación de puestos.

4. Autorización de las descripciones de puestos

Después de preparar una descripción de puesto, incluyendo la incorporación de las sugerencias recibidas de jefes inmediatos, gerentes, empleados, etc., el Analista somete el proyecto al jefe o supervisor inmediato y al gerente de línea para que la autoricen. Una vez autorizada, la descripción de puesto se distribuye a las diferentes áreas relacionadas con éste tipo de documentos. por ejemplo: entrenamiento y capacitación, recursos humanos

(reclutamiento y selección de personal) y los que tengan vínculo con el puesto como supervisores, jefes, y gerentes.⁹

9. Evaluación de puestos y salarios. Op. cit. P. 40.

CAPITULO III

SISTEMAS DE VALORACION DE PUESTOS

A. Método de gradación o clasificación jerárquica

Consiste en la comparación y en la clasificación de los puestos, según su importancia, ya sea en orden creciente o decreciente, produciendo un orden de jerarquización de puestos.

Este método no es cuantitativo, no proporciona grados de ubicación de los puestos valorados, sino que indica si un puesto requiere más o menos de un individuo, o si es más o menos importante para la organización que otro.

El procedimiento a seguir para la aplicación de este método, es el siguiente:

- Analizar e identificar los puestos clave, que son los que se tomarán como puntos de referencia para la comparación.
- Seleccionar los puestos clave de acuerdo a los niveles jerárquicos que tenga la empresa.
- Comparar los puestos con los puestos clave dentro de una base genérica de comparación.
- Colocar el puesto en orden escalonado, superior o inferior al puesto clave con el que se hizo la

comparación.

Ejemplo: puestos:

* secretaria	repcionista
* mensajero	cobrador
* gerente de ventas	* gerente general
asistente de gerencia	encargado de bodega
cajero	* contador general
tesorero general	secretaria de gerencia

Los puestos anteriores que a su izquierda tienen asterisco (*) son los puestos clave.

Jerarquización de puestos:

gerente general
gerente de ventas
 tesorero general
contador general
 asistente de gerencia
 secretaria de gerencia
 encargado de bodega
 cajero
secretaria
 repcionista
 cobrador
 mensajero

en la anterior comparación de puestos, para el caso de la secretaria queda ubicada como más importante que la recepcionista y ésta como menos importante que la secretaria. La secretaria de gerencia como más importante que la secretaria y menos importante que el contador general.

1. Ventajas

- Es simple de aplicar.
- Su aplicación es de bajo costo.
- La inversión de tiempo y recurso humano es mínima.
- Es un método fácil de comprender.

2. Desventajas

- Los puestos son valorados como un todo.
- El método no es aplicable a empresas con muchos puestos.
- El grado de precisión de la valoración es bajo por considerarlos como un todo.

b. Método de gradación previa o de categorías

Este es un método adecuado para aplicarlo en empresas pequeñas. La etapa inicial de este método consiste en determinar los elementos más relevantes de los puestos, para

tomarlos como base para el proceso de clasificación. En el siguiente paso se establece una serie de categorías o grados de ocupación, elaborando la definición para cada una de ellas, ejemplo:

PRIMER GRADO = PERSONAL NO CALIFICADO

DESCRIPCION: Puestos cuya ejecución requiere de ninguna especialización y puede ser alfabeta.

Ejemplo: encargado de limpieza, jardinero, etc.

SEGUNDO GRADO = PERSONAL CALIFICADO

DESCRIPCION: Puestos cuya ejecución requiere de una especialización y debe tener como mínimo la educación secundaria concluida.

Ejemplo: electricista, mecánico, herrero, soldador, etc.¹

Así sucesivamente se van describiendo los grados, debiendo tener su descripción clara para ubicar a los distintos puestos en la categoría que corresponda, debido a que estos son evaluados como un todo. Es decir, que no se valoran con los diferentes factores que pueda tener un puesto.

Estas definiciones de los grados o categorías, servirá de

1. Edwin B. Flippo, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL, Pág. 266.

guía para valorar y ubicar a todos los puestos de la empresa dentro del grado o categoría que les corresponda, de acuerdo a las atribuciones principales que tengan asignadas. Luego de que los integrantes del comité efectúan la valoración, se agrupan desde el más alto al más bajo. Ejemplo.

- Gerente General
- Gerente de Producción
- Jefe de Planta
- Asistente de Planta
- Mecánico
- Operador
- Ayudante
- Encargado de Limpieza de Máquinas
- Conserje.²

La escala en este método se establece en grados y descripciones de puestos. Todos los puestos que se incluyan en un grado tendrán un igual trato para efectos salariales.

1. Ventajas

- La valoración de puestos es sencilla y fácil de operar.

2. Loc. Cit

- La valoración se hace directa al puesto como un todo.
- La aplicación de este método tiene un costo bajo.

2. Desventajas

- Amplia generalidad de definiciones que se utilizan para la determinación de los grados.
- Las definiciones de los grados que resultan vagas, provocan constantemente disgustos entre la persona que desempeña el puesto y la dirección, debido a que son varios puestos los que se valoran con la misma definición.
- Se deben elaborar múltiples definiciones para diferentes puestos. Los puestos que no son muy homogéneos, se les debe hacer descripción de grado diferente para poder valorarlos. Ejemplo: habrá que hacerse una descripción de grado para el mecánico, otra para el operador y otra para el conserje.

C. Método de comparación de factores

Este método se diferencia de los métodos anteriores en que no valora a los puestos como un todo sino que descompone el puesto en sus diferentes factores y les asigna un valor monetario a cada uno de ellos. La metodología a seguir es

la siguiente:

- a) Seleccionar a cierto número de puestos clave de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.
- b) Determinar los factores que los componen y distribuir el salario pagado al puesto entre estos factores, de acuerdo a la importancia de cada factor, para obtener una escala de medida, es decir, un patrón de medida para los demás puestos.

Este sistema utiliza pocos factores de comparación para proporcionar rapidez y sencillez (de 4 a un máximo de 7). Estos factores son similares a los del sistema de puntos. Los cinco factores genéricos son los siguientes:

- requisitos mentales
- habilidades requeridas
- requisitos físicos
- responsabilidades
- condiciones de trabajo

Ejemplo:

Puestos de referencia	a) secretaria Q.1,400.00
	b) conserje Q.1,000.00

- c) Efectuar el desglose de sueldos entre los factores, ejemplo:

CUADRO # 2

FACTORES	PUESTOS CLAVE	
	secretaria	conserje
requisitos mentales	300.00	100.00
habilidades requeridas	200.00	100.00
requisitos físicos	100.00	300.00
responsabilidades	700.00	200.00
condiciones de trabajo	100.00	300.00
	1,400.00	1,000.00

- d) Establecer la escala comparativa de puestos de acuerdo al valor monetario asignado a cada factor como sigue:

CUADRO # 3

ESCALA COMPARATIVA DE PUESTOS

valor Q.	requisitos mentales	habilidades requeridas	requisitos físicos	responsabilidades	condiciones de trabajo
100.00	conserje	conserje	secretaria		secretaria
200.00		secretaria		conserje	
300.00	secretaria		conserje		conserje
400.00					
500.00					
600.00					
700.00				secretaria	
800.00					
900.00					
1,000.00					
1,100.00					
1,200.00					
1,300.00					
1,400.00					

Como se puede observar en el cuadro anterior, se ubica cada puesto en el valor monetario de cada factor. Los demás puestos se van valorando en razón de los que se han tomado como referencia.

- e) Realizar la sumatoria de todos los valores monetarios asignados a los factores del puesto y este sería el

suelo asignado al puesto. Este método es más apropiado para puestos no calificados, pero se puede adaptar a puestos calificados.³

1. Ventajas

- No considera a los puestos para valorarlos como un todo, sino que considera diversos aspectos del puesto.
- La evaluación de los puestos es rápida.
- Bajo costo para su aplicación.

2. Desventajas

- Debido a que el salario no permanece estático, la escala de calificación debe modificarse de acuerdo a la frecuencia con que varíe el salario.
- Es difícil conformar la escala de calificación ya que la base para elaborarla es el salario, debiendo existir suficientes puestos en los que se pueda construir la escala.

3. Idalberto Chianevato, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Págs. 387-391.

d. Método de valoración por puntos

Este es el sistema de evaluación de puestos más utilizado.⁴ El sistema de puntos, al igual que el sistema de comparación de factores, analiza con más profundidad los puestos para determinar su valor. El sistema de puntos puede utilizarse siguiendo el procedimiento siguiente:

- Selección de los factores.
- Construcción de una escala de valores para cada uno de los factores.
- Valoración de los puestos de acuerdo a los valores asignados a cada factor.
- Diseño de una estructura salarial.
- Ajuste y operación de la estructura salarial.

Para aplicar el sistema de valoración por puntos según lo indicado anteriormente, se debe seleccionar los factores que evaluarán a cada puesto. En general, se ha considerado que estos factores son cuatro: (1) Capacidad (2) Responsabilidad (3) Esfuerzo (4) Condiciones de Trabajo.

4. Centro de Desarrollo Empresarial, ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS. Pág. 3

Los factores que se incluyan en cualquier sistema varían de acuerdo con la organización de la empresa, creándose los que se consideren necesarios para poder efectuar la valoración. Los más frecuentes son los anteriores, aunque a veces se utilizan dentro de estos factores aspectos más detallados como:

CUADRO # 4

Capacidades y Habilidades	Responsabilidad	Esfuerzo	Condiciones de Trabajo
<ul style="list-style-type: none"> -Educación -Experiencia -Iniciativa e ingenio. -Destreza 	<ul style="list-style-type: none"> -Equipo o proceso. -Material o producto. -Seguridad de los sistemas. -Trabajo de otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Mental y Físico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Condiciones de trabajo. -Condiciones de azar.

Cada puesto se valora con los aspectos específicos de cada factor, con base a la descripción de cada uno de ellos.

Ejemplo.

CUADRO # 5

(FACTOR) CAPACIDADES Y HABILIDADES

-Educación

GRADO 1 14 pts.	GRADO 2 28 pts.	GRADO 3 42 pts.	GRADO 4 56 pts.	GRADO 5 70 pts.
Lee, escribe, suma y resta.	Equivalente a dos años de bachillerato.	Equivalente a 4 años de bachillerato o a dos de bachillerato más 2 a 3 años de entrenamiento en la industria.	Equivalente a 4 años de bachillerato más cuatro años de entrenamiento en la industria.	Equivalente a 4 años de universidad.

En este caso tiene cinco diferentes definiciones para el aspecto de educación del factor "capacidades y habilidades", a las que se les asigna una ponderación, mayor o menor entre una definición y otra de acuerdo a la complejidad de cada una, de tal manera que la definición más compleja debe ser la que mayor número de puntos tenga. Hay un intervalo de 14 puntos entre cada grado.

Para el proceso de evaluación de los puestos se debe dar lectura minuciosa a las atribuciones y especificaciones del puesto, comparar esta información con las definiciones de cada grado y asignar la ponderación que tenga la definición en que el puesto se ubique. Al final, se suman los puntos.

que el puesto haya acumulado en cada factor. Este puntaje total lo ubicará en una categoría de acuerdo a los rangos preestablecidos.

1. Ventajas

- Al igual que el método de comparación de factores, no considera a los puestos como un todo para valorarlos.
- Tiene menor subjetividad por ser varios los factores utilizados en la valoración.
- Es fácil de administrar.
- Se consigue una mayor equidad entre los puestos evaluados por tener varios factores que se consideran de cada puesto.
- Facilita la credibilidad por parte de los trabajadores.
- No hay complicaciones en la creación de puestos nuevos.
- La valoración puede realizarla cualquier analista de la empresa con un entrenamiento mínimo.

2. Desventajas

- Los factores de evaluación son difíciles de elaborar.
- Cuando la empresa es grande en cuanto a empleados y puestos, la inversión de tiempo para la valoración es prolongada.

- Cuando existe la tendencia de elaborar el sistema muy complicado para obtener mayor precisión, puede hacerse difícil manejarlo y comunicarlo.⁵

5. Flippo. Op. Cit. Pág. 270

CAPITULO IV

PROPUESTA ESPECIFICA DEL SISTEMA DE SUELDOS Y SALARIOS PARA LA INDUSTRIA TEXTIL DE TEJIDO DE PUNTO

A. Selección del método de valoración de puestos

Luego de conocer las ventajas y desventajas de los sistemas para valorar puestos descritos en el capítulo III, se estima que el método más adecuado para las industrias del ramo textil, es el de valoración por puntos, por la naturaleza y variedad de puestos que se encuentran en empresas de este tipo. Los puestos que con más frecuencia se encuentran en la industria textil de tejido de punto, son los siguientes:

- Supervisor de Tejeduría
- Tejedor
- Ayudante de Tejedor
- Operador de Empaque
- Encargado de Orden y Limpieza
- Mecánico de Mantenimiento General
- Mecánico de Mantenimiento Técnico

- Ayudante de Mecánico
- Gestor de Calidad
- Jefe de Control de Calidad
- Secretaria de Producción
- Jefe de Planta

Como se puede observar, hay puestos operativos que se encargan de ejecutar el trabajo de operación de máquinas, empaque, orden y limpieza, etc. Puestos administrativos que se encargan de coordinar, planificar y supervisar el proceso de producción. Puestos técnico-operativos como los mecánicos que poseen conocimientos especializados para efectuar el mantenimiento de maquinaria industrial. Esta agrupación de puestos homogéneos es importante hacerla para valorar separadamente cada grupo de puestos similares.

Para efectos de valorar puestos administrativos, operativos y técnico-operativos, es necesario diseñar dos tipos de sistemas de valoración: uno de carácter administrativo que permita valorar la complejidad de puestos de oficinas y ejecutivos; y un sistema operativo que permita valorar puestos operativos y técnico-operativos.

Esta separación de sistemas de valoración permite hacer una comparación objetiva entre lo que hace el operario de una máquina industrial y las actividades de un empleado de limpieza con los de una secretaria, etc. (habría que

preguntarse cuál es el valor de la atención constante que exige el empleo de operación de una máquina con la responsabilidad de una secretaria).

B. Diseño del sistema de valoración de puestos

Hay varios sistemas de puntos standard para valorar a los puestos. Sin embargo, cualquiera que se tome tendrá probabilidad de que se tenga que modificar ligeramente para que se ajuste a los puestos peculiares de la empresa.

En todos los sistemas se establecen factores y grados para valorar los puestos de trabajo. Dentro de cada factor se definen grados de dificultad en la ejecución del puesto y se exigen habilidades y/o conocimientos calificados por parte del trabajador.

1. Definición de factores

a) **Educación:** es la capacidad académica y/o técnica desarrollada por el empleado (interna o externa a la empresa, formal o informalmente) para desempeñar un puesto de trabajo en forma eficiente.

b) **Experiencia:** estima el tiempo necesario para que un individuo tenga la mentalidad adecuada y habilidades para el desempeño adecuado de un puesto de trabajo. La experiencia

se puede adquirir interna o externamente a la empresa.

c) **Iniciativa e Ingenio:** valora el grado de dificultad que existe al desempeñar un puesto de trabajo, considera la iniciativa, la acción independiente necesaria y la extensión de supervisión recibida al desempeñar el puesto de trabajo.

d) **Concentración:** mide el grado en que el trabajo requiere niveles de análisis y atención especial que demandan capacidades de tolerancia a la tensión, concentración, análisis y manejo de datos, control de situaciones cambiantes y de trabajar bajo presión.

e) **Precisión y Exactitud:** valora los efectos de los probables errores y el grado en el que el trabajo requiere exactitud, confianza, veracidad en los cálculos, manejo de aspectos confidenciales o bienes de la empresa.

f) **Contactos:** mide la extensión en que el puesto de trabajo requiere de relaciones armoniosas internas y externas, involucra tacto, equilibrio, equidad y poder de persuasión, habilidad en la presentación de ideas y hechos, capacidad de inspirar confianza.

g) **Supervisión:** valora la responsabilidad que el puesto establece por la supervisión, la obligación de asistir, instruir y obtener compromiso de otros empleados (desarrollo). Incluye además la responsabilidad por el trabajo realizado por otros y el informe del progreso a una autoridad superior.

h) Nivel de decisión: valora el nivel de responsabilidad en el proceso de toma de decisiones relacionadas con los siguientes aspectos: establecimiento de prioridades, influir sobre los procedimientos, normas y políticas, aplicación de disciplina, contrataciones y liquidaciones de personal y autorización de inversiones, gastos de operación y ajustes salariales en su área de responsabilidad.

i) Ambiente de trabajo: valora las condiciones bajo las cuales ha de realizarse el trabajo y la extensión en que estas condiciones hacen aquél desagradable.

j) Aplicación y demanda física: considera el esfuerzo muscular necesario para desempeñar el puesto de trabajo, incluyendo la intensidad del esfuerzo y el grado de continuidad del mismo.

k) Responsabilidad por procesos y equipo, productos y materiales, seguridad ajena, trabajo ajeno: valora el grado de responsabilidad que tiene el puesto de trabajo en cuanto a la manipulación de materiales, equipo, seguridad ajena y el trabajo ajeno, riesgo de pérdida por un mal manipuleo.

A continuación se detallan los factores para el sistema de valoración de puestos operativo y administrativo:

CUADRO # 6**Sistema Operativo:**

AREAS	FACTORES
Capacidades:	Educación Experiencia Iniciativa e Ingenio
Esfuerzo:	Esfuerzo Corporal Atención Mental (demanda visual)
Responsabilidad:	Procesos y Equipo Productos y Materiales Seguridad Ajena Trabajo Ajeno
Condiciones de Trabajo:	Ambiente Riesgos

CUADRO # 7**Sistema Administrativo:**

AREAS	FACTORES
Capacidades:	Desarrollo Mental (Educación) Experiencia Iniciativa e Ingenio
Esfuerzo:	Aplicación y Demanda Fisica Demanda Mental
Responsabilidad:	Precisión y Exactitud Contactos Supervisión Nivel de Decisión
Condiciones de Trabajo:	Ambiente

El criterio de complejidad en grados para cada uno de estos factores es el siguiente:

CUADRO # 8

SISTEMA DE VALORACION DE PUESTOS OPERATIVOS

FACTOR	GRADO	DESCRIPCION
EDUCACION	1	Ser alfabeta
	2	Realiza operaciones aritméticas básicas
	3	Conoce aritmética hasta fracciones, interpreta especificaciones sencillas, interpreta planos y esquemas de equipos eléctricos sencillos y diagramas mecánicos sencillos, conoce de partes de maquinaria.
	4	Interpreta toda clase de especificaciones y conoce aritméticas completas. Interpreta planos mecánicos y esquemas de equipo electrónico y sus conexiones con y de motores (corriente directa y alterna), conoce todas las piezas de la maquinaria que repara. Es especialista en determinadas máquinas.
	5	Equivalente a bachillerato industrial, más entrenamiento especializado. Interpreta planos y esquemas de cualquier equipo mecánico o eléctrico. (conocimientos de electrónica), tiene la habilidad y el conocimiento de fabricación de piezas.
EXPERIENCIA	1	Hasta dos meses
	2	De dos a seis meses
	3	De seis a doce meses
	4	De uno a tres años
	5	Más de tres años
INICIATIVA E INGENIO	1	Se le dice exactamente lo que debe hacer, instrucciones sencillas, maneja equipo/maquinaria sencilla.
	2	Trabaja a partir de especificaciones que requieren juicio sencillo relativo.
	3	Planea y ejecuta operaciones con normas y especificaciones conocidas. Decide dentro de métodos y sistemas establecidos.
	4	Basado en normas generales (políticas), planea y ejecuta operaciones. Idea y decide métodos a seguir.
	5	Planea y ejecuta operaciones para las que existe norma establecida. Requiere un alto grado de iniciativa e ingenio.
ESFUERZO	1	Peso liviano (hasta 20 libras), postura normal, cortos periodos de pie.

CORPORAL	2	Peso medio ocasional (de 21 hasta 35 libras), largos periodos de pie, postura normal.
	3	Peso medio (de 21 hasta 35 libras), (peso pesado ocasional, más de 35 libras), largos periodos de pie, postura normal.
	4	Peso medio (de 21 hasta 35 libras), (peso pesado ocasional, más de 35 libras), largos periodos de tiempo de pie, postura difícil ocasional.
	5	Peso pesado continuo (más de 35 libras), esfuerzo severo, largos periodos de pie.
ATENCIÓN (MENTAL Y VISUAL)	1	Operación automática, sin demanda de atención mental ni visual.
	2	Atención frecuente pero no continua.
	3	Atención continua.
	4	Atención que requiere concentración que no agota.
	5	Atención concentrada y agotadora.
RESPONSABILIDAD POR PROCESOS Y EQUIPO	1	Poca posibilidad de daño menor a Q.
	2	Poca posibilidad de daño aunque puede sobrepasar de Q. sin sobrepasar de Q.
	3	Existe posibilidad de daño sin que exceda de Q.
	4	Gran posibilidad de daño sin que exceda de Q.
	5	Gran posibilidad de daño que excede de Q.
RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y PRODUCTOS	1	Poca responsabilidad con daño menor de Q.
	2	Poca responsabilidad con daño menor de Q.
	3	Posibilidad de daño menor de Q.
	4	Gran posibilidad de pérdida hasta Q.
	5	Elevada posibilidad de daño que excede de Q.
RESPONSABILIDAD POR SEGURIDAD AJENA	1	Poca o ninguna responsabilidad por la seguridad de otros.
	2	Cuidado razonable para evitar accidentes menores.
	3	Cuidado constante aunque el prójimo puede evitar accidentes.
	4	Cuidado constante para evitar accidentes con lesión razonable (necesita atención media).
	5	La seguridad ajena depende enteramente de la actitud del trabajador.

RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO AJENO	1	No tiene responsabilidad por trabajo ajeno.
	2	Se involucra con compañeros para trabajo en equipo.
	3	Necesita ayudante de tiempo completo.
	4	Responsabilidad por el trabajo del equipo.
	5	Responsabilidad por el trabajo del equipo y entrenamiento de personal.
CONDICIONES AMBIENTALES	1	Normales
	2	Con algún factor (suciedad, temperatura, ruido, etc.), aceptable.
	3	Con un factor (suciedad, temperatura, ruido, etc.), desagradable aunque no continuo.
	4	Con un factor desagradable continuo.
	5	Con un factor muy desagradable o más de un factor al mismo tiempo.
CONDICIONES DE RIESGO	1	Poco o ningún riesgo.
	2	Poca posibilidad de accidente menor.
	3	Possibilidad de accidentes que no incapacitan permanentemente o enfermedad ocupacional menor.
	4	Possibilidad de accidentes con incapacitación.
	5	Probabilidad de accidente grave y de enfermedad ocupacional.

Los factores en los que se debe incluir valores monetarios, como en el factor responsabilidad, se le asignará de acuerdo al valor de los bienes de la empresa, del equipo y maquinaria a su cargo, de los materiales y valores asignados al puesto. etc.

Después de haber evaluado el puesto con cada factor y haberse asignado el grado donde mas encaja, se procede a asignar los puntos de acuerdo a la siguiente escala sugerida de factores, grados y puntos.

CUADRO # 9

PUNTUACION PARA EL SISTEMA OPERATIVO

AREAS	FACTORES	GRADO 1	2	3	4	5	%
INTELEC- TUALES	EDUCACION	14	28	42	56	70	50
	EXPERIENCIA	22	44	66	88	110	
	INICIATIVA E INGENIO	14	28	42	56	70	
FISICO	ESFUERZO CORPORAL	10	20	30	40	50	15
	ATENCION MENTAL O VISUAL	5	10	15	20	25	
RESPONSA BILIDAD	EQUIPO	5	10	15	20	25	20
	MATERIALES	5	10	15	20	25	
	SEGURIDAD DE OTROS	5	10	15	20	25	
	TRABAJO DE OTROS	5	10	15	20	25	
CONDICIO NES DE TRABAJO	AMBIENTALES	10	20	30	40	50	15
	RIESGOS	5	10	15	20	25	
	TOTAL PUNTOS	100 MINIMO				500 MAXIMO	100%

Por ejemplo, al puesto "X" se le asignó en el factor educación un grado 4, es igual a 56 puntos; lo mismo se hace con todos los factores.

La explicación del mecanismo del sistema para valoración de

puestos operativos, es la misma para el sistema de valoración de puestos administrativos, el cual es el siguiente:

CUADRO # 10

SISTEMA DE VALORACION DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS

FACTOR	GRADO	DESCRIPCION
EDUCACION	1	Diversificado concluido
	2	Especialización en área específica
	3	Grado de técnico universitario o equivalente.
	4	Pensum cerrado en carrera universitaria
	5	Grado de licenciatura o más
EXPERIENCIA	1	De cero a seis meses
	2	De seis meses a un año
	3	De uno a dos años
	4	De dos a tres años
	5	Más de tres años
INICIATIVA E INGENIO	1	Tareas repetitivas, rutinarias y de naturaleza sencilla, requieren un grado mínimo de acción independiente, el trabajo es verificado por otros.
	2	Tareas semirepeticivas con supervisión directa, siguiendo métodos y procedimientos normados.
	3	Realiza una sucesión de operaciones con procedimientos definidos. Los cambios en las condiciones requieren ocasionalmente acción independiente. Planea y ejecuta las actividades de la jornada refiriendo al supervisor sólo aspectos no frecuentes.
	4	Soluciona problemas de complejidad media en un campo establecido, bajo condiciones frecuentemente cambiantes, interpreta y aplica las normas y procedimientos de la empresa. Se le asignan las tareas indicando la forma de alcanzarlas.

	5	Desarrolla ideas nuevas y actúa independientemente en un campo establecido y bajo condiciones cambiantes, desarrolla métodos de trabajo, trabaja bajo una dirección general y mantiene informado del progreso a su jefe inmediato.
APLICACION Y DEMANDA FISICA	1	Trabajo ligero que conlleva un mínimo de esfuerzo físico de naturaleza fatigosa, intermitentemente sentado, de pie o andando.
	2	Ligero esfuerzo físico, trabajando con materiales de bajo peso, pequeña destreza manual en la operación ocasional de máquinas o equipo de oficina.
	3	Constante trabajo repetitivo de naturaleza mecánica, poca presencia de operaciones de levantar y trasladar, casi continuamente sentado.
	4	Trabaja con materiales de peso medio ocasional. Constantemente sentado o casi continuamente andando. El trabajo requiere algún cuidado y destreza manual en la operación frecuente o continua de máquinas y equipo de oficina.
	5	Continuamente de pie o andando, habilidad de manipular con rapidez y de forma continua equipo o máquinas de oficina.
ATENCIÓN MENTAL	1	El trabajo requiere pequeña discriminación o planeamiento, mas allá de la rutina personal.
	2	El trabajo requiere pequeña concentración para deberes variables. Muy rara vez requiere atención mental sostenida por largos periodos, análisis sencillo, rutinas y métodos predeterminados.
	3	Moderada concentración en la ejecución del trabajo que es en su mayoría variable. Atención mental sostenida durante largos periodos, análisis de complejidad media, no necesariamente existen rutinas y métodos predeterminados.
	4	Concentración significativa en deberes muy variables que suponen considerable detalle. Ejercicio de juicio independiente en el estudio de nuevos procedimientos, métodos y sistemas. Alcance de control de funciones homogéneas.
	5	Intensa concentración en la realización de trabajos técnicos y poco tangible, alcance de control de funciones no homogéneas, juicio independiente en el análisis de datos y tendencia de naturaleza técnica especializada.
PRECISION Y EXACTITUD	1	Pequeña responsabilidad por exactitud, los errores pueden descubrirse con rapidez y facilidad, el trabajo es revisado por otra persona.
	2	Responsabilidad por la exactitud de trabajo de rutina, la posibilidad de pérdida por errores es ligera, los resultados del trabajo son evaluados con el jefe inmediato para el proceso de mejora.

	3	Responsabilidad moderada por exactitud, las pérdidas debidas a errores como inexactitud o información inadecuada aunque grandes, pueden descubrirse antes de que sus consecuencias sean serias.
	4	Responsabilidad por alta exactitud en la interpretación y manejo de datos. Los errores pueden dar como resultado demoras, gastos o pérdidas significativas, o pueden tener efectos negativos en las relaciones internas o externas (clientes y/o proveedores).
	5	Gran responsabilidad por la exactitud en la obtención, interpretación y manejo de datos. Tiene responsabilidad por la supervisión de operaciones de naturaleza confidencial y/o críticas. La inexactitud puede ocasionar grandes pérdidas con efectos negativos sobre las operaciones y relaciones internas y externas.
CONTACTOS	1	Ningún contacto externo. Se tienen contactos muy poco frecuentes con empleados de otros departamentos, cantidad mínima de cooperación.
	2	Contacto o cooperación con compañeros del departamento, contacto entre departamentos y con el público de naturaleza general y rutinaria, presentación de datos solamente al jefe inmediato.
	3	Contacto interdepartamental formal y continuo, contacto frecuente externo, moderada cooperación para el logro de objetivos ajenos, tacto y habilidad para la obtención y/o presentación de información general.
	4	Contacto frecuente y especializado de naturaleza formal con otras empresas, clientes, proveedores y empleados de otros departamentos, cooperación estrecha, para el alcance de objetivos propios y ajenos, habilidad para obtener y/o presentar información general y técnica.
	5	Negociaciones importantes de naturaleza tal que la obtención y/o presentación de información afecta materialmente el bienestar de: departamento y/o de la empresa. Capacidad de tratar e influir sobre la gente.
SUPERVISION	1	Responsabilidad por el propio trabajo solamente. Cantidad mínima de asistencia a otros empleados, realiza reportes eventuales del trabajo del equipo a una autoridad superior.
	2	Ocasionalmente tiene la responsabilidad de instruir a otros empleados, asiste a otros empleados moderadamente (no formalmente), da seguimiento y reporta sobre el desarrollo de otros empleados en nuevas funciones.
	3	Responsabilidad por instruir y supervisar las actividades de número limitado de personas (1-3), da seguimiento y reporta a una autoridad superior sobre el desempeño de los subordinados, las actividades de los subordinados son de naturaleza similar.

	4	Responsable de los resultados de una sección o departamento menor, instruye y supervisa las actividades de un número de entre 4-10 personas, reporta a una autoridad superior sobre el desempeño del departamento, las actividades de los subordinados son distintas pero de la misma naturaleza.
	5	Responsable de los resultados de un departamento, coordina el desarrollo del personal a su cargo, supervisa empleados cuyas actividades son de naturaleza diferente. Reporta el desempeño del área a través de indicadores a una autoridad superior.
NIVEL DE DECISION	1	Puede sugerir cambios o innovaciones en los procedimientos de su puesto de trabajo.
	2	Puede decidir cambios o innovaciones en los procedimientos de su área de responsabilidad. Establece prioridades para las actividades. Sugiere sobre las contrataciones y despidos del personal a su cargo. Decide sobre la aplicación de la disciplina.
	3	Puede sugerir cambios o innovaciones en las normas que afectan su área de trabajo. Establece prioridades para las actividades, autoriza documentos para operaciones internas relacionadas con su área de responsabilidad, toma decisiones en el trabajo de grupos multifuncionales en que se solicite su asistencia.
	4	Puede decidir sobre cambios en las normas que afectan su área de responsabilidad. Delega su autoridad en los representantes de su área de responsabilidad cuando estos participan en equipos multifuncionales. Establece las prioridades de las funciones de su área de responsabilidad y las de los subordinados a su cargo. Autoriza documentos para operaciones internas y sobre inversiones, gastos de operación y ajustes salariales en su área de responsabilidad cuyo monto no exceda de Q. y cumpliendo con las políticas de la empresa.
	5	Puede sugerir sobre cambios temporales en las políticas que afectan su área de responsabilidad. Delega su autoridad cuando debido a sus funciones sea necesario. Participa en el establecimiento de las metas de su área para periodos establecidos. Autoriza documentos para operaciones internas y sobre inversiones, gastos de operación y ajustes salariales en su área de responsabilidad cuyo monto no exceda de Q. y cumpliendo con las políticas de la empresa.
AMBIENTE DE TRABAJO	1	Excelentes condiciones físicas, ningún elemento desagradable (ruido, suciedad, temperatura, etc).
	2	Área ventilada y amplia de oficina, en condiciones normales de trabajo, contactos ocasionales con las áreas de producción o el taller.
	3	Oficina ventilada, con un elemento desagradable de forma continua o frecuente contacto con el taller, áreas de producción o bien, oficina cerrada localizada en las áreas de producción o el taller.

	4	Más de un elemento desagradable presente o trabajo confinado a las áreas de producción o al taller la mayor parte del tiempo.
	5	Exceso de un elemento desagradable o combinación de diversos de ellos.

Al igual que el sistema operativo, después de haber valorado el puesto con cada factor y habersé asignado el grado donde más encaja, se procede a asignar los puntos de acuerdo a la siguiente escala sugerida de factores, grados y puntos.

CUADRO # 11

PUNTUACION PARA EL SISTEMA ADMINISTRATIVO

AREAS	FACTORES	GRADO 1	2	3	4	5	Z
CAPACIDADES	EDUCACION	10	20	30	40	50	32
	EXPERIENCIA	12	24	36	48	60	
	INICIATIVA E INGENIO	10	20	30	40	50	
ESFUERZO	APLICACION Y DEMANDA FISICA	7	14	21	28	35	17
	DEMANDA MENTAL	10	20	30	40	50	
RESPONSABILIDAD	PRECISION Y EXACTITUD	10	20	30	40	50	44
	CONTACTOS	10	20	30	40	50	
	SUPERVISION	12	24	36	48	60	
	NIVEL DE DECISION	12	24	36	48	60	
CONDICIONES DE TRABAJO	AMBIENTE DE TRABAJO	7	14	21	28	35	07
	TOTAL PUNTOS	100 MINIMO				500 MAXIMO	100%

Cuando se tiene la información de puntos para cada factor del puesto, se efectúa una sumatoria para obtener el total acumulado de puntos para el puesto. Este total de puntos que el puesto reunió, lo ubica en una categoría. Y para determinar estas categorías, se sugiere la siguiente escala de rangos de puntos para ubicación de los puestos:

CUADRO # 12

CATEGORIAS (RANGO DE PUNTOS PARA AMBOS SISTEMAS)

A		HASTA	180
B	181	HASTA	230
C	231	HASTA	280
D	281	HASTA	330
E	331	HASTA	380
F	381	HASTA	430
G	431	HASTA	500

Si por ejemplo el puesto "X" acumuló un total de 300 puntos; de acuerdo a esta escala, se ubica en la categoría "D".

C. Valoración de los puestos de trabajo con el sistema

Para efectuar la valoración de puestos se debe contar con un lugar apropiado y cómodo para evitar las interrupciones y la

fuga de información sobre comentarios de los puestos.

El analista deberá ser quien organice las reuniones y oriente a los miembros del comité sobre la aplicación del sistema de valoración de puestos, con el fin de que todos sus integrantes manejen el mismo criterio.

1. Comité para valoración de puestos

El comité para valoración de puestos debe estar integrado por personas que conozcan y comprendan la función de los puestos. La cantidad de personas que es recomendable que lo integren es de 5 miembros.

A continuación se mencionan los pasos a seguir para la valoración de puestos:

- a) Leer la descripción del puesto
- b) Valorar cada factor analizando los 5 grados en cada caso a fin de ubicar al puesto en el grado que se considere que encaja.
- c) Definir en consenso por los miembros del comité, el grado que se le asigna al puesto en cada factor.
- d) Registrar en un formato previamente diseñado (ver anexo 2), la información que se genera de la valoración de cada factor.
- e) Realizar la sumatoria de los puntos que el puesto

acumuló durante la valoración.

- f) Ubicar al puesto en la categoría correspondiente, según el rango de puntos para cada categoría.

Durante este proceso, el comité valuador emite su juicio para apreciar el valor de los trabajos, considerando lo que en el puesto se hace y no la persona que lo desempeña al momento de hacer la valoración. Esto elimina los prejuicios personales y procura que todos los puestos sean medidos bajo un mismo sistema.

2. Clasificación de puestos

La clasificación de puestos va a depender de la valoración que se hizo de los puestos. Si hay categorías "A", "B", "C", "D", "E", "F" y "G", quiere decir que hay siete clases entre las cuales podrá ubicarse cada puesto según su respectivo valor en puntos.

Por ejemplo, en el caso de los puestos de las empresas de tejido de punto, suponiendo que se hubieran valorado los puestos operativos, estos de acuerdo a los puntos quedarían en las categorías como se aprecia en el cuadro siguiente:

CUADRO # 13

(DATOS HIPOTETICOS)

PUESTO	PUNTOS	CATEGORIA
Supervisor de Tejeduría	400	F
Tejedor	290	D
Ayudante de Tejedor	270	C
Operador de Empaque	295	D
Mecánico de Mantenimiento General	360	E
Mecánico de Mantenimiento Técnico	410	F
Encargado de Orden y Limpieza	190	B
Ayudante de Mecánico	275	D

Esta valoración y el tipo de trabajo que realiza cada puesto, permite separar los puestos operativos y los que son técnico-operativos, los cuales si se ordenan quedan de la siguiente manera:

CUADRO # 14

CLASIFICACION DE PUESTOS OPERATIVOS

CATEGORIA "A"	CATEGORIA "B"	CATEGORIA "C"	CATEGORIA "D"	CATEGORIA "E"	CATEGORIA "F"	CATEGORIA "G"
	Encargado de orden y limpieza (190 pts)	Ayudante de tejedor (270 pts)	Tejedor (290 pts) Operador de empaque (295 pts)		Supervisor de tejeduría (400 pts)	

CUADRO # 15

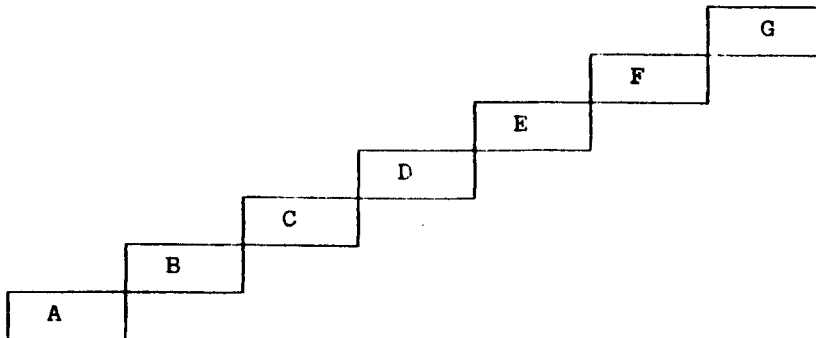
CLASIFICACION DE PUESTOS TECNICO-OPERATIVOS

CATEGORIA "A"	CATEGORIA "B"	CATEGORIA "C"	CATEGORIA "D"	CATEGORIA "E"	CATEGORIA "F"	CATEGORIA "G"
		Ayudante de mecánico (275 pts)		Mecánico de mantenimiento general (360 pts)	Mecánico de mantenimiento técnico (410 pts)	

3. Escala salarial

Estructurar la escala salarial consiste en efectuar los cálculos para definir los salarios que serán pagados a los puestos de acuerdo a las categorías establecidas. Asignar un salario a cada categoría o clase, es lo que conforma la escala salarial, por el orden ascendente de las categorías:

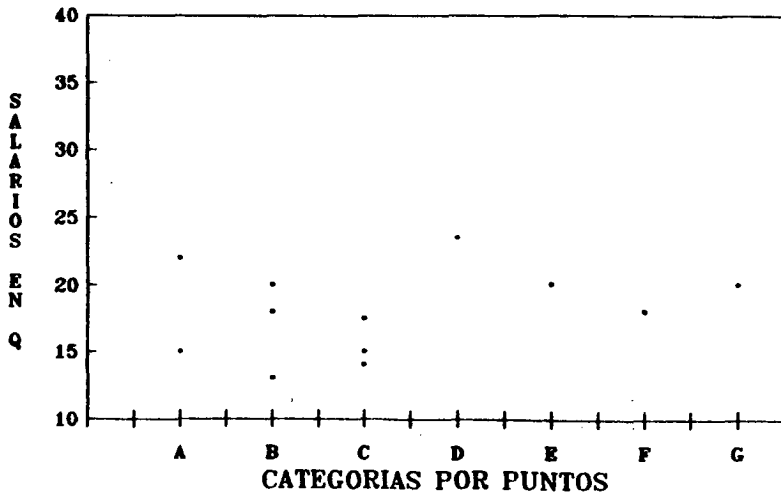
ESCALA SALARIAL



El procedimiento para crear una estructura racional de salarios consiste en:

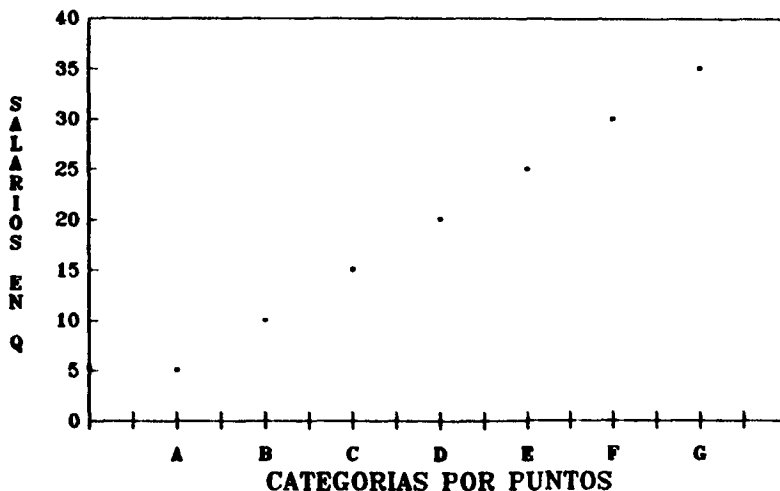
- a) Agrupar los salarios actuales que se pagan a los puestos de cada categoría.
- b) Construir un gráfico de distribución para indicar la relación entre las categorías asignadas a los puestos y sus respectivos salarios diarios que se pagan actualmente. Esta ilustración sería una nube de puntos en un gráfico como el siguiente (salarios hipotéticos para fines de ejemplificación) :

GRAFICA # 2
DISTRIBUCION DE SALARIOS



Como se puede observar, existe desorden en cuanto a los salarios pagados a cada puesto según su importancia y posición dentro de la empresa. Se manifiestan puestos sobrevaluados como en la categoría "A" y subvaluados como en la categoría "B". Cuando los salarios presentan demasiada dispersión como lo que se refleja en la gráfica 2, se deben analizar y buscar un ordenamiento hasta lograr una estructura de salarios como se aprecia en la gráfica # 3 siguiente:

**GRAFICA # 3
DISTRIBUCION DE SALARIOS**



Para diseñar estas gráficas es mejor no mezclar puestos de oficina con puestos de taller o máquinas industriales, es preferible trabajarlas por separado.

Para lograr esta distribución de puntos, la dirección de la empresa debe tomar las siguientes decisiones:

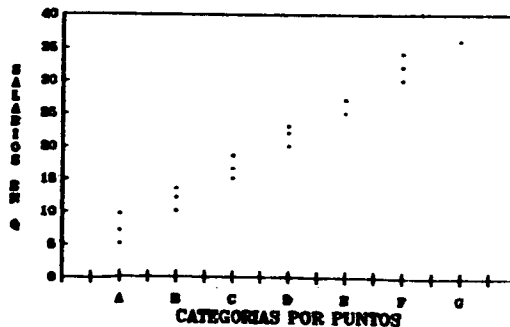
a) Definir los sueldos a pagar a cada categoría o clase.

Esta decisión se hace con base a:

- El mercado salarial
- Consultar encuestas salariales
- Comparar sueldos en empresas similares y
- Considerar las condiciones económicas de la empresa.

b) Establecer los lineamientos para efectuar ajustes salariales para que todos los puestos queden incluidos en la estructura de salarios, para lograr una gráfica como la siguiente:

**GRAFICA # 4
DISTRIBUCION DE SALARIOS**



Estos ajustes pueden consistir en ascender a las personas que tienen capacidad y están ubicadas en categorías donde quedan sobrevaluadas o subvaluadas y que distorsionan los salarios o bien efectuar aumentos menores a fin de que no continúen disparándose en salario y se ajusten a la escala salarial.

Es muy difícil mantener al personal dentro de una escala salarial uniforme como la de la gráfica 4, principalmente cuando son varios puestos o plazas las que están asignadas a cada categoría de puntos. Esto debido a que a los colaboradores nuevos ingresarían a la empresa con un salario y los colaboradores antiguos tendrían un salario distinto (por los aumentos recibidos por razones de antigüedad, incrementos por inflación o por evaluación de méritos). Por tales razones, se le asigna a cada categoría un salario mínimo y un salario máximo que permita administrar los salarios dentro de determinados rangos de salario para cada categoría. Para tal efecto, se utilizan porcentajes iguales para definir el salario entre categorías y entre salarios mínimos y máximos.

Suponiendo que la escala salarial más baja de las categorías fuera de Q.50.00 mensuales, sobre esta base se calcula el 50% entre una categoría y otra y el 60% entre mínimos y máximos, quedando la escala salarial en quetzales (al mes) como el cuadro # 16 siguiente:

CUADRO # 16

ESCALA SALARIAL NIVEL OPERATIVO
(DATOS HIPOTETICOS, PARA FINES DE EJEMPLIFICACION)

CATEGORIA	A	B	C	D	E	F	G
							911.25
							569.55
						607.50	
						379.69	
					405.00		
					253.13		
				270.00			
				168.75			
			180.00				
			112.50				
		120.00					
		75.00					
MAXIMO	80.00						
MINIMO	50.00						

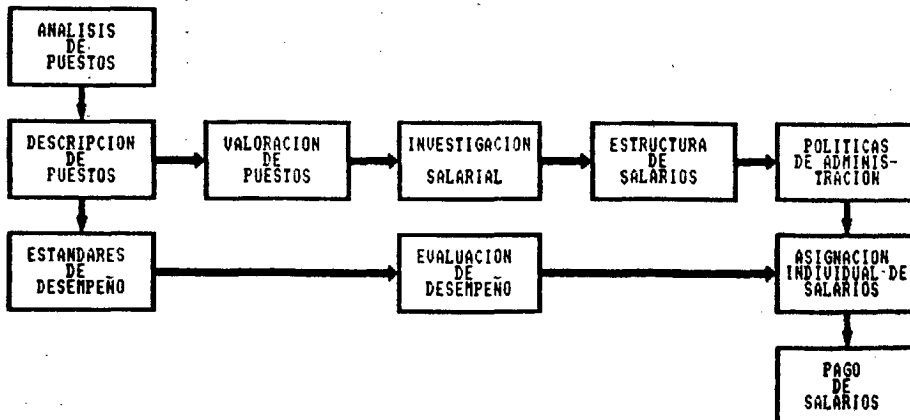
50% ENTRE CATEGORÍAS
60% ENTRE MÍNIMO Y MÁXIMO

Es decir, que entre el salario mínimo y máximo de la categoría "A" hay un 60% de diferencia. Y entre el salario de la categoría "A" con el de la categoría "B" hay un 50% de

diferencia, y así sucesivamente hasta la categoría "G". Este mismo procedimiento se utiliza para organizar la escala salarial del nivel ejecutivo, nivel técnico operativo, etc. Una vez concluida la valoración de puestos y escala salarial, deben definirse las políticas para la administración de sueldos y salarios, tales como: evaluación de méritos, antigüedad de los empleados, impacto económico, planes de carrera, etc. Estas políticas deben orientarse a contribuir a minimizar los efectos negativos provocados por decisiones relacionadas con salarios y para lograrlo se aplica el proceso de un programa de salarios como el siguiente:¹

GRAFICA # 5

ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE SALARIOS



1. Siglo Veintiuno, LA VALORACION DE PUESTOS Y SU IMPORTANCIA EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SALARIO, 13 de marzo de 1,995, P. 19.

D. Administración del desempeño

Enlazar el desempeño individual con la política de sueldos y salarios es uno de los aspectos que proporciona la evaluación del desempeño para el mantenimiento del sistema de sueldos y salarios.

La evaluación del desempeño brinda una oportunidad periódica de comunicación entre la persona que asigna el trabajo y la persona que lo desempeña, gracias a la cual se discute que se espera una de la otra y que tanto se satisfacen estas expectativas.

La evaluación de desempeño no consiste en debates entre adversarios ni charlas de tipo social, sino en establecer un vínculo de comunicación entre dos personas que tienen un propósito común. ²

El objetivo esencial de la administración del desempeño es crear un sistema de evaluación cuya uniformidad permita hacer comparaciones con diferentes elementos del personal con el fin de determinar una medida del desempeño humano, reducir si no de eliminar los prejuicios de quien evalúa, a través de un sistema que es materia de revisión imparcial y verificación periódica.

El objetivo de la administración del desempeño es mejorar la

2. Robert B. Maddux, EVALUACION EFECTIVA DEL DESEMPEÑO, Editorial Trillas, México, 1,991. P. 14

productividad de la empresa, así como para la toma y ejecución de decisiones en materia de cambios de puesto, ascensos, suspensiones, aumentos de sueldos (los cuales deben hacerse dentro de normas bien definidas que guíen el manejo de la escala salarial de la empresa. Generalmente se establecen tarifas salariales para calificaciones de desempeño como: sobresaliente, satisfactorio, insatisfactorio).

Con demasiada frecuencia la evaluación del desempeño se deja para el último minuto, por lo que se realiza de forma apresurada. Cuando esto sucede los resultados dejan mucho que desear. El supervisor se siente culpable y el empleado defraudado y menospreciado.³

1. Definición de aspectos a considerar en la evaluación del desempeño:

En una discusión de evaluación de desempeño deben ser cubiertas cuatro áreas fundamentales:

- La medición del desempeño del empleado, en relación con las metas y/o estándares.

3. Idem. P. 16

- El reconocimiento de las aportaciones del empleado.
- La corrección de los nuevos problemas o de los problemas ya existentes en el desempeño.
- El establecimiento de metas y/o estándares para el siguiente período de evaluación.

Los aspectos a considerar pueden variar de un plan a otro. No obstante, lo que se trata de establecer respecto al desempeño de un empleado es:

Qué ha hecho ? Hasta qué punto lo ha hecho bien ?

Qué se podría hacer si se le diera la oportunidad ?

Hasta qué punto se puede confiar en él ? Ahora y en el futuro ?

Los factores que se toman en consideración en la evaluación de desempeño corresponden a dos categorías: juicios objetivos y juicios subjetivos. Los factores objetivos se enfocan en hechos firmes y resultados mensurables (cantidades, calidad, asistencia, etc.). Los factores subjetivos tienden a representar opiniones (actitudes, personalidad, capacidad de adaptación, etc.). Es posible mostrarse más firme en cuanto a la evaluación de factores objetivos que a los que implican opiniones; pero incluso los factores subjetivos se pueden clasificar con confianza si se

apoyan con incidentes documentados.

Calificar a un empleado dos veces al año es un buen término medio. Si se le califica con demasiada frecuencia hay probabilidades de dejarse impresionar demasiado por los sucesos cotidianos. Si se espera demasiado tiempo puede haber probabilidades de olvidarse de muchos de los eventos que deberían influir en la evaluación. Incluso si la compañía tiene un plan que exige la calificación sólo una vez al año será una buena práctica del supervisor hacer su evaluación con mayor frecuencia, en forma extraoficial.⁴

2. Proceso de evaluación del desempeño:

Una vez que el sistema de evaluación de desempeño ha sido definido con las características a considerar en cada factor a evaluar (ver anexo # 3), en la evaluación global del empleado puede clasificar su desempeño desde sobresaliente hasta insatisfactorio.

Los administradores son los que tienen la responsabilidad de iniciar las discusiones de evaluación, en un tono amigable y en un lugar privado para evitar interrupciones y crear una atmósfera propicia para el diálogo.

4. Lester R. Bittel, LO QUE TODO SUPERVISOR DEBE SABER, Editorial McGRAW-HILL, Segunda Edición, México, 1985, P 178-181.

El líder formal debe tomar una actitud descriptiva y no juzgador durante la evaluación para que ésta sea objetiva y obtener una calificación de méritos justa que se convertirá en dinero.

K. Políticas para administración de sueldos y salarios

1. Política salarial

a. Concepto:

Es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización, para el estudio de los asuntos que se relacionan con la remuneración de sus empleados.

Los problemas que se presenten deberán resolverse tomando decisiones dentro de los principios y normas que se tengan establecidos.

b. Ventajas de las políticas salariales

- . Define el pensamiento de la organización sobre el asunto, ajustándolo adecuadamente a su filosofía global;
- . Expone los principios que representan el espíritu que comanda las normas concretas de administración

salarial;

- . Establece un sistema coherente y lógico de normas y principios sobre remuneración.
- . Hace posible la aplicación de clases salariales a los casos concretos y facilita el tratamiento del asunto.

c. **Contenido de una política salarial**

Previsión de reajustes de salarios: por alteraciones en el mercado, considerando los factores tiempo e incremento salarial.

Salarios de admisión: para las diversas categorías desalarios. El salario de contratación para empleados calificados (que llenan los requisitos mínimos del puesto) debe ser el mínimo de la categoría del puesto. Sin embargo, cuando el elemento reclutado no llena totalmente los requisitos mínimos del puesto, el salario de contratación podrá ser inferior del 10% hasta el 20% del salario mínimo de la categoría del puesto y ajustarse al valor del salario mínimo del puesto después del período experimental, siempre y cuando el trabajador corresponda a las expectativas.

Aumentos salariales: Los ajustes salariales deben encuadrarse dentro de lo siguiente:

- Ajustes colectivos: se pueden presentar de dos formas: (1) tratan de restablecer el valor real de los salarios por las alteraciones en la política económica del país. La proporción de los aumentos dependerá de los índices de reajuste salarial publicados por el gobierno. (2) Ajustes colectivos espontáneos, que dependen de la administración de la empresa según su liquidez y periodicidad establecida.
- Ajustes individuales: Complementan los ajustes colectivos y se pueden clasificar en:
 - . Ajustes por promoción: se entiende por promoción al cambio de puesto autorizado de una persona, cuyo cambio es a otro puesto de nivel superior, adquiriendo el salario de la categoría a la que asciende.
- Ajustes por encuadre: son los que se realizan para mantener salarios compatibles a los pagados en otras empresas del mismo ramo de actividades y de similar magnitud.
- Ajustes por mérito: son los que se conceden a los empleados que llenan los requisitos exigidos por el puesto, se recompensan por su desempeño, principalmente cuando es superior al normal. Los ajustes por mérito deben considerar el tiempo de

servicio y el potencial de promoción a fin de que no sea eliminada rápidamente la posibilidad de futuros aumentos por mérito. Se deben estimular e incentivar a los empleados mas dedicados.⁵

Las políticas de sueldos y salarios deben ser definidas en forma clara, precisa, concisa y escritas así como autorizadas por los ejecutivos correspondientes. Las políticas de sueldos y salarios deben publicarse para que todo el personal esté enterado de lo que puede esperar durante su estancia en la empresa, como incentivo para mejorar continuamente su trabajo, lo que contribuye a que se mejore la productividad de la empresa, conservando a sus empleados.

5. Idalberto Chiavenato, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial McGraw Hill, Mexico, 1,993, P. 407 - 410.

CONCLUSIONES

1. En la ciudad de Guatemala el 16% de las organizaciones del ramo textil de tejido de punto cuenta con sistemas de sueldos y salarios técnicamente estructurados.
2. El método de valoración por puntos es el que más se adecúa para la creación de un sistema de administración de sueldos y salarios en las empresas textiles de tejido de punto, por la objetividad en su aplicación, por la naturaleza de los puestos y por las características propias de esta industria.
3. La administración de recursos humanos con un adecuado sistema de administración de sueldos y salarios, disminuye el descontento del personal por las decisiones relacionadas con la remuneración, fomenta la estabilidad laboral y proporciona un clima adecuado que permite elevar la productividad del personal en el desempeño de su puesto.

4. La administración del desempeño permite que al empleado le sea recompensado su esfuerzo, lo que motiva a que el trabajador mantenga niveles de desempeño superior al normal, facilita el establecimiento y medición de metas y fomenta el trabajo en equipo.

RECOMENDACIONES

1. Que las empresas textiles de tejido de punto que carecen de sistemas de sueldos y salarios, apliquen el sistema de valoración de puestos por puntos para la clasificación de sus puestos, basados en el modelo que se propone en este trabajo de tesis.
2. Que para minimizar el criterio subjetivo y unilateral en la valoración de puestos y en la clasificación y asignación de salarios, se establezcan en las empresas de tejido de punto, los comités de valoración de puestos, tan necesarios para el análisis, diseño y seguimiento de los sistemas de sueldos y salarios.
3. Que previo a la implantación de sistemas de administración de sueldos y salarios y evaluación de desempeño, los directivos de las empresas de tejido de punto definan las políticas que los regirán para evitar y minimizar los problemas que puedan surgir en su aplicación.

4. Que es necesario el trabajo en equipo y coordinado entre los departamentos de Recursos Humanos y Organización y Métodos, para crear las condiciones necesarias para una efectiva administración de recursos humanos orientada al mejoramiento y productividad de las empresas.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias, Galicia, Fernando, **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**, Editorial Trillas, México, 1,978.
2. Artur, Diane, **SELECCION EFECTIVA DE PERSONAL**, Versión en Español, Editorial Norma, 1,987.
3. Centro de Desarrollo Empresarial, AGG, **SEMINARIO SOBRE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**, 1,992.
4. Chianevato, Idalberto, **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**, Editorial McGraw Hill, México, 1,993.
5. Flippo, Edwin, B., **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**, Editorial McGraw Hill, 4ta. Edición, 1,981.
6. Maddux, Robert, B., **EVALUACION EFECTIVA DEL DESEMPEÑO**, Editorial Trillas, México, Primera Edición en Español, 1,991.

7. McBeath, Gordon, **ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS**, Logos Consorcio Editorial, S.A. México, Primera Edición en Español, 1,976.

8. Siglo Veintiuno, **LA VALORACION DE PUESTOS Y SU IMPORTANCIA EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SALARIO**, Guatemala, 13 de marzo de 1,995.

9. Soler Acisclo Miguel, **LOS TELARES CIRCULARES**, Editorial Bosch, Barcelona España, 1,953.

10. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, **LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**, Material de apoyo, 1,988.

ANEXO # 1

EJEMPLO DE CUESTIONARIO PARA RECOPIRAR INFORMACION
PARA DESCRIPCIONES DE PUESTOS:

FORMULARIO PARA DESCRIPCION DE PUESTO

A.

Nombre del puesto: _____
División _____ Departamento _____ Sección _____
Horario de trabajo: _____
Subalternos directos: (escriba el nombre de los puestos)

Nombre del puesto de su jefe inmediato: _____
Nombre de su jefe inmediato: _____

B.

Escriba a continuación el trabajo que usted realiza.
Hágalo con suficiente claridad, como para que una persona que no lo
conozca pueda entender su descripción. Si hay necesidad, use hojas
adicionales.
La descripción debe hacerse comenzando por las tareas más importantes,
marcando una " X " en la columna que identifique la frecuencia con
que la realiza.
Si tiene alguna duda consulte al Analista.

PRINCIPALES OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

No.	ACTIVIDAD	DIARIA	PERIODICA	EVENTUAL

C. Instituciones o personas con las que se relaciona para el desempeño de su trabajo. Indique el propósito de la relación.

Internas:

Externas:

D. Educación, experiencia, habilidades y conocimientos especializados que se requieren para el normal desempeño de este puesto:

Para que una persona " X " pueda aspirar a este puesto debe poseer:

Educación (grado académico).

Experiencia (de que tipo y cantidad de tiempo)

Habilidades:

Conocimientos Especializados:

E. Equipo o maquinaria que usa para el desempeño de su trabajo:

F. Ambiente físico/condiciones de trabajo.

Guatemala, ____ de _____ de 1,99 ____

Nombre y firma del trabajador: _____
_____ (f) _____

Analista: _____

ANEXO # 2

NOMBRE DEL PUESTO: _____

DEPARTAMENTO: _____

FECHA: _____

AREAS	FACTORES	GRADO	PUNTOS
INTELLECTUALES	EDUCACION		
	EXPERIENCIA		
	INICIATIVA E INGENIO		
FISICO	ESFUERZO CORPORAL		
	ATENCION (MENTAL O VISUAL)		
RESPONSABILIDAD	EQUIPO		
	MATERIALES		
	SEGURIDAD DE OTROS		
	TRABAJO DE OTROS		
CONDICIONES DE TRABAJO	AMBIENTALES		
	RIESGOS		
TOTALES			

Categoría: _____

Comité Evaluador:

ANEXO # 3

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre: _____	Fecha: ___/___/___														
Cargo: _____	Sección: _____														
Criterio	Excelente				Por encima del promedio				Promedio			Por debajo del promedio			Nulo
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1				0	

<u>I. Desempeño de la función</u>	GRADO
1. Producción Cantidad de trabajo ejecutado normalmente	
2. Calidad Exactitud y orden en el trabajo	
3. Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento de sus tareas	
4. Cooperación Actitud con la empresa con la jefatura y con los compañeros	
<u>II. Características individuales</u>	
1. Comprensión Grado de percepción de problemas, datos y situaciones	
2. Creatividad Capacidad de crear ideas productivas	
3. Realización Capacidad de efectuar ideas propias y ajenas	
<u>III. Evaluación suplementaria</u>	
1. Ajuste funcional general Adecuación y desempeño en la función	
2. Progreso funcional Grado de desarrollo en la función	
3. Asiduidad y puntualidad Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes	
4. Salud Estado general de salud y disposición para el trabajo	