

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE UNA ESCALA SALARIAL CON BASE EN LOS MANUALES DE
ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA EMPRESAS ESTATALES DESCENTRALIZADAS
EN PROCESO DE MODERNIZACIÓN**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva
de la Facultad de Ingeniería

POR

AURA ALIDA DOMÍNGUEZ OAJACA

Al conferírsele el título de

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 1997

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

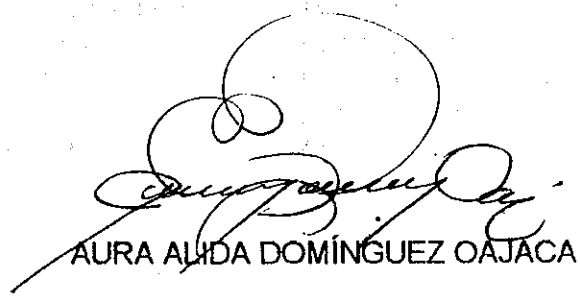
R
08
T(4012)
C. 4

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE UNA ESCALA SALARIAL CON BASE EN LOS MANUALES DE
ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA EMPRESAS ESTATALES DESCENTRALIZADAS
EN PROCESO DE MODERNIZACIÓN**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica-Industrial con fecha 21 de febrero de 1,997.



AURA ALIDA DOMÍNGUEZ OAJACA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	ING. HERBERT RENÉ MIRANDA BARRIOS
VOCAL 1o.	ING. MIGUEL ÁNGEL SÁNCHEZ GUERRA
VOCAL 2o.	ING. JACK DOUGLAS IBARRA SOLÓRZANO
VOCAL 3o.	ING. JUAN ADOLFO ECHEVERRÍA MÉNDEZ
VOCAL 4o.	Br. VÍCTOR RAFAEL LOBOS ALDANA
VOCAL 5o.	Br. WAGNER GUSTAVO LÓPEZ CÁCERES
SECRETARIA	ING. GILDA MARINA CASTELLANOS DE ILLESCAS

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN
GENERAL PRIVADO**

DECANO	ING. JULIO ISMAEL GONZÁLEZ PODZUECK
EXAMINADOR	ING. EDWIN BRACAMONTE OROZCO
EXAMINADOR	ING. PABLO FERNANDO HERNÁNDEZ
EXAMINADOR	ING. JOSÉ FRANCISCO GÓMEZ RIVERA
SECRETARIO	ING. FRANCISCO JAVIER GONZÁLEZ LÓPEZ

Guatemala, 28 de junio de 1997

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Universidad de San Carlos de Guatemala

Ingeniero Gómez Rivera:

Atentamente me dirijo a usted para informarle que he concluído la revisión del trabajo de tesis desarrollado por la estudiante Aura Alida Domínguez Oajaca, carnet 92-12967, titulado **"Guía para la Elaboración y Administración de una Escala Salarial en base a los Manuales de Especificación de Puestos y Evaluación del Desempeño para Empresas Estatales Descentralizadas en Proceso de Modernización"**.

Considero que dicho trabajo cumple con los objetivos establecidos para el cual fue elaborado, proporcionando las técnicas que se utilizan para la elaboración y administración de una Escala Salarial en base a los instrumentos técnicos antes mencionados.

El presente trabajo de tesis es de mucha utilidad, debido a la diversidad de criterios existentes en nuestro medio, relacionado con la elaboración no solo de la Escala Salarial sino de este tipo de manuales y la importancia que tiene para las empresas, en particular las estatales descentralizadas que actualmente están incluidas en el proceso de modernización del estado, el cual puede tener muchas aplicaciones y representar ventajas para el proceso administrativo; tal y como se menciona en el desarrollo de la tesis.

Sin otro particular me suscribo de usted, atentamente,



Ing. Miriam Alejos de Santizo
Asesor

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Catedrático Investigador de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor al Trabajo de Tesis titulado **GUIA PARA LA ELABORACION Y ADMINISTRACION DE UNA ESCALA SALARIAL EN BASE A LOS MANUALES DE ESPECIFICACION DE PUESTOS Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EMPRESAS ESTATALES DESCENTRALIZADAS EN PROCESO DE MODERNIZACION**, presentado por la estudiante universitaria **Aura Alida Domínguez Oajaca**, aprueba el presente trabajo y recomienda la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Luis Emilio Rodas Samayoa
Catedrático Investigador
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, julio de 1997

emds

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

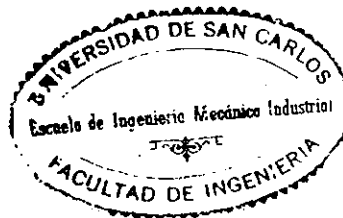
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Área, del Coordinador General de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado **GUIA PARA LA ELABORACION Y ADMINISTRACION DE UNA ESCALA SALARIAL CON BASE EN LOS MANUALES DE ESPECIFICACION DE PUESTOS Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EMPRESAS ESTATALES DESCENTRALIZADAS EN PROCESO DE MODERNIZACION**, presentada por la estudiante universitaria Aura Alida Domínguez Oajaca, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑANZA A TODOS

**Ing. Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
ESCUELA MECANICA INDUSTRIAL**



Guatemala, julio de 1997

/ends

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado **GUIA PARA LA ELABORACION Y ADMINISTRACION DE UNA ESCALA SALARIAL CON BASE EN LOS MANUALES DE ESPECIFICACION DE PUESTOS Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EMPRESAS ESTATALES DESCENTRALIZADAS EN PROCESO DE MODERNIZACION**, presentada por la estudiante universitaria **Aura Alida Domínguez Oajaca**, procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE:

Ing. Herbert René Miranda Barrios
DECANO



Guatemala, julio de 1997

emds

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Bibliotecas Centrales

DEDICATORIA

Dedicar la culminación de una carrera universitaria a personas individualizadas sería pecar por olvido, pues no podría mencionarse a todas las que me acompañaron durante ese tiempo, auxiliándome; unas materialmente, otras moral e intelectualmente y las más, manteniendo en su mente los mas sublimes pensamientos hacia el logro de mis anhelos; a todos ellos:

MUCHAS GRACIAS.

A la gloriosa y siempre eterna Universidad de San Carlos de Guatemala, bastión importante en la búsqueda del desarrollo total de nuestro pueblo y con el anhelo de lograr la paz y justicia social; inspiraste en mí el impulso de seguir siempre adelante.

A mis progenitores, que me formaron el deseo de superación a través de la disciplina, la constancia y el honor; virtudes imprescindibles para el alcance del objetivo trazado, hoy hecho realidad.

A mis hermanos, por su apoyo incondicional, su amor y unión formarán por siempre parte importante en mi vida profesional.

A esa sublimizada fuerza exterior, creadora de toda la existencia que me dotó de la energía que me impulsó a resistir y vencer con valentía y denuedo los obstáculos que se interpusieron en mi senda por llegar a este peldaño de mi vida.

Mis agradecimientos especiales a:

Ingeniera Miriam Alejos de Santizo, orientadora principal en la conclusión del presente trabajo de tesis.

Ingeniero José Francisco Gómez Rivera, por su calidad humana, espiritual y profesional, y por su entrega desinteresada al estudiante.

Ingeniero Luis Emilio Rodas Samayoa, por la orientación y apoyo en la realización del trabajo que hoy satisfactoriamente presento.

ÍNDICE

GLOSARIO	iv
INTRODUCCIÓN	vi
OBJETIVOS	viii
1. LA EMPRESA	1
1. Definición	2
1.1. Elementos que forman la empresa	2
1.2. Elementos de la administración	3
2. Administración pública y privada	4
3. Administración descentralizada	5
4. Descentralización administrativa en Guatemala	6
5. Aspectos generales del Programa de Modernización del Organismo Ejecutivo	9
2. GENERALIDADES DE LOS MANUALES DE ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS	11
1. Antecedentes	12
2. Definiciones	12
3. Clasificación de los manuales	13
4. Importancia de la utilización de los manuales para la empresa	15
3. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS PARA EMPRESAS DESCENTRALIZADAS EN PROCESO DE MODERNIZACIÓN	17
1. Consideraciones previas	18
2. Contenido del manual	20
3. Anteproyecto	22
4. Recolección de la información	23
5. Procedimiento para iniciar el proyecto	25
6. Método a utilizar	26
7. Procesamiento de la información	26
8. Presentación preliminar	27
9. Presentación final	28

4.LA ESCALA SALARIAL

29

1.	Antecedentes	30
2.	Finalidades de la escala salarial	30
3.	Valuación de puestos	31
3.1.	Definición	31
3.2.	Métodos para la determinación de la valuación de puestos	31
3.2.1.	Método de gradación	31
3.2.2.	Método de clasificación o de grados	33
3.2.3.	Método de puntuación	34
3.2.4.	Método de comparación por factores	39
4.	Métodos para la determinación de la escala salarial	42
4.1.	Consideraciones previas	42
4.1.1.	Condiciones económicas generales	42
4.1.2.	Nivel actual de los salarios dentro de la empresa	42
4.1.3.	Nivel de los salarios en otras empresas	43
4.2.	Construcción de la escala o curva de salarios	43
4.2.1.	Métodos no cuantitativos	43
4.2.2.	Métodos cuantitativos	44

5.GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

48

1.	Antecedentes	49
2.	Definición	49
3.	Finalidades de la evaluación del desempeño	49
4.	Calificaciones tradicionales del desempeño	50
4.1.	Escalas de puntuación	50
4.2.	Lista de verificación	52
4.3.	Métodos de evaluación en grupos	54

5.	Métodos de evaluación a futuro	56
5.1.	Autoevaluaciones	56
5.2.	Administración por objetivos	56
5.3.	Evaluaciones psicológicas	57
5.4.	Métodos de los centros de evaluación	57
6.METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DESCENTRALIZADA EN PROCESO DE MODERNIZACIÓN		58
1.	Consideraciones previas	59
2.	Requisitos	59
3.	Método a utilizar	61
4.	Procedimiento para la elaboración del manual	62
5.	Contenido del manual	63
7.MODELO DE UN MANUAL DE ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS PARA UNA EMPRESA DESCENTRALIZADA EN PROCESO DE MODERNIZACIÓN		65
8.MODELO DE UNA ESCALA SALARIAL		95
9.MODELO DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DESCENTRALIZADA EN PROCESO DE MODERNIZACIÓN		112
CONCLUSIONES		ix
RECOMENDACIONES		x
BIBLIOGRAFÍA		xi
ANEXOS		xii



GLOSARIO

Autarquía: organismos que procuran ser autosuficientes con sus propios recursos.

Autonomía: condición de ciertas instituciones del Estado que se rigen por sus propias normas y órganos de gobierno, poseen capacidad para elegir a sus autoridades, siendo además autárquicas.

Capacitación: es un proceso de educación no formal, de corta duración, cuyo objetivo principal es reforzar o dotar de conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas necesarias que le permitan a la persona un mejor desempeño en su trabajo.

Capacitación de personal: es la adquisición de conocimientos y el mejoramiento de aptitudes, capacidades, entendimiento y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores.

Centralización: existe cuando la alta gerencia retiene la mayor parte del poder, deberes y autoridad dentro de una organización.

Delegación: acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere deberes y responsabilidades a un subalterno y en algunos casos le da la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones cuando tiene que trabajar con otras personas bajo su mando.

Delegación de autoridad: es el hecho de investir de autoridad a un subordinado para que tome decisiones.

Desarrollo organizacional: proceso de cambio dentro de las organizaciones cuyo objetivo es modificar las creencias, actitudes y valores de los miembros de la organización así como su estructura. El propósito del desarrollo organizacional es ayudar a las organizaciones y sus miembros a adaptarse a los retos ambientales.

Descentralización: cuando desde una organización administrativa superior existe delegación de competencias y poder de decisiones técnico, administrativas y políticas a una unidad administrativa inferior. Esta unidad tiene personalidad jurídica propia y se constituye por órganos que expresan la voluntad del nuevo ente. La dependencia jerárquica es casi nula.

Desconcentración: es la transferencia de competencias o funciones administrativas a un órgano inferior o subordinado, previsto por la ley en forma exclusiva y permanente, con el objeto de que el órgano desconcentrado decida definitivamente todos los asuntos técnicos y/o administrativos a su cargo. No constituye en nueva personalidad jurídica.

Entropía: la tendencia de un sistema a agotarse a medida que utiliza la energía de los sistemas y de los insumos.

Estado: organización humana, constituida sobre un territorio permanente, donde existe un poder soberano para la creación, definición y aplicación de normas jurídicas que garantizan su adecuada existencia como organización y facilitan el bienestar de sus miembros.

Gobierno: es el ejercicio del conjunto de órganos mediante los cuales actúa el Estado en cumplimiento de sus fines. En sentido restringido, Gobierno es el conjunto de órganos superiores de los poderes: ejecutivo, legislativo y judicial, bajo la presidencia del Jefe de Estado.

Modernización administrativa: transformación completa de los obstáculos estructurales y procesales administrativos, así como de actitudes humanas limitantes que existan para poder tener una administración eficiente.

Nación: sociedad natural de hombres, creada por la unidad de territorio, de costumbres y de idioma, formada por una comunidad de vida y de conciencia social.

Sector público: conjunto de acciones u órganos institucionales que integran el Estado o se encuentran bajo un control directo y que le permiten intervenir de diversas maneras en el proceso socioeconómico, incluso producir y distribuir bienes y prestar servicios públicos.

INTRODUCCIÓN

La historia de la división del trabajo, va ligada al desarrollo que exige una constante tecnificación en todo sentido.

Actualmente el marco de modernización del organismo ejecutivo va encaminado hacia una intervención estatal mínima, en donde cada empresa tenga la suficiente capacidad para coadyuvar a fortalecer e impulsar la democratización de la sociedad y acelerar el desarrollo socio-económico, fomentando la competencia y mejorando la asignación de recursos en la economía y, a través de esto, elevando su productividad y eficiencia.

En este marco de modernización, están incluidas algunas empresas estatales descentralizadas o en proceso de descentralización con la orientación de privatización, transformación o reestructuración, que de una u otra forma exige mejorar la calidad de los procesos administrativos además de mejorar la calidad del recurso humano.

Una de las herramientas más útiles al servicio de las empresas, ya sean éstas públicas o privadas, es la escala salarial, con base en los manuales de especificación de puestos y evaluación del desempeño.

El presente trabajo de tesis **Gua para la elaboración y administración de una escala salarial con base en los manuales de especificación de puestos y evaluación del desempeño**, pretende proporcionar a las empresas estatales descentralizadas y/o no descentralizadas en proceso de modernización del Estado, una orientación práctica para la elaboración y administración de una escala salarial, utilizando como herramienta los manuales antes mencionados desde el punto de vista de la administración de personal y de la planeación administrativa.

El capítulo 1, presenta aspectos de la administración en general para que el lector se familiarice con el tema. En el capítulo 2, se establecen las consideraciones generales sobre los manuales de especificación de puestos, como antecedentes, terminología, clasificación, importancia y fines. El capítulo 3, presenta la metodología básica que actualmente es utilizada por empresas tanto estatales como privadas para la elaboración del manual de especificación de puestos. En el capítulo 4, se presentan los pasos y criterios para la elaboración de la curva de salarios, así como los métodos adoptados para la construcción de la misma. El capítulo 5, presenta generalidades de la evaluación del desempeño, como antecedentes, definición, finalidades y métodos. En el capítulo 6, se describe la metodología utilizada para la elaboración del manual de evaluación del desempeño. En el capítulo 7, se presenta un modelo práctico del manual de especificación de puestos para empresas estatales descentralizadas en proceso de modernización. El capítulo

8, describe el proceso a seguir y los criterios para la elaboración de una escala salarial, con el análisis respectivo de la misma. El Capítulo 9, presenta un modelo práctico del manual de evaluación del desempeño para empresas estatales descentralizadas en proceso de modernización. Seguidamente, se establecen las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía y finalmente el un anexo que incluye el modelo de un cuestionario para la elaboración de manuales de especificación de puestos y la forma utilizada en el presente caso práctico para la presentación de los mismos.

OBJETIVOS

A. GENERALES

10. Determinar la importancia de la utilización de los manuales de especificación de puestos y evaluación del desempeño, para mejorar el proceso administrativo de una empresa descentralizada y/o no descentralizada en proceso de modernización del Organismo Ejecutivo.
20. Facilitar la elaboración y administración de una escala salarial y de los manuales, a través de la presentación de una guía práctica que establezca los procedimientos para su desarrollo y ejecución.

B. ESPECIFICOS

10. Identificar las ventajas para mejorar los procesos administrativos y de recursos humanos en la utilización de los manuales de especificación de puestos y evaluación del desempeño.
20. Proponer un criterio que facilite la comprensión de la guía.



1

**LA
EMPRESA**



1. Definición

El concepto de Empresa, ha sido uno de los más utilizados en la actualidad, pero su definición ha sido difícil, debido a que es un concepto analógico que se aplica a diversas realidades (así lo dice Agustín Reyes Ponce).

Para comprender mejor el término que encierra la palabra Empresa, es indispensable abordar el tema desde diferentes puntos de vista. Para ello se hará un breve análisis de los distintos términos que encierran el concepto.

1.1. Elementos que forman la empresa

La empresa está formada esencialmente de tres clases de elementos:

1.1.1. Bienes materiales

a) Entre los bienes materiales que forman la empresa se encuentran: sus edificios, maquinaria y los equipos (instrumentos y herramientas). Estos elementos son utilizados para realizar la labor productiva y aumentar la capacidad productiva del trabajo humano.

b) Materias primas: utilizadas para llevar a cabo la conversión del producto o servicio. Entre estos elementos, también pueden mencionarse las materias auxiliares, que son las que no forman parte del producto pero son necesarias para hacerlo y, el producto terminado.

c) Capital: el capital de una empresa está integrado por todos los valores, acciones y obligaciones y es indispensable para la realización de las actividades en la empresa, desde lo que son pagos diarios hasta el pago de los sueldos o salarios.

1.1.2. Hombres

Es el elemento activo que integran a la empresa, y pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a) Obreros: calificados y no calificados.
- b) Empleados: el trabajo que realizan es más intelectual y pueden ser calificados y no calificados.
- c) Supervisores o mandos medios.
- d) Técnicos
- e) Ejecutivos: en quienes predomina la función administrativa.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

- f) **Directores:** los encargados de fijar los grandes objetivos y políticas de la empresa.

1.1.3. Los sistemas

Son los bienes inmateriales de la empresa, están compuestos por las relaciones estables en que deben coordinarse las cosas y personas para alcanzar los objetivos de la empresa.

Entre los sistemas se tienen:

- a) **Sistemas de producción**
- b) **Sistemas de ventas**
- c) **Sistemas financieros**
- d) **Sistemas de organización y administración, etc.**

1.2. Elementos de la administración

Henry Fayol, el padre de la Administración, define a los elementos de la administración como: "los pasos o etapas básicas a través de las cuales se realiza aquella"; estos elementos son los siguientes:

1.2.1. Planeación

La planeación es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos.

1.2.2. Organización

Se ocupa de escoger que tareas deben realizarse, quien las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quien se reporta a quien y donde deben tomarse las decisiones. (autoridad y poder).

1.2.3. Dirección

Es la que relaciona más directamente a los gerentes con sus subordinados, es decir, consiste en trabajar con otros y servirse de ellos para alcanzar las metas de la empresa. (liderazgo).

1.2.4. Control

Es el proceso de monitoreo de las actividades, para asegurar que se cumpla con lo que fue planeado y realizar las correcciones de cualquier desviación significativa.

2. Administración pública y privada

Es necesario precisar las distintas clases de administración que pueden darse, y las relaciones que tiene la misma administración con otras disciplinas que guardan con ella gran parecido.

La primera clasificación que se presenta, y el criterio para distinguir estas dos grandes especies de la administración, es aparentemente muy sencillo: cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, la técnica respectiva forma la administración pública; cuando se busca la de un organismo de tipo privado, estamos en la administración privada.

La distinción entre ambas administraciones, resultan en que tiene que aplicarse reglas muy diversas: mientras que la compulsión sobre las personas es posible en la administración pública, en la privada todo se deriva de la capacidad de convencer o entusiasmar.

Algunos criterios suelen proponerse dentro de la ciencia del derecho para distinguir y diferenciar una función propia del derecho público de otra del privado, y son los siguientes:

a) La naturaleza del órgano

Según esta teoría, una función social debe considerarse de orden público, cuando interviene en ella una autoridad soberana, precisamente con ese carácter.

Función privada será por el contrario, aquella en que no existe intervención directa de una autoridad soberana, o bien que tal intervención no se realiza precisamente bajo ese carácter. Por lo tanto, ninguno de quienes intervienen en esa función ejerce actos de autoridad, sino más bien, actos de gestión, aún en el supuesto de que alguno de ellos sea un organismo soberano.

Qué es un organismo soberano?

Existen ciertos poderes sociales que no se hayan sujetos a otro poder social superior: el poder de un estado. Esto significa que por el carácter supremo que esa autoridad posee, no está directamente subordinada a otra autoridad superior en su orden social y dentro de su misma esfera de acción.

Debido a la anterior situación, cuando interviene una autoridad soberana con tal carácter, existe una situación de preeminencia de la misma sobre los demás elementos sociales que también intervienen; en cambio, en la administración privada hay siempre, al menos en teoría, un carácter de igualdad, aún cuando una de esas partes sea una autoridad soberana, porque no interviene como tal.

b) La fuente inmediata

Este criterio mira al medio jurídico del que emana el acto administrativo. Cuando éste deriva inmediatamente de la ley, sin necesidad de ninguna aceptación o convenio, sino que aquella se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbditos, es evidente que se trata de un acto de administración pública. Cuando, por el contrario, la fuente inmediata de la obligatoriedad de realizar un acto dentro de un organismo social, es el hecho de haber celebrado, expresa o tácitamente, un convenio, contrato, convención, etc. el acto será de orden privado, aunque la fuerza de la exigibilidad coactiva de éste contrato o convenio esté garantizada y se funde en una ley, ya sea positiva, o por lo menos de derecho natural.

5. Administración descentralizada

La fuente de mayores dificultades para precisar la naturaleza de las funciones administrativas, se encuentra en los actos administrativos de naturaleza mixta, esto es, la de aquellos organismos que, simultáneamente, tienen para unos aspectos carácter público, y para otros el privado, tales como lo son los organismos descentralizados.

La autoridad organizacional es el poder conferido a las personas que les permite usar su juicio en la toma de decisiones. La cuestión de si la autoridad debe concentrarse o dispersarse por la organización no es tanto asunto de qué tipo sino de cuánta autoridad. La descentralización es un aspecto fundamental de la delegación; la autoridad se halla centralizada en cuanto no se delegue. La centralización absoluta en un individuo es concebible, más implica la inexistencia de administradores subalternos y por tanto la falta de una organización estructurada. Por ello, se puede decir que todas las organizaciones presentan algún grado de descentralización. Por otra parte, no puede haber descentralización absoluta ya que si el administrador delegase toda su autoridad cesaría su calidad de administrador y su posición quedaría eliminada, caso en el cual tampoco habría organización. La centralización y la descentralización, pues, constituyen tendencias.

Según un autor en administración, el grado de descentralización es mayor:

1. Cuanto mayor sea el número de decisiones tomadas en los estratos inferiores de la jerarquía administrativa.
2. Cuanto mayor sea la importancia de las decisiones tomadas en los estratos inferiores de la jerarquía administrativa. Por ejemplo, cuando mayor sea el monto de gastos de capital que pueda ser aprobado por el administrador de planta sin consultar a nadie, mayor será el grado de descentralización en este campo.
3. Cuanto mayor sea el número de funciones afectadas por decisiones que se toman en los niveles inferiores. Así, las empresas que sólo permiten la toma de decisiones operacionales en plantas sucursales separadas son menos descentralizadas que las que también en dichas plantas la toma de decisiones con respecto a finanzas y personal.

4. Cuanto menor sea la comprobación exigida para las decisiones. La descentralización es mayor cuando no se exige revisarla; menor cuando es preciso informar a los superiores una vez tomada la decisión; menor aún cuando se tiene que consultar con los superiores antes de tomarla. El grado de descentralización es mayor cuanto menos sea el número de personas por consultar y cuanto más baja sea su posición en la jerarquía administrativa.

La descentralización, aunque estrechamente relacionada con la delegación de autoridad, es algo más: refleja una filosofía de organización y administración. Exige escoger con cuidado qué decisiones irán más abajo en la estructura de la organización y cuáles deben mantenerse en la cima o cerca de ella, formular políticas específicas para orientar la toma de decisiones, escoger y capacitar individuos y tener controles apropiados. En efecto, una política de descentralización afecta a todas las áreas de la administración y puede ser considerada como un elemento esencial de un sistema administrativo. En realidad, sin ella, los administradores no podrían usar su discreción para hacer frente a las situaciones siempre presentes y siempre cambiantes que deben resolverse.

4. Descentralización administrativa en Guatemala

4.1. Origen

Se puede afirmar que Guatemala ha tenido un sistema de gobierno centralizado a través de la historia. Investigaciones arqueológicas recientes muestran que las civilizaciones prehispánicas optaron por sistemas políticos centralizantes.

A su vez, la monarquía mercantilista española traspasó de España a América el sistema jerárquico centralizado, pesado desde el punto de vista burocrático.

Después de la independencia, los gobiernos conservadores tendieron a la centralización estatal por apego al sistema colonial. Los liberales, en cambio, fueron centralizantes con el fin de mantener el orden y dirigir el progreso.

El centralismo en Guatemala, tiene su raíz en una tradición paternalista, sin fe en el individuo y en su capacidad para tomar decisiones y ejecutar obras que le atañen a él y a su comunidad inmediata. Se sostiene que en ausencia de una serie de leyes, procedimientos y controles burocráticos, la acción humana tendería a incurrir en graves errores y a obtener nefastos resultados. Esta tradición se basa en la creencia de que los gobernantes saben mejor que nosotros mismos qué necesitamos y cómo satisfacer nuestra necesidad.

La descentralización administrativa en Guatemala es relativamente nueva; la mayoría de las pocas entidades descentralizadas con que contamos nacen con posterioridad a la Revolución de 1,944. Se dice la mayoría porque el Crédito Hipotecario Nacional fue creado con anterioridad, por Decreto Gubernativo 1040 de fecha 4 de diciembre de 1,929, cuya ley reglamentaria está contenida en el Decreto de igual jerarquía No. 1099 del 7 de octubre de 1,930. Su organización, funcionamiento y administración aún persiste en su forma original con pequeñas variantes, el resto de organismos autónomos son organismos recientes.

La Constitución Política de la República de 1985 tiende a redefinir el rol del gobierno central, depositando una mayor confianza en el ciudadano, y exigiendo un mayor respeto a las libertades humanas, dentro de un marco de normas superiores. Es así como en sus artículos primero y segundo la Constitución responsabiliza al gobierno central de proteger (no de dirigir) a la persona y a la familia, y de garantizar el derecho a la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.

El gobierno central sigue siendo un aparato complejo, compuesto por varias estructuras piramidales. En la cúspide de la pirámide mayor está el Presidente de la República, quien goza de considerable poder de mando y es responsable del funcionamiento del gobierno central. El selecciona a los ministros, secretarios de la presidencia, gobernadores departamentales y directores de entidades descentralizadas, y por lo tanto éstos se deben al Presidente.

4.2. Definición

La descentralización estatal es el proceso mediante el cual se revierte la centralización, transfiriendo a la comunidad directamente, o a la administración pública local más cercana a los ciudadanos, la elaboración de las políticas, y la ejecución y evaluación de las obras de gobierno, que implican el manejo de recursos financieros y humanos, y de bienes y servicios públicos.

La descentralización estatal promueve la eficiencia y la racionalización del aparato gubernamental. Los ciudadanos adquieren la autoridad y la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de su gobierno local y del progreso de su comunidad.

4.3. Actores del proceso de descentralización

El primer actor es naturalmente el gobierno central, dado que todo proceso de descentralización se inicia en el marco de un gobierno centralizado, de tal forma que el proceso de descentralización se inicia con la decisión política del propio gobierno central de trasladar la decisión, manejo de recursos y responsabilidades a otros organismos estatales o a la sociedad civil. Otro gran actor es la sociedad civil, ya sea a través de organizaciones privadas (u organizaciones no gubernamentales) sin fines de lucro que asumen responsabilidades fundamentalmente en la prestación de servicios sociales a la población o a través de organizaciones privadas con fines de lucro que asumen la responsabilidad por la producción de bienes privados y la prestación de servicios públicos. El tercer gran actor son los gobiernos subnacionales (gobiernos locales y gobiernos intermedios) quienes asumen responsabilidades gubernamentales en el ámbito local, regional y departamental. Por último, las entidades autónomas que actualmente resurgen en nuevas formas y áreas, las cuales asumen responsabilidades tanto en la prestación de servicios de infraestructura como sociales.

4.4. Limitantes de una entidad descentralizada

Las limitantes de una entidad descentralizada, básicamente están contenidas según las disposiciones constitucionales que figuran en la Constitución de la República:

Artículo 205 (párrafo tercero): "Los organismos autónomos y las entidades descentralizadas expresamente por la Constitución y las que posteriormente creare el Congreso, tendrán presupuestos y fondos privativos".

Artículo 210.: "La Contraloría de Cuentas es una institución técnica, con absoluta independencia de funciones, que fiscaliza los ingresos, egresos e intereses hacendarios del Estado, del Municipio, de la Universidad, de las instituciones estatales descentralizadas y demás entidades o personas que determinan la ley, y que reciban fondos del Estado o que hagan colectas públicas...".

La Ley Orgánica del Presupuesto y Contabilidad y Tesorería de la Nación, dice:

Artículo 10.: "La presente ley regula la preparación, aprobación y liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado y de los presupuestos de sus instituciones autónomas y semiautónomas".

Artículo 15o.: "Los presupuestos ya aprobados de las instituciones autónomas, aún cuando no deban incluirse en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado de cada año fiscal, para su aprobación por el Congreso de la República, deben figurar separadamente en el mismo, para los efectos de la integración del Presupuesto Nacional y su publicación en el Diario Oficial".

Artículo 96.: "Las instituciones del Estado que gocen legalmente de autonomía, se sujetarán a las disposiciones de la presente ley en lo que sea compatible con sus leyes orgánicas".

Artículo 97.: "Las instituciones autónomas a que se refiere el artículo 96 de esta ley, excepto la Universidad de San Carlos de Guatemala, deberán presentar sus respectivos presupuestos para cada ejercicio, al Ministerio de Economía y Trabajo, para su aprobación o improbación, por lo menos tres meses antes del fenecimiento del ejercicio en vigor".

Artículo 100.: "Las instituciones autónomas cuya principal fuente de ingreso provenga de subvenciones estatales, tasas, rentas fiscales privativas o contribuciones provenientes de prestaciones, presentarán sus presupuestos con las secciones de ingresos y egresos; pero aquellas que la mayor parte de sus ingresos provienen de restas variables como producto de sus operaciones ordinarias, únicamente presentarán sus presupuestos de egresos, con una declaración que contenga la estimación de los ingresos que esperan recibir para cubrir gastos".

Artículo 101.: "Los ingresos y egresos autorizados en los presupuestos de las instituciones a que se refiere el presente Capítulo, fijan los límites máximos que pueden disponer durante el ejercicio. Cualquier aumento que deseen hacer en el curso del mismo, deben solicitarlo al Ministerio de Economía y Trabajo, siguiendo el mismo trámite que se indica en esta ley, acompañando una exposición de motivos.

No obstante lo dispuesto en el presente artículo, los jefes o cuerpos directivos de cada institución, podrán hacer transferencias en el presupuesto de egresos de una sección de servicio a otros, si lo juzgaren conveniente para el mejor desempeño de sus actividades y fines, debiendo en cada caso dar aviso al Ministerio de Economía y Trabajo".

Artículo 104.: "Las instituciones autónomas, no podrán hacer a sus funcionarios o empleados bonificaciones o retribuciones adicionales con las utilidades líquidas de cada ejercicio, salvo que estén autorizadas por sus respectivas leyes orgánicas. Pero en ningún caso podrán hacer tales retribuciones o bonificaciones, si afectan las reservas, el capital de cualquier ejercicio o las utilidades de ejercicios anteriores".

Por último, el infortunado Decreto 44 de la Junta de Gobierno, del 29 de julio de 1,954, que en su Artículo 1o. dice:

"Los nombramientos de Gerentes, Presidentes, miembros de las Juntas Directivas de todas las Instituciones autónomas, y de todas las entidades bancarias estatales, con excepción de la Universidad de San Carlos de Guatemala, corresponde exclusivamente a la Junta de Gobierno".

5. Aspectos generales del programa de modernización del Organismo Ejecutivo

La globalización como una exigencia de cambios en el papel del Estado y la apertura comercial, demanda disminuir la intervención pública a través de la privatización y desregulación como medio para fortalecer las Finanzas Públicas.

5.1. El objetivo:

Una intervención estatal mínima en donde el mercado y las potencias líderes, tengan la suficiente capacidad para reestructurar la economía.

5.2. Los objetivos de la privatización

5.2.1. Redimensionamiento del sector público

Este consiste en que el Estado, reducido después de la privatización a su mínimo, se concentre en las funciones tradicionales del Estado

Gendarme, y además, que esas funciones las realice más eficientemente.

Por otra parte, ampliar y estimular las oportunidades de inversión al sector privado.

5.2.2. Saneamiento financiero del Gobierno

Saneamiento de las finanzas públicas, que se sustenta en recortar gastos que permitan eliminar el déficit público, requisito básico para la estabilidad macroeconómica.

5.3. La nueva forma de administrar la función pública

Modernización del Organismo Ejecutivo

La desconcentración y descentralización de las funciones que realizan actualmente distintos Ministerios e Instituciones del Gobierno Central.

5.4. El Cumplimiento de los Acuerdos de Paz

Modernización del Estado

a) Importantes enmiendas en la Administración Pública, tales como las relativas a la selección y clasificación del personal de todas las dependencias del Organismo Ejecutivo, de manera que los funcionarios y empleados satisfagan criterios de honradez y capacidad; el establecimiento de una carrera de Servicio Civil, la aplicación efectiva de la Ley de Probidad y Responsabilidades; el fortalecimiento de la Contraloría General de Cuentas; y, la efectiva sanción de los actos de corrupción y mal manejo de los recursos públicos.

b) Debe iniciarse la desconcentración y descentralización de la Administración Pública, de manera que sea posible terminar gradual y progresivamente con la excesiva centralización en la capital de la República y asegurar la participación efectiva de la población en el interior del país, desplegando la capacidad operativa de la Administración Pública hacia unidades territoriales. (departamental - municipal - local).



2

**GENERALIDADES
DE LOS
MANUALES DE
ESPECIFICACIÓN
DE PUESTOS**



1. Antecedentes

La utilización de los manuales administrativos en general como herramientas útiles a la organización, constituye una práctica a nivel mundial. Sin embargo, se puede indicar que la técnica se originó en Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial a consecuencia de la escasez y necesidad de contar con personal capacitado. Se prepararon entonces manuales detallados que resolvieran los problemas de adiestramiento y supervisión de actividades, y además que logran uniformar la ejecución de las tareas. La técnica resultó efectiva y fue adoptada inicialmente por instituciones financieras y del sector público. Poco a poco se fueron sumando más y más empresas, a medida que descubrieron los grandes beneficios que pueden obtenerse con su utilización.

En cuanto al manual de especificación de puestos en particular, no tenemos mayores detalles sobre sus antecedentes, pero definitivamente es producto del perfeccionamiento de la técnica de manuales administrativos.

En Guatemala, la utilización de los manuales administrativos en general y particularmente del manual de especificación de puestos, ha ido estableciéndose paulatinamente. Sin embargo, es alentador saber que cada día hay más empresas del sector privado y estatales que se han interesado en utilizar manuales de especificación de puestos, aportando así un invaluable elemento auxiliar de la administración.

2. Definiciones

2.1. Especificación del puesto de trabajo

Se puede definir como una relación detallada de las actividades físicas y mentales que implica el puesto de trabajo y, cuando proceda, del entorno social y físico. La especificación se expresa generalmente en términos de comportamiento; es decir, en términos de lo que hace el trabajador, los conocimientos que utiliza para realizar su trabajo, los juicios que se forman y los factores que toma en consideración para formular éstos juicios.

En conclusión, la forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llama: *Especificación del Puesto*.

2.2. Manual de especificación de puestos

El manual de especificación de puestos, es el instrumento técnico que comprende la recopilación de todas las especificaciones de clases de puestos existentes en el Plan de clasificación de puestos.

Su objetivo es dar a conocer a los funcionarios responsables de la administración de personal en las empresas, los deberes y responsabilidades de los

puestos, así como los requisitos mínimos de educación formal y experiencia laboral para el desempeño de los mismos.

2.3. Definición de descripción del puesto de trabajo

Es una extensa relación del propósito, alcance, obligaciones y responsabilidades de un puesto de trabajo en particular.

La descripción de un puesto, es la forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador.

3. Clasificación de los manuales

3.1. Manuales administrativos

Los manuales administrativos son instrumentos que contienen la información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura, especificación de puestos y procedimientos de una institución o unidad administrativa y que conocidos por éstas sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma.

3.1.1. Clasificación de los manuales administrativos

Los manuales administrativos pueden clasificarse según el área de aplicación, el contenido, el grado de detalle, las sub-áreas funcionales, el personal al que se dirige, etc.

- Por su área de aplicación

Macroadministrativos: se refieren a aquellos manuales que involucran dos o más entidades o empresas, por ejemplo el Manual de Organización del Gobierno de Guatemala.

Microadministrativos: contienen información de una sola entidad; pueden referirse a toda la empresa en general o a una o más dependencias que la conforman.

- Por su contenido

De organización: Manual de funciones
 Manual de especificación de puestos

De objetivos y políticas

De normas y procedimientos

De contabilidad

De estándares de procesamiento de datos

De contenido múltiple

- Por su grado de detalle: contiene todas las áreas funcionales o departamentos que se consideran más importantes dentro de la empresa:

Dirección

Ventas

Producción

Administración

Procesamiento de datos

- Por sub-áreas funcionales

Dirección: Consejo, gerencia, auditoría, asesoría legal.

Ventas: venta, publicidad y promoción, fuerza de ventas.

Producción: fabricación, planeamiento de producción, mantenimiento.

Administración: personal, cobranzas, presupuestos, etc.

3.1.2. Manuales de organización

El manual de especificación de puestos se ubica en la clasificación de los **Manuales de Organización**.

El manual de organización tiene mucha utilidad como instrumento administrativo para ayudar a la organización de la empresa en su totalidad y ver sus propias responsabilidades.

Los manuales de organización se conforman por dos tipos de manuales básicos:

- a. El manual de funciones
- b. El manual de especificación de puestos

3.1.2.1. Manual de funciones

El manual de funciones contiene información detallada referente al directorio, los antecedentes, la legislación, las atribuciones, las estructuras y las funciones de las unidades que integran el organismo. Por ejemplo el Manual de funciones del departamento de distribución.

3.1.2.2. Manual de especificación de puestos

Cómo se explicó anteriormente, el manual de especificación de puestos contiene información general y específica de cada puesto dentro de la organización, incluyendo funciones, nivel jerárquico, relaciones de coordinación, nivel y competencia requeridos, además de organigramas que describen en forma gráfica la estructura organizacional, una introducción e instrucciones para su uso y manejo.

4. **Importancia de la utilización de los manuales de especificación de puestos para la empresa**

Los cambios que ha menudo se realizan en las empresas a raíz de incrementos de personal y del volumen de operaciones, los avances tecnológicos y en general de las modificaciones que se llevan a cabo para alcanzar de una manera óptima los objetivos trazados, hacen necesario contar con herramientas que faciliten la implementación de los nuevos sistemas adoptados. En este sentido, los manuales de especificación de puestos, constituyen una invaluable ayuda, que se percibe fácilmente al estudiar cuidadosamente cada uno de sus fines.

Cuando una empresa decide poner en marcha un proyecto de elaboración de manuales de especificación de puestos, es necesario determinar claramente cuáles serán los usos particulares que le dará a los manuales. Esta decisión determinará las acciones a seguir y finalmente el éxito o fracaso del proyecto.

Cuando la especificación del puesto se elabora en forma adecuada para satisfacer necesidades específicas, posee un amplio potencial en gran variedad de aplicaciones administrativas:

- a) **Capacitación:** como guía para titulares de nuevos puestos y para los supervisores en la explicación de las funciones, de la secuencia de las acciones y de la naturaleza de la carga general de trabajo, y para planear programas de capacitación.
- b) **Contratación:** como guía para evaluar las aptitudes de los solicitantes y para explicarles en qué consiste el puesto.
- c) **Colocación:** (promociones, despidos o transferencias laterales): para hacer coincidir las aptitudes de los individuos con los puestos específicos, planificar los ajustes de la fuerza de trabajo, desarrollar los sistemas de movimiento de empleados, y enunciar la creación de nuevos puestos.

- d) Desarrollo de exámenes: para información sobre el contenido y requerimientos del puesto en la elaboración de exámenes de aptitudes y capacidades.
- e) Estadística de personal: con diferentes fines de planeación y control administrativos.
- f) Planeación de Ingeniería: con objeto de determinar la disposición de las áreas de trabajo, especificar los requisitos de la mano de obra, automatizar las operaciones, mejorar los métodos, y efectuar aplicaciones de incentivos de salarios.
- g) Salud y seguridad: a fin de identificar las operaciones peligrosas y desarrollar equipos protectores y medidas preventivas.
- h) Relaciones laborales: para resolver problemas de superposición de puestos, tratamiento de pagos y adecuado reconocimiento de las responsabilidades.
- i) Calificación del desempeño: con el fin de hacer las evaluaciones del desempeño y el establecimiento de estándares y objetivos del mismo.
- j) Planeación de la organización: con el objeto de alinear las funciones, determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo, utilizar de manera adecuada la destrezas, enriquecer el trabajo y elaborar los cuadros de personal y organigrama.
- k) Contabilidad: para establecer índices de gastos, estimación de costos y control de presupuestos.
- l) Diversas cuestiones de personal: con el fin de mantener elevado el estado de ánimo de los empleados (explicando, por ejemplo, los cambios en los puestos), planear y controlar la igualdad de oportunidades de empleo, y con objeto de proporcionar orientación.



3

**METODOLOGÍA
PARA LA
ELABORACIÓN
DEL MANUAL DE
ESPECIFICACIÓN
DE PUESTOS
PARA EMPRESAS
DESCENTRALIZADAS
EN PROCESO DE
MODERNIZACIÓN**



1. Consideraciones previas

1. Consideraciones administrativas

El Manual de especificación de puestos, de una u otra manera, viene a facilitar la tarea administrativa en lo que a reorganización y crecimiento se refiere.

Ningún instrumento es tan importante para una efectiva administración de sueldos y salarios como lo es la descripción y especificación de los puestos. Actualmente, las empresas empiezan a reconocer la necesidad de un documento que sirva de base legal para realizar acciones de contratación de personal, de administración de puestos y determinaciones de remuneración.

Para comenzar, hay que reconocer que existe gran confusión respecto a qué es una descripción. En la bibliografía que se relaciona con las prácticas administrativas, se asigna toda una variedad de términos a este instrumento: "análisis de puestos", "especificación del puesto", "hoja de valuación de puestos", etc. Para proporcionar una base firme a este análisis, es necesario aclarar algunas definiciones. L.B. Michael, define un puesto así: "conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas, asignadas a un empleado determinado o a un grupo de empleados como parte de la función global de trabajo o de servicio". Una descripción de puestos es, entonces, simplemente un enunciado o listado de estos deberes y responsabilidades (a veces llamados "funciones").

Los manuales de especificación de puestos, no parecen dar buenos resultados si se redactan apresuradamente para conformarse en un especie de moda administrativa. De esta forma pierde el propósito de los mismos.

El proyecto de elaboración del manual, requiere de varios meses antes de que se determine un número considerable de especificaciones (luego se redactan, se revisan, corrigen, aprueban y distribuyen). Pueden pasar otros meses más antes de que se termine de depurar por completo. Se necesita aproximadamente un tiempo máximo de seis meses desde que se inicia el programa. Los tiempos estimados pueden variar de acuerdo a la cantidad de especificaciones a elaborar, pero en promedio, ocurre en los tiempos mencionados anteriormente.

Se consideran seis meses, debido a que un tiempo mayor produce que el proyecto se vuelva obsoleto, esto considerando cambios administrativos, como por ejemplo: rotaciones de personal, despidos, etc.

2. Consideraciones operativas

Dentro de las consideraciones operativas que deben tomarse en cuenta para la elaboración del manual, se encuentran:

2.1. Objetivos del manual: deben especificarse las razones por las cuales se va a elaborar el manual, en base a los objetivos generales y específicos para la empresa.

2.2. Expansión del proyecto: se refiere a todas las áreas y departamentos que cubrirá el proyecto. Es recomendable que la especificación de puestos abarque todos los departamentos y áreas de la empresa, si uno de los fines primordiales es la administración de sueldos y salarios.

Una vez terminada la cobertura del proyecto, se tendrá una mejor idea de la magnitud del trabajo a realizar y se facilitará la programación y planeación del proyecto.

2.3. Designación de responsables

Otro de los pasos importantes es la designación de la o las personas responsables para el desarrollo del proyecto.

Aquí se pueden dar básicamente dos posibilidades: recurrir a ayuda externa o hacerlo con personal de la empresa. La contratación de un asesor puede oscilar desde que tome la total responsabilidad y acción hasta que actúe como simple consejero del responsable interno.

Esta es una materia en la que influye directamente la existencia en la empresa de una persona con experiencia en esta materia. De haberla, no cabe duda que conviene darle a ella la responsabilidad por el proyecto.

De no contar la empresa con nadie que conozca el problema suficientemente como para tomar a su cargo el proyecto, de todas formas hay un punto en el que no caben divergencias: al fin del mismo debe contar con una o dos personas que estén en condiciones de mantenerlo al día. Es recomendable que sean dos las personas que estén en condiciones de manejar el programa para evitar que cualquier ausencia temporaria o definitiva de una de ellas ponga el sistema en estado de crisis.

Con respecto a quien o quienes serán los responsables del proyecto, pueden darse distintas variantes:

- a) Contratar un asesor que realice el estudio y la implantación del proyecto, al tiempo que entrena a los futuros administradores.
- b) Entrenar una persona de la empresa y darle la responsabilidad del proyecto. Esta persona podrá o no ser aconsejada por un asesor externo.
- c) Ingresar a un especialista, dándole el tiempo necesario para que conozca la empresa, siendo él quien ponga el proyecto en marcha, previo al estudio correspondiente.

Estas variantes dependen de las circunstancias de cada empresa. Por de pronto hay un problema de costos que no hay que olvidar. Puede ser que el asesor convenga más en cuanto a la seguridad de éxito que pueda darle el

proyecto. Pero también será seguramente más caro que entrenar a un hombre de la empresa, que tiene además la ventaja de que ya la conoce.

Depende también del tamaño de la empresa. Una empresa pequeña o aun mediana se podrá manejar mejor con el asesor, en cuanto le evita un gasto fijo y sea seguramente a ese nivel de tareas más económico.

Es muy difícil aseverar cuál de las variantes enunciadas es la mejor. Depende en definitiva de la circunstancias.

2. Contenido del manual

El manual de especificación de puestos, pretende que los responsables de la administración de personal, dispongan de un instrumento de trabajo técnicamente elaborado, que les permita optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos.

Seguidamente se describe, el contenido básico del manual de especificación de puestos que se sugiere como base para su elaboración:

- 2.1. Contenido
- 2.2. Introducción
- 2.3. Instrucciones de como utilizar el manual
 - 2.2.1. Definición de términos técnicos:
 - Código del puesto
 - Título del puesto
 - Naturaleza del trabajo
 - Ejemplos de trabajo
 - Especialidad
- 2.3. Descripción y especificación
- 2.4. Indice

2.1. Contenido: incluye todas las partes por las que está formado el manual.

2.2. Introducción: la introducción contiene una explicación breve que contempla las finalidades del manual. Incluye información sobre el área de aplicación, a quién va dirigido y qué efectos producirá.

2.2. Instrucciones de cómo utilizar el manual: las instrucciones de cómo utilizar el manual deben de constituir una guía para el fácil manejo del mismo, debe incluirse lo siguiente:

2.2.1. Definición de términos técnicos: definición de todos los términos que serán utilizados para que el lector pueda orientarse sobre los mismos, como por ejemplo:

Código del puesto

Está conformado por cuatro dígitos que se utilizan para identificar un puesto, así como para localizarlo en el manual de especificación de puestos. Los dos primeros dígitos identifican la serie de puestos a la que pertenece.

Título del puesto

Es el nombre con que se denomina al puesto. Es breve y genérico, su uso es obligatorio por mandato legal en documentos oficiales relacionados con nombramientos, contratos, administración de personal, presupuesto y cuentas. Para otros fines puede utilizarse el título funcional que identifique al puesto dentro de la estructura de la dependencia.

Ejemplo:

El título oficial de un puesto es carpintero, albañil o como mejor se identifique el puesto de que se trata.

2.3. Descripción y especificación

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe.

Dentro de las técnicas de administración de personal estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de "factores". Todos los que se usan caben dentro de las categorías de: **habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.**

En el grupo correspondiente a **habilidad**, suelen colocarse factores tales como: adaptabilidad a diversos puestos; aptitud analítica; conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos; criterio; destreza manual; don de mando; exactitud de cálculo, en mediciones, en selección, en lecturas, en registros; experiencia; ingenio; iniciativa; instrucción general; inventiva; precisión.

En la categoría de **esfuerzo**, pueden enumerarse, entre otros factores: atención continua; esfuerzo físico; esfuerzo mental; esfuerzo auditivo; esfuerzo visual; tensión nerviosa.

En algunos casos el factor "esfuerzo" se substituye por otro más amplio: "requisitos físicos y mentales", para comprender otros factores tales como sexo, edad mínima y máxima, estatura, etc.

La **responsabilidad** puede referirse a: calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes, procesos, trabajo de otros, seguridad de otros.

Las **condiciones de trabajo** comprenden factores como: ambiente circundante: (caliente, húmedo, mal iluminado, con suspensión de polvos, con ruido, etc.); deterioro de ropas, peligro de accidentes de trabajo; peligro de enfermedades profesionales; postura incómoda.

El número y la clase de los factores empleados depende de los objetivos a que se destine el análisis y de la amplitud del personal analizando.

2.4. Índice:

El Índice requiere de especial atención, debido a que no puede utilizarse una secuencia lógica de las páginas ya que el manual estará sujeto a revisiones periódicas donde será necesario cambiar, sustituir o eliminar páginas. Resultaría complicado entonces, cambiar la numeración completa del manual, cada vez que se realicen cambios. Por ésta razón, se recomienda elaborar el Índice con los códigos de los puestos, desde el puesto con menor jerarquía hasta el de mayor jerarquía.

3. Anteproyecto

3.1. Aprobación de la gerencia

En ésta, como en todas las técnicas de administración de personal, se requiere como punto de partida el convencimiento y la aprobación de la Gerencia.

Para lograrlos es imprescindible presentar el planeamiento del sistema como una inversión, haciendo cálculos aproximados sobre su costo y listando los beneficios, directos e indirectos, que necesariamente rendirá. Como una base sobre el costo puede considerarse que en promedio cada "puesto" analizado implicará aproximadamente 5 horas de trabajo de un analista.

3.2. Determinación de los objetivos

Un análisis genérico e indeterminado en cuanto a los fines a que se destina, pierde mucho de su efectividad. Sus objetivos determinarán el tipo de factores que se investiguen, la extensión y minuciosidad de los datos que se consignen, la forma de estructurarlos, etc.

3.3. Información a los trabajadores

Sin la cooperación, o lo que es peor, con la oposición de los trabajadores, es muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán muy limitados. Por ello debe instruirse y convencerse al personal sobre sus finalidades y su utilidad.

Para ello servirán folletos, carteles, circulares, volantes, conferencias, etc. Hay que procurar mediante ellos que el trabajador se sienta, como lo es en realidad, elemento importante en el análisis.

Los supervisores necesitan una preparación más amplia puesto que serán auxiliares del analista en su labor. Los dirigentes sindicales requerirán también una instrucción más completa y detallada para que presten su colaboración.

3.4. Preparación de analistas

Es necesario contar con uno o varios analistas y para ello prepararlos convenientemente. Además de los conocimientos de esta técnica, requieren tener una idea general sobre los sistemas empleados en la empresa, por lo que es útil que realicen un recorrido previo por ésta, en el que recibirán explicaciones generales que les ayudarán a apreciar más exactamente los elementos de cada puesto.

4. Recolección de la Información

Para recabar la información necesaria para la elaboración del manual de Especificación de Puestos, se cuenta con una serie de métodos como son los cuestionarios, la observación del empleado en su lugar de trabajo y las entrevistas. Cada uno de estos métodos, sólo o en combinación de otros, es el que más conviene según la circunstancia de que se trate y cada uno presenta ciertos beneficios y ciertos costos.

4.1. Los cuestionarios

La principal fuente de información sobre cualquier puesto es, por lo general, su propio ocupante, es decir, la persona que realiza el trabajo. Normalmente, el titular de un puesto es quien mejor puede explicar y demostrar lo que hace y trata de lograr. Si bien es cierto que algunas personas tienen dificultades para explicar sus funciones y otras tratan de sobrevaluar la importancia de lo que hacen, la mayoría describe con gran cuidado en qué consiste su trabajo a fin de ofrecer una idea precisa y equilibrada del mismo.

El uso de un cuestionario presenta problemas muy serios que deben tomarse en cuenta antes de tomar la decisión de emplear este método para obtener la información. Una crítica al método del cuestionario es que las personas que responden tienen dificultades para describir con exactitud en qué consiste todo su trabajo; no entienden totalmente las preguntas o no pueden expresarse bien por escrito. Otros problemas son que el titular del puesto tiende a exagerar su papel o que el analista de puestos, por desconocer muchos términos técnicos, a veces no comprende las explicaciones que recibe. Todos éstos son problemas auténticos que han de resolverse con sumo cuidado.

Otra seria dificultad, al usar los cuestionarios, se relaciona con la ansiedad que provoca en los empleados el propósito del estudio. A diferencia de la entrevista o de la observación directa, el cuestionario reduce el contacto entre el titular y el analista y limita las oportunidades de que el primero se exprese o defienda la importancia de su puesto. Hasta cierto punto, muchos empleados desconfían de cualquier estudio que se realice sobre sus puestos; temen que se cambien los estándares o que sus

puestos desaparezcan; piensan que se reducirán sus aportaciones y oportunidades de ascenso. El uso de los cuestionarios acentúa esa angustia, en especial cuando el titular no tiene facilidad para expresar por escrito sus pensamientos.

Existen razones de peso para el uso del cuestionario. Entre ellas está el deseo de reducir el costo y el tiempo que debe emplear el analista en las observaciones o en las entrevistas personales. Otra es tratar de obtener información similar sobre cada puesto, información que, además, esté libre de las influencias debidas a las diferencias entre los diversos entrevistadores que participan en el proyecto. Una tercera razón para usar el cuestionario es que participen todos los empleados y no sólo el pequeño grupo que se selecciona para entrevistarlos.

El cuestionario es similar a una entrevista estructurada, con una importante excepción: el analista no puede explicar las preguntas ni comprender las respuestas incompletas. A pesar de que el cuestionario no sustituye a la riqueza de información que se deriva de una buena entrevista, el titular de un puesto puede llegar a ofrecer excelente información cuando el cuestionario se prepara con cuidado y administra su aplicación. Este método es aún más eficiente y eficaz si se observan algunas reglas muy simples.

4.1.1. Diseño del cuestionario

Se debe redactar un documento que el titular del puesto pueda leer, entender y contestar con facilidad. A fin de que se alcance el objetivo específico del estudio, las preguntas tienen que servir para obtener suficiente información sobre el puesto. Aunque esto parece muy simple, el diseño de un cuestionario puede resultar una tarea frustrante que, además, quizá consuma mucho tiempo.

Redactar las preguntas es la tarea primordial del analista de puestos y ello implica una exacta comprensión del uso que se pretende dar a la información. Si el estudio hace hincapié en las relaciones organizacionales, o en el flujo del trabajo y en los procedimientos de control, las preguntas deberán formularse de manera que aclaren esos aspectos del trabajo. Si el estudio se concibe para recabar información sobre las necesidades de capacitación de los titulares de los puestos, las preguntas han de ser distintas.

El cuestionario puede contar con cuatro secciones distintas:

- a) Encabezado
- b) Datos dimensionales
- c) Instrucciones
- d) Preguntas sobre el contenido del puesto

Se considera que el cuestionario es uno de los métodos efectivos para recabar información de los puestos. Cualquiera que sea en nivel en una organización, realizan un auténtico esfuerzo por describir con exactitud el trabajo que desempeñan.

4.2. Entrevistas y observaciones

La entrevista y la observación en forma combinada son el mejor medio para lograr la información completa que sirve para elaborar una buena descripción de puestos. Estas técnicas son costosas y toman mucho tiempo, pero la calidad de esa información justifica plenamente la inversión adicional en tiempo y dinero.

El método de la observación, consiste en recabar información por medio de la observación directa de los empleados mientras realizan su trabajo. Su principal ventaja radica en que se obtiene información de primera mano, con lo cual se eliminan las omisiones y se adquiere una idea completa del trabajo. El analista se familiarizará con: las condiciones de trabajo, el proceso, las aptitudes requeridas y los equipos y materiales que se manejan.

La preparación y realización de una observación incluye:

- a) Comunicar el propósito de la observación
- b) Hacerse una idea general
- c) Determinar los puntos de la observación
- d) Iniciar las observaciones
- e) Observar en profundidad
- f) Concluir la observación

Durante la observación es necesario tomar datos escritos, para realizar mejor el estudio.

El entrevistar, puede definirse como el proceso de obtención de información para análisis de puestos por medio de un interrogatorio hábil y profesional de las personas que se relacionan de modo directo con los puestos en cuestión. El entrevistador puede ser la misma persona analista, pero es necesario que ésta tenga una capacitación para cumplir con los fines del estudio.

Los siguientes puntos, pueden considerarse esenciales para el desarrollo de la entrevista:

- a) Preparación de la entrevista
- b) Marco para la entrevista
- c) La apertura
- d) Conducción de la entrevista
- e) Motivación del entrevistado
- f) Técnicas de la entrevista
- g) Formulación y exposición de las preguntas
- h) Control de la entrevista
- i) Cierre de la entrevista.

5. Procedimiento para iniciar el proyecto

Para iniciar el proyecto debe tenerse la planificación completa del mismo:

1. Calendarización de todas las actividades a realizar
2. Cómo va a recopilarse la información
3. Cuándo se tendrá lista la papelería
4. A quiénes se va a entrevistar
5. Quién se encargará de las entrevistas
6. Estructuración del formato de entrevista
7. Estructuración del cuestionario
8. A quiénes se les pasará el cuestionario
9. Tiempo de entrega

Luego de planificar completamente el proyecto y presentarlo, el primer paso es la recopilación de la información a través de los métodos antes descritos.

6. Método a utilizar

Lo mejor es utilizar varios medios de recopilación al mismo tiempo: como una base que sirva al analista integrar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario presta una ayuda inmejorable; los informes de los primeros son muy útiles para la descripción; los del supervisor para la especificación y para asegurarse de la integridad y precisión de los elementos recogidos; la observación da viveza a todos los elementos que nos han sido proporcionados para el estudio.

7. Procesamiento de la información

Puede decirse que el procesamiento de la información es en sí el análisis de puestos que incluye la descripción y especificación de puestos.

Luego de haber recopilado la información a través de los métodos utilizados para los mismos fines, es necesario realizar el afinamiento de la información obtenida, realizando el análisis para cada puesto con respecto a los siguientes aspectos:

- a. Contenido del puesto
- b. Requisitos del puesto
- c. Complejidad del puesto

Del afinamiento de la información se elabora el primer borrador, que comprende las etapas de: revisión, corrección y aprobación.

Es necesario que el análisis para la elaboración del primer borrador sea lo más profesional posible para que en la etapa de revisión no se realicen cambios drásticos, ya que esto conlleva a una pérdida de tiempo al realizar otro borrador.

La etapa de revisión es importante, ya que es el momento para unificar criterios y realizar las modificaciones y correcciones necesarias hasta llegar a la estructura y política de la empresa.

La etapa de revisión involucra al analista, al jefe inmediato del puesto analizado y al superior de éste.

Luego de revisar y aprobar el borrador comparado con toda la información recopilada, se procede a su aprobación.

8. Presentación preliminar

Luego de haber concluido con el procesamiento de la información, es necesario realizar un informe preliminar con el objetivo de presentarlo a la alta Gerencia para verificación y aprobación.

Este informe debe realizarse con el grupo de responsables del proyecto con el fin de que emitan sus opiniones al respecto.

Es necesario considerar una serie de requisitos básicos en esta etapa:

- a) **Claridad:** el uso de términos ambiguos, esto es, que puedan entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello deben excluirse términos tales como "asistir", "verificar", etc.
- b) **Sencillez:** también por razón de claridad debe emplearse un lenguaje accesible a todos. Esto no excluye el empleo de tecnicismos que son de uso corriente en la empresa.
- c) **Concisión:** debe emplearse el menor número posible de palabras, porque esto favorece también la claridad.
- d) **Precisión:** es quizá la cualidad principal. Debe excluirse en lo posible los términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud por quienes usen las especificaciones.

Requiere igualmente el empleo de expresiones cuantitativas, siempre que sea posible. Así, mejor que decir "levanta grandes pesos", es decir "levanta pesos mayores a 50 libras".

- e) **Viveza:** debe procurarse en lo posible hacer una especificación viva y no una enumeración de tonos grises. Por ello la observación es muy conveniente. Ayuda a obtener esta cualidad el empleo de verbos funcionales, tales como corta, taladra, perfora, etc.

El arreglo sistemático de las diversas descripciones y especificaciones no solo sirve para su fácil manejo y localización sino que les añade un nuevo valor: el que resulta del conjunto y la comparación de unas con otras.

Es conveniente para la presentación preliminar, anexar a cada análisis los apuntes tomados por el analista, porque pueden revelar el por qué se tomaron ciertos datos, o aclarar otros. Igualmente conviene que, al registrarse algunos cambios en las especificaciones, los datos anteriores se conserven para tener idea de los movimientos que sufre un puesto.

El orden que se lleve en el archivo puede variar de una empresa a otra de acuerdo con sus necesidades. Sin embargo, es muy conveniente que se tomen como base las claves y sistemas que resultan de las gráficas de organización de la empresa. En todo caso el sistema debe ser fijo, claro y sencillo, así como formularse un índice completo de claves para facilitar la localización de cualquier especificación de puestos.

9. Presentación final

Luego de aprobado y revisado por la alta gerencia, deben presentarse los siguientes documentos:

1. Manual de descripción y especificación de puestos
2. Escala salarial
3. Impacto financiero
4. Autorización de gerencia para la ejecución.



1. The first part of the document
 discusses the importance of
 maintaining accurate records
 for all transactions. This
 includes both incoming and
 outgoing payments, as well as
 any other financial activities.
 Proper record-keeping is
 essential for ensuring the
 integrity of the financial data
 and for facilitating accurate
 reporting to management and
 external stakeholders.

2. The second part of the
 document outlines the
 procedures for handling
 discrepancies and errors. It
 emphasizes the need for
 prompt investigation and
 correction of any mistakes
 to prevent them from
 becoming more significant
 issues. This section also
 provides guidance on how to
 document and report such
 incidents to the appropriate
 authorities.

3. The third part of the document

discusses the

importance of

regular

audits

to

ensure

the

accuracy

of

the

data.

It

also

highlights

the

value

of

ongoing

monitoring

and

reporting.



4

**LA ESCALA
SALARIAL**

1. Antecedentes

La historia de la remuneración del trabajo va ligada a la historia del trabajo misma, en cuanto se entiende por remuneración toda recompensa económica recibida a raíz del trabajo.

Pero el trabajo tiene muchas veces recompensa sin que haya dependencia entre el trabajador y quien remunera, sería el caso de una compra de bienes producidos o de un simple servicio. En cambio, otras veces hay una relación distinta entre quien trabaja y quien remunera el trabajo. Porque aquél se coloca bajo la dependencia económica de este y da su trabajo por una recompensa, de una manera permanente.

Los patronos solían contratar y pagar a sus empleados para que hicieran un trabajo específico; la relación entre lo que se hacía y lo que se pagaba era muy simple. El crecimiento de la industria, la burocratización de las organizaciones laborales, la división del proceso de producción en gran número de procesos y el haber agregado a la organización un complejo mecanismo de distribución han hecho más compleja la relación entre lo que se paga a un trabajador y lo que vale el producto.

En ocasiones esta relación se volvió tan lejana que algunas personas recomendaban un ingreso anual garantizado.

El método más antiguo de pagar a las personas y que ahora se asocia con el trabajo de los obreros, es el que se paga por hora.

En la actualidad, una gran cantidad de empresas y progresistas han abandonado el sistema de pagarles por hora a sus obreros, a quienes les ha otorgado un sueldo mensual.

2. Finalidades de la escala salarial

La formulación de las políticas de sueldos y salarios es una de las actividades más importantes de la función de relaciones con los empleados. Si se diseña e implanta de manera adecuada, satisficará simultáneamente los objetivos financieros de la empresa y a los empleados de ella. Si, por el contrario, está mal diseñada e implantada, significa un desperdicio del tiempo de la gerencia y de los fondos de la empresa.

Los "sueldos" deben definirse como el valor combinado de los ingresos reales más las prestaciones. Si los sueldos absorben una parte desproporcionada de las ganancias, los empleados se sentirán contentos con su salario por un tiempo, pero el desequilibrio puede conducir a la quiebra de la empresa. Del mismo modo, los sueldos bajos permiten temporalmente mayores ganancias, pero no atraen ni tienen al personal capaz. La consecuencia es la mediocridad en el trabajo y su posible efecto, la inestabilidad y el deterioro de la empresa.

De lo anterior puede definirse que la Administración de Sueldos y Salarios es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

Se deben conocer bien los objetivos de la empresa y los puntos de vista de los empleados para poder formular políticas que sean aceptables y beneficiosas entre sí. Un buen plan de compensaciones proporciona al empleado un pago y prestaciones que son competitivos pero no excesivos en un contexto comparativo nacional. Las políticas de sueldos debe identificar en forma sistemática y objetiva las asignaciones de puestos de complejidad diferente que requieren distintas habilidades para que los índices de sueldos y las escalas de éstos reflejen tales variaciones.

3. Valuación de puestos

3.1 Definición

La valuación de puestos, es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones y especificaciones de los puestos y termina con la revisión final del sistema de salarios resultante.

3.2 Métodos para la determinación de la valuación de puestos

Luego de contar con el manual de Especificación de Puestos, es necesario determinar el valor de un puesto individual con otros puestos dentro de la misma organización, para esto se hace necesario realizar la relación de las descripciones por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos o grupos de puestos. También incluyen el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximo y mínimo para cada grupo de trabajos, con base en su valor relativo.

En el valor de un puesto pueden influir interacciones de una variedad de fuerzas. Abarca las fuerzas del mercado, la negociación entre empleados y sindicatos, las condiciones económicas, las políticas de salarios y las normas y costumbres. La valuación de puestos es uno de los componentes que constituyen los sistemas modernos de compensación.

Para la determinación del valor de cada puesto, existen cuatro métodos básicos:

3.2.1. Método de gradación

Es el primer método de calificación de puestos y el menos utilizado en la actualidad.

En el método de gradación los puestos son comparados unos con otros para determinar si un puesto se encuentra en el mismo nivel de obligaciones, responsabilidades y requisitos de otro, o en un nivel superior o inferior. El objetivo de la gradación es determinar el orden de importancia de los puestos.

Los puestos en éste caso no son descompuestos en sus partes, sino simplemente se realiza una comparación.

Las características principales comunes de cada puesto son las siguientes:

- a. Educación
- b. Experiencia
- c. Habilidad
- d. Esfuerzo mental y físico
- e. Condiciones de trabajo
- f. Riesgos de accidente

La comparación de los puestos se realiza por pares, tomando en cuenta cada una de la características de un puesto con otro, hasta realizar una escala que contenga desde el puesto de mayor a menor importancia.

Cómo realizar la calificación

Cuando en la organización no se cuenta con muchos puestos, la calificación puede llevarla a cabo un sólo individuo, quien tiene que realizar varios ensayos de calificación, para comparar un análisis de otro. El resultado será el promedio de todas las calificaciones asignadas a cada ensayo.

Otra forma de realizar la gradación es a través de un trabajo en grupo, cada calificador realiza su propio análisis, para luego integrar las calificaciones promediando el promedio de los ensayos de los calificadores.

Ejemplo:

Gradación de puestos

Orden de importancia (de inferior a superior)	Título del puesto
1	Secretaria de oficina
2	Auxiliar planificación de proyectos
3	Analista planificación de proyectos
4	Planificador de proyectos
5	Subjefe de planificación
6	Jefe de planificación

Promedio de las calificaciones individuales de cada puesto

Puesto	1a. Calif.	2a. Calif.	3a. Calif.	Promedio
1	1	2	1	1.3
2	2	2	1	1.6
3	3	3	3	3
4	4	5	4	4.3
5	4	6	5	5
6	6	6	5	5.66

Si el estudio se realiza en forma grupal, luego de reunir todas las calificaciones individuales con sus respectivos promedios y discutiendo entre ellos sus resultados, se determina la gradación final, ya sea por voto mayoritario o promediando los resultados individuales.

Gradación final (Promedio de las gradaciones de 3 calificadores)

Puesto	Calif. 1	Calif. 2	Calif. 3	Promedio
1				
2				
3				
4				
5				
6				

El método de gradación es muy sencillo, es recomendable utilizarlo en empresas pequeñas, ya que el análisis para obtener la escala de valuación de los puestos no es tan confiable para organizaciones mayores.

3.2.2. Método de clasificación o de grados

Este sistema considera que dentro de una categoría de puestos, existen diferencias en los niveles de responsabilidades, funciones y habilidades ejercidas en cada puesto. Las diferencias son expresadas en función de grados definidos, que se ordenan desde los requisitos mínimos de un determinado puesto, hasta el máximo de la organización.

Al igual que cualquier método, algunas empresas prefieren que el análisis se realice en forma grupal para poder discutir, aportar ideas, y así poder llegar a la construcción de la escala, otras empresas dejan que el análisis lo realice una persona.

3.2.3. Método de puntuación

El método de puntuación, es el sistema en el cual se determina el valor relativo de los puestos a través de la ponderación de factores.

El método de puntuación puede ser adaptado a las necesidades de cada organización. Actualmente es el método que más es utilizado por las organizaciones para la valuación de puestos, ya que presenta la primera escala concreta para medir el valor relativo de un puesto, ésta no permite un estudio analítico, ya que en la escala de grados, los puestos se miden en su totalidad y no en sus partes componentes.

Primeramente debe dividirse el puesto en sus partes componentes, formado por la selección de factores comunes a los puestos. Los factores seleccionados deben presentarse en la mayoría de los puestos que van a calificarse, aunque cada factor no se encuentre en la misma proporción en todos los puestos.

Los factores y subfactores en la valuación de puestos, son considerados del manual de Especificación de Puestos, siendo los factores básicos:

- a. Habilidad
- b. Esfuerzo
- c. Responsabilidad
- d. Condiciones de trabajo

Factor	Subfactores
Habilidad	experiencia educación capacidad analítica
Esfuerzo	físico mental visual
Responsabilidad	económica - costos - material - equipo relaciones interpersonales toma de decisiones
Condiciones de trabajo	ambiente riesgos viajes, etc.

El número de factores y subfactores a utilizar dependerá del criterio de los analistas y de las necesidades de cada organización.

Definitivamente es considerado como "factor", los requisitos de un puesto en lo referente al ejercicio del juicio, ingenio y decisiones.

Los factores seleccionados por la persona o el grupo de personas analistas, figuran en el manual de Especificación de Puestos, es de allí donde parte el análisis para la valuación de puestos por medio del sistema de puntuación.

Determinación y definición de los grados

Los factores y subfactores seleccionados para el análisis son importantes y deben de encontrarse en la mayoría de los puestos que va a clasificarse, aunque no en todos los puestos existen con la misma extensión y grado.

Por ejemplo, dentro del factor, condiciones de trabajo no todos los puestos se desarrollan dentro del mismo ambiente o tienen los mismos riesgos; dentro del factor, habilidad un puesto puede requerir únicamente en el subfactor educación hasta el sexto grado de primaria, mientras que otro requiera título de educación media, y así sucesivamente pueden mencionarse otros subfactores dentro de los factores señalados; de esto se concluye que un subfactor dentro de un mismo factor presenta varios grados.

Las gradaciones que se establecen dentro de cada factor o subfactor, reciben el nombre de grados. Los puestos que se califican deben ser estudiados con objeto de que se establezca un número suficiente de grados, deben analizarse los puestos en términos de cada factor para determinar la cantidad mínima requerida en los distintos factores de cada puesto.

Por ejemplo, al determinar los grados del subfactor educación, debe analizarse en los puestos que se estudian, el mínimo de educación requerida para un puesto determinado, éste se considerará como el grado 1, y así sucesivamente hasta llegar al máximo de educación requerida en los puestos que se analizan.

Determinación del valor relativo de los factores

Seguidamente de seleccionar los factores y subfactores para la escala de puntuación, se procede al análisis de la importancia de éstos debido a que normalmente los factores no tienen la misma importancia en todos los puestos o para la organización en sí.

Si se considera una escala en particular que contiene los siguientes subfactores: educación, experiencia, responsabilidad económica, esfuerzo y ambiente, el análisis para determinar el orden de importancia, se relaciona en función de la misión y objetivos de la empresa.

El primer paso entonces, es determinar el valor relativo de los factores y subfactores graduándolos de acuerdo con el orden de su importancia. Si el análisis se realiza en forma grupal, puede cada miembro del grupo realizar su gradación individual discutiendo la opinión de cada analista. El resultado final puede obtenerse ya sea por mutuo acuerdo, votación o promediando las distintas gradaciones.

Todos los factores y subfactores que integran la escala representan el 100% de la puntuación, entonces a la escala se le asigna un valor que puede ser a criterio de los analistas de 0 a 1000 puntos.

Generalmente para puestos operativos se utiliza una escala de 0 a 500 puntos y para puestos de nivel administrativo y ejecutivo, la escala es más amplia, de 0 a 1000 puntos.

Luego de valorar toda la escala, ésta cantidad debe dividirse, asignando un peso a cada factor de acuerdo a la importancia que se ha considerado, al factor más importante se le asigna la mayor proporción, mientras que al menos importante la menor proporción. Seguidamente se divide el valor de cada factor entre los subfactores establecidos, la suma de los puntos de los factores y subfactores debe dar como resultado el valor total asignado a la escala.

Cuando han sido asignados los pesos a cada factor y subfactor, viene entonces la división del peso asignado entre los grados del factor otorgándole un valor menor al grado 1 y un valor mayor al último grado del factor; la sumatoria del valor de los grados, debe dar como resultado el peso total asignado al factor.

La asignación del valor de los grados puede realizarse independientemente por progresión aritmética o progresión geométrica.

Progresión aritmética

Factor	(Peso) Valor Relativo	Grados					
		1	2	3	4	5	6
Habilidad:	50%						
Educación		25	50	75	100	125	150
Experiencia		15	30	45	60	75	
Capacidad analítica		10	20	30	40		
Responsabilidad:	30%						
Responsabilidad económica		10	20	30	40	50	60
Responsabilidad por toma de decisiones		10	20	30	40	50	60
Responsabilidad por información confidencial		5	10	15	20		
Supervisión		5	10	15	20	25	30
Esfuerzo:	10%						
Esfuerzo físico		5	10	15	20		
Esfuerzo mental		5	10	15	20	25	
Condiciones de trabajo:	10%						
Ambiente		5	10	15	20		
Riesgos		5	10	15	20		
TOTAL	100%	100					

En el ejemplo anterior, se consideran dentro de los cuatro factores un total de once subfactores clasificados en los cuatro grupos principales: habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo. Estos factores fueron ponderados de la siguiente forma: habilidad, 50%; responsabilidad, 30%; esfuerzo, 10% y condiciones de trabajo, 10%. El total de los cuatro es igual al 100%. El porcentaje de ponderación de cada factor es entonces distribuido entre los subfactores de cada factor; el valor numérico asignado a cada subfactor, viene a ser el valor del primer grado de este subfactor. Los grados siguientes se establecen sumando la cifra original el número de veces necesario según el número de grados que se hayan determinado a través del análisis.

Progresión geométrica

Factor	(Peso)						
	Valor Relativo	1	2	3	4	5	6
Habilidad:	50%						
Educación		25	40	65	100	160	250
Experiencia		15	25	40	60	95	150
Capacidad analítica		10	20	45	100		
Responsabilidad:	30%						
Responsabilidad económica		10	15	30	55	100	
Responsabilidad por toma de decisiones		10	15	30	55	100	
Responsabilidad por información confidencial		5	10	25	50		
Supervisión		5	10	20	35	50	
Esfuerzo:	10%						
Esfuerzo físico		5	10	25	50		
Esfuerzo mental		5	10	25	50		
Condiciones de trabajo:	10%						
Ambiente		5	10	20	35	50	
Riesgos		5	10	25	50		
TOTAL	100%	100					

El ejemplo anterior ilustra claramente los valores de los grados asignados en progresión geométrica. Luego de determinar el valor del primer y último grado, se utiliza la siguiente fórmula:

$$(a_n / a_1)^{1/(n-1)} * \text{término}$$

donde:

- a_n = valor del último término
- a_1 = valor del primer término
- n = número de grado

El valor real resultante para cada grado, es aproximado al múltiplo de 5 o 10 más cercano.

Luego de determinar el método a utilizar para la construcción de la escala, se analiza cada puesto por medio de la escala construida con objeto de determinar el valor relativo de cada puesto.

3.2.4. Método de comparación por factores

El método de comparación por factores, puede determinarse como un método cuantitativo y analítico, ya que también divide al puesto en sus partes componentes (factores), pero a diferencia del método de puntuación, los puestos no se comparan por medio de la escala descriptiva, sino se les compara uno con otro, con objeto de determinar su orden relativo de importancia.

El método de comparación por factores consiste en clasificar los puestos de trabajo comparándolos uno a uno con un cierto número de puestos claves predeterminados, haciéndose esta comparación, no globalmente, sino en el interior de factores como los que se utilizan en el método por puntos.

Las fases que comprende la realización del método son las siguientes:

- a. Determinación de los factores
- b. Selección de los puestos claves
- c. Clasificación y valoración de los puestos claves en cada uno de los factores
- d. Valoración y clasificación de los otros puestos por comparación, factor por factor, con los puestos claves

a. Determinación de los factores

A diferencia de lo que sucede en el sistema por puntos, se utilizan solamente cinco factores determinados con anticipación y de una sola vez. Los factores son los siguientes:

Experiencia requerida
Exigencias mentales
Exigencias físicas
Responsabilidades
Condiciones de trabajo

b. Selección de los puestos claves

Los puestos claves sirven para construir la escala de medida que provee la base de valoración de todos los puestos de la empresa, por esta razón su selección constituye un asunto de mayor importancia, por los que deben tomarse precauciones extremas.

La selección de los puestos claves debe estar presidida por ciertas reglas imperativas que se enumeran a continuación:

- 1o. Los puestos claves deben escogerse entre los puestos dotados de una definición y una descripción clara y precisa.

2o. Los salarios, pagados actualmente, a esos puestos en la empresa deben ser considerados como justos por todos, no dando lugar a ninguna discusión, ya que estos salarios sirven de base para el establecimiento de toda la escala.

3o. Tales salarios deben ser equiparables a los que se pagan, para idénticos puestos, por otras empresas de la misma zona que se hallan dedicadas a la misma actividad profesional. Se deduce que los puestos claves deben ser equilibrados en sus características principales a los puestos de la misma naturaleza existentes en otras empresas.

4o. Los puestos claves deben representar los distintos niveles jerárquicos y las distintas categorías de trabajadores interesados en el plan de valoración, de forma que permita la instauración de una escala de comparación homogénea y completa.

5o. Por idénticos motivos que los expresados en el caso anterior, los puestos claves deben escogerse en las distintas áreas de la empresa.

c. Clasificación y valoración de los puestos claves

Una vez seleccionados los puestos claves, se trata de proceder a su clasificación y valoración. Esta operación implica varias etapas:

Primera etapa

Se comienza por ordenar los puestos claves según el importe de su salario actual, asignando el primer orden al puesto mejor pagado.

Ejemplo:

Nombre puestos claves	Salario actual
Jefe auditoría	Q 6,000.00
Consultor empresarial	Q 4,000.00
Auxiliar de ingeniería	Q 2,500.00
Contador	Q 1,800.00
Secretaria	Q 1,500.00
Conserje	Q 1,000.00

Segunda etapa

Una vez realizada la lista de los puestos claves, es preciso proceder a la clasificación de los puestos dentro de cada uno de los factores de variación. Es decir, que habrá tantas clasificaciones como factores existan, pudiendo un mismo puesto de trabajo ocupar órdenes distintas en cada uno de ellos.

Ejemplo:

Puestos-claves	Orden en cada factor				
	Exigencias mentales	Experiencia	Exigencias físicas	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Jefe auditoría	1	1	6	1	6
Consultor empresarial	2	2	5	2	5
Auxiliar de ingeniería	3	3	4	3	4
Contador	4	4	3	4	3
Secretaria	5	5	2	5	2
Conserje	6	6	1	6	1

Tercera etapa

Una vez establecida la clasificación de los puestos claves en cada factor, la etapa siguiente consiste en valorar la importancia relativa de cada factor para cada puesto clave. Esta valoración se efectúa partiendo de las tasas de salarios pagadas actualmente a cada puesto considerado. El principio consiste en determinar la suma de dinero con la que participan las exigencias de cada factor en el salario global de dicho puesto. Este salario se divide en tantas partes como factores existen y la parte asignada a cada uno de ellos es función de su importancia estimada.

Ejemplo:

Exigencias mentales	40 %
Experiencia requerida	20 %
Exigencias físicas	10 %
Responsabilidades	25 %
Condiciones de trabajo	5 %

Cuarta etapa

Al término de esta valoración factor por factor nos encontramos en presencia de una nueva clasificación de los puestos claves. En teoría, ésta debería estar conforme en absoluto con la clasificación obtenida en la etapa precedente, en el curso de la cual había que clasificar los puestos claves por orden de importancia bajo cada factor. En efecto, si un puesto ocupa un orden más favorable que otro en un factor dado, es lógico que el primero recibirá mayor suma de dinero que el segundo en razón de este factor.

d. Valoración y clasificación de los otros puestos

La última fase del método consiste en clasificar y valorar todos los puestos cubiertos por el plan con la ayuda de patrones de medida provistos por los puestos claves.

Para hacer éste, se compara cada puesto, factor por factor, con la lista de clasificación de los puestos claves propia de cada factor, para determinar en qué lugar se sitúa el puesto en la lista de clasificación.

Una primera comparación permite proceder a una clasificación preliminar, rápida y grosera, pero suministra una aproximación aceptable, suceptible de clarificar la continuación de las operaciones.

Seguidamente, cada puesto a clasificar es objeto, siempre factor por factor, de un estudio más minucioso, examinándose atentamente la descripción y el análisis de las tareas y comparándose con la de los puestos claves que parecen más aproximadas al puesto considerado. Al efectuar tales comparaciones hay que tener en cuenta las exigencias que caracterizan el puesto y su grado de intensidad, poniendo cuidado especialmente, en apreciar el porcentaje de tiempo durante el cual entran en juego realmente. Se determina de esta manera, si el puesto estudiado presenta en el factor considerado más o menos exigencias que tal o cual puesto clave y se llega así a colocarle en su justo lugar de la escala de clasificación.

La valoración global del puesto se obtiene finalmente haciendo la suma de los valores que se le han atribuido a cada factor.

4. Métodos para la determinación de la escala salarial

4.1 Consideraciones previas

Los elementos que deben tomarse en cuenta para establecer en la empresa una estructura conveniente de salarios, son los siguientes:

- 4.1.1. Condiciones económicas generales
- 4.1.2. En nivel actual de los salarios dentro de la empresa
- 4.1.3. El nivel de los salarios para puestos análogos en otras empresas

4.1.1. Condiciones económicas generales

Se trata esencialmente del costo de la vida y del nivel de los precios. Este factor permite determinar un cierto margen en cuyo interior debe situarse obligatoriamente el salario de los trabajadores. Este margen está limitado hacia abajo por el punto debajo del cual éstos no ganarían ya suficiente dinero para asegurar su subsistencia, entendiéndose éste concepto en su amplio sentido que incluye, no sólo estrictamente necesario, sino una cierta cantidad de superfluidades variable con las costumbres y el nivel de vida del país. Hacia arriba el límite está determinado por los precios que la clientela está dispuesta a pagar para adquirir el producto fabricado o el servicio suministrado por el trabajador.

4.1.2. Nivel actual de los salarios dentro de la empresa

Antes de determinar la nueva estructura salarial, es necesario conocer exactamente la que existe en la actualidad en la empresa, a partir de la cual serán elaboradas, en definitiva, las diversas modificaciones deseables.

Para ello es necesario establecer una lista de todos los puestos cubiertos por el plan de valoración y tener en cuenta para cada uno de ellos los datos concernientes al salario.

Cuando el número de puestos considerado es demasiado elevado, es aceptable que no se recojan estas indicaciones más que para un cierto número de ellos, escogidos entre los que representan los distintos niveles jerárquicos y los diferentes servicios, de manera que se obtenga una imagen fiel de la estructura salarial existente.

4.1.3. Nivel de los salarios en otras empresas

Es necesario examinar en qué medida los salarios propios están conformados con los que se pagan en otras empresas dedicadas a la misma actividad profesional dentro de la zona.

Para esto es necesario hacer una encuesta en tales empresas, que permita reunir el mayor número posible de informes sobre los salarios que pagan a su personal, a fin de poder determinar la posición relativa de la estructura salarial de la propia empresa con relación a la de aquellas otras que existen en el mercado de trabajo.

Una encuesta de este género exige una preparación seria y tiene varias fases sucesivas que son:

- a. Elección de las empresas
- b. Elección de los puestos
- c. Recolección de la información
- d. Explotación de los resultados

4.2 Construcción de la escala o la curva de salarios

La estructura de la curva de salarios, se construirá a partir de los elementos que anteriormente se han mencionado, con arreglo de ciertos procedimientos que variarán según el sistema de valoración aplicado.

Existen dos métodos para obtener la curva de salarios:

- 4.2.1. Métodos no cuantitativos
- 4.2.2. Métodos cuantitativos

4.2.1. Métodos no cuantitativos

Estos métodos se limitan a clasificar los puestos por orden de importancia, sin determinar cuantitativamente las diferencias de valor que les separan, resulta que la

asignación de un salario a cada uno de ellos no puede hacerse más que siguiendo métodos relativamente simples.

Primeramente, debe fijarse la tasa de base que ha de servir de punto de partida a la jerarquía, esto permitirá determinar después la tasa de todos los demás puestos. Pero es indispensable igualmente prever qué inclinación se quiere dar a la escala de salarios y, para ello, señalar la tasa del puesto más elevado en la jerarquía. Se obtendrán así los puestos extremos del abanico en cuyo interior se repartirán los salarios de los otros puestos.

Además, cuando se prefiera que la estructura de salarios sea colocada, no sobre la recta que une estos dos puntos, sino sobre una curva, será útil determinar de antemano el valor de algunos puestos-tipos intermedios, de manera que concrete el giro de la curva escogida.

4.2.2. Métodos cuantitativos

Estos métodos aprecian numéricamente las diferencias de valor entre los puestos y permiten determinar el valor relativo de cada uno, los métodos de determinación de salarios se rodean de un aspecto más preciso que en los métodos no cuantitativos.

4.2.2.1. Sistema por puntos

Cada puesto está caracterizado por dos elementos:

- su valor en puntos
- el salario que actualmente tiene asignado

De esto se deducen dos variables: una variable independiente, constituida por los valores de los puestos en puntos; y una variable dependiente, sus salarios.

a. Pasos para la construcción de la escala salarial

1o. De la valoración de puestos obtenida, se establece el rango de salarios que viene dado por:

$$\text{Rango} = \text{Punteo mayor} - \text{Punteo menor}$$

Ejemplo:

$$\text{Rango} = 500 - 100 = 400$$

2o. Para determinar el número de categorías de puestos, se establece una amplitud de 50 puntos, que es utilizada en la práctica por analista de éste tipo de estudios.

$$\text{No. categorías} = \text{Rango} / \text{Amplitud}$$

Ejemplo:

$$\text{No. categorías} = 400 / 50 = 8 \text{ categorías}$$

3o. Seguidamente se establecen los puntajes mínimos, medios y máximos de las categorías.

Como base establecemos el puntaje máximo de la valoración de puestos, en este caso es 900 puntos, que viene a ser nuestro punto medio para el inicio del análisis. Como la amplitud es de 50 puntos, a éste dato, sumamos y restamos 25 puntos, con este procedimiento establecemos nuestra última categoría:

Punto mínimo - Punto medio - Punto máximo

475 500 524

Para establecer los puntos mínimos, medios y máximos siguientes, restamos 50 puntos a cada dato, hasta llegar a obtener un total de 8 categorías para el análisis.

Ejemplo:

Categoría	Punto mínimo	Punto medio	Punto máximo
1	125	250	174
2	175	200	224
3	225	250	274
4	275	300	324
5	325	350	374
6	375	400	424
7	425	450	474
8	475	500	524

4o. Clasificación de los puestos analizados en las categorías establecidas:

Ejemplo:

Puesto	No. Categoría
Conserje	1
Jardinero	1
Microfilmador	2
Auxiliar de computación	3
Contador de la sección de compras	5
Auxiliar de ingeniería civil	7
Asistente recursos humanos	8

Para iniciar el análisis salarial, se establecerán los siguientes criterios:

- Situación salarial actual de la empresa analizada
- Situación salarial actual de empresa X (comparativa)
- Análisis de mercado

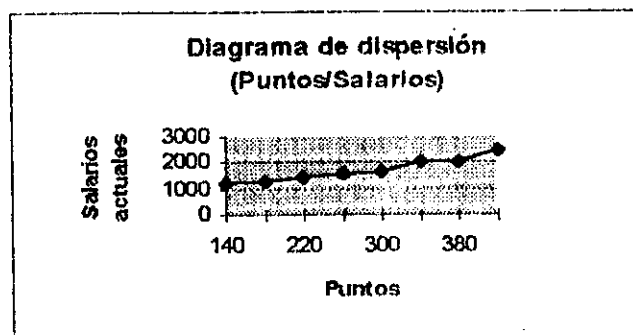
Construcción de un diagrama de dispersión

La mejor manera de comprender las relaciones entre los puestos y deducir de ahí sus salarios respectivos, consiste en concretar por medio de un diagrama de dispersión los resultados de la valoración.

En éste diagrama se llevan sobre el eje de las abscisas los valores medios en puntos y en las ordenadas los salarios actuales de los puestos. Se obtendrá así una serie de puntos que ilustra la dispersión de los salarios con relación a los valores-puntos.

Una vez que ha sido establecido el diagrama puntos-salarios, es preciso añadirle las indicaciones recopiladas casualmente de otras fuentes y especialmente las tasas medias pagadas en otras empresas para ciertos puestos análogos.

Fig. 1



b. Trazado de la curva de salarios

Las tasas de salarios aplicables a los diferentes puestos de trabajo en función de su valor relativo en puntos, se determinan generalmente por medio de una curva de conversión, trazada a través del diagrama de dispersión.

A este respecto pueden presentarse dos casos:

1. Que el nivel de los salarios de la empresa se manifieste en su conjunto conforme o superior al nivel medio resultante de la encuesta exterior efectuada previamente; en este caso, la curva de conversión podrá ser trazada a través de todos los puntos del diagrama de dispersión sobre la base de los salarios actualmente asignados en el interior de la empresa.

2. Que estos salarios manifiesten ser inferiores al nivel medio resultante de la encuesta; en este caso, si se quieren alinear los salarios de la empresa con los que corrientemente se practican fuera, la curva deberá ser trazada únicamente sobre la base de las tasas obtenidas en el curso de la encuesta para los puestos a los que ésta se ha referido.

Hay que reconocer, que en ambos casos, la correlación entre la valoración de los puestos y sus salarios medios suele ser bastante imperfecta, lo que hace difícil el trazado de la línea de conversión.

Cualquiera que sea la solución elegida (puestos propios de la empresa, puestos cubiertos por la encuesta o puestos claves), se obtendrá una línea que deberá ser representativa de la progresión media de los salarios, en relación con el valor en puntos de los puestos de trabajo. Esta línea podrá ser una recta o una curva.

Si se utiliza una regresión lineal para la determinación de la escala salarial, los salarios aumentarán en función de los puntos siguiendo una progresión aritmética. Por ello es preferible recurrir a una curva cóncava, en este caso los salarios aumentarán en función de los puntos de tal manera que el valor de cada punto, en lugar de ser constante, crece, efectivamente, a medida que se sube la jerarquía, debido a lo anterior, se recomienda que para el trazado de la curva de salarios, se utilice la regresión exponencial ($y = ab^x$).

5

**GENERALIDADES
DE LA
EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**

1. Antecedentes

La evaluación del desempeño (llamada "calificación de méritos" o "calificación del empleado") ha sido adoptada por muchas organizaciones como medio para evaluar el trabajo de cada empleado. Estas evaluaciones han sido de mucha utilidad cuando se usan con frecuencia como base para la selección de candidatos para promoción a mejores puestos, o para hacer aumentos por méritos en los sueldos o salarios. La evaluación del desempeño es utilizada para comprobar el éxito del reclutamiento, de la selección, de la colocación y de los procedimientos de entrenamiento.

Originalmente, la evaluación del desempeño era utilizada como una guía a la administración para escoger a los gerentes que debían ascenderse o recibir aumentos de sueldos, actualmente, la evaluación del desempeño es utilizada como un medio de capacitación para ayudar a los empleados en todos los niveles administrativos a mejorar su rendimiento.

Las evaluaciones ayudan a las organizaciones a verificar la efectividad total de su programa de desarrollo gerencial, los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.

2. Definición

La evaluación del desempeño es la evaluación periódica del rendimiento de un empleado con el objetivo de facilitar la planeación de personal en una organización.

3. Finalidades de la evaluación del desempeño

- a. Evaluar la labor del empleado durante el período de prueba.
- b. Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo para que éste se considere satisfactorio.
- c. Hacer reconocimiento oficial del desempeño altamente meritorio.
- d. Determinar necesidades de adiestramiento, desarrollo y capacitación de personal.
- e. Determinar la elegibilidad para la concesión de aumentos de sueldo por mérito dentro de las escalas de sueldos y salarios establecidas.
- f. Para selección de personal en ascenso.
- g. Determinar la ubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

- h. Planeación y desarrollo de la carrera profesional.
- i. Decisiones de ubicación (promociones, transferencias, separaciones).

4. Calificaciones tradicionales del desempeño

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común basadas en el desempeño pasado son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección obligatoria
- Método de registro de acontecimientos y asociaciones
- Método de puntos comparativos
- Métodos de evaluación comparativa
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total

4.1. Escalas de puntuación:

Es el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño. En este método el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Para la obtención de varios cómputos, es necesario conceder valores numéricos a cada punto.

La puntuación puede fijarse de 0 a 100 puntos para determinar el incremento potencial.

Ejemplo:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EMPRESA:

Nombre del empleado:
 Código del empleado:
 Puesto:
 Departamento:
 Tiempo de ocupar el puesto:

Nombre del evaluador:
 Puesto de evaluador:
 Fecha de la evaluación:

Instrucciones para el evaluador: indique en la escala de puntuación su evaluación respecto al desempeño del empleado:

	Inaceptable (0)	Pobre (20)	Aceptable (60)	Bueno (80)	Excelente (100)
1. Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
2. Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____
4. Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5. Actitud	_____	_____	_____	_____	_____
6. Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
7. Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____
8. Responsabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
9. Entusiasmo	_____	_____	_____	_____	_____
10. Calidad en el trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
TOTALES:	_____	_____	_____	_____	_____
PUNTUACIÓN TOTAL:	_____				

Ventajas:

- Facilidad en su desarrollo.
- Sencillez al impartirlo.
- Poca capacitación para administrarlo.
- Se puede aplicar a grupos numerosos de empleados.
- Se pueden evaluar puestos de diversos tipos.

Desventajas:

- Probable que surjan distorsiones.
- Se eliminan aspectos específicos del desempeño del empleado en su puesto.
- No se puede obtener la retroalimentación deseada para mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter general.

4.2 Lista de verificación

Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. El evaluador es el jefe inmediato.

Para el desarrollo de este método, el área de recursos humanos asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. Los valores para la lista pueden ser de 1 a 100 puntos.

Ejemplo:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
EMPRESA:	
Nombre del empleado:	Nombre del evaluador:
Código del empleado:	Puesto de evaluador:
Puesto:	Fecha de la evaluación:
Departamento:	
Tiempo de ocupar el puesto:	
Instrucciones para el evaluador: señale en cada una de las afirmaciones que se aplican el desempeño del empleado:	
Valores	Señale aquí
(08.0) 1. Se queda horas extra si se le pide	<input type="checkbox"/>
(07.0) 2. Mantiene ordenado su lugar de trabajo	
(05.0) 3. Es colaborador para con sus compañeros de trabajo	
(04.0) 4. Planea acciones antes de ejecutarlas	
(10.0) 5. Cumple con su horario de trabajo	
(01.0) 6. Solicita permisos para ausentarse frecuentemente	
(08.0) 7. Sugiere ideas frecuentemente	
(09.0) 8. Realiza con calidad su trabajo	
(08.0) 9. Posee habilidad para desarrollar su trabajo	
(10.0) 10. Conoce ampliamente su trabajo	
(07.0) 11. Asume sus funciones y resuelve todos los problemas	
(08.0) 12. Tiene un marcado deseo de mejorar	
(07.0) 13. Conserva la calma, su estado de ánimo es estable	
(08.0) 14. Excelente capacidad de comunicación	
<hr/> 100.0	PUNTUACIÓN TOTAL:

Ventajas:

- Bajo costo.
- Facilidad para administrarlo.
- Escasa capacitación para los evaluadores.

Desventajas:

- Posibilidad de distorsiones.
- Interpretación equivocada de algunos puntos.
- Conceder puntuaciones relativas.

4.3. Método de registro de acontecimientos críticos

El método de registro de acontecimientos críticos requiere que el evaluador lleve un archivo donde consigne las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.

Estas acciones o acontecimientos tienen dos características:

1. Se refieren exclusivamente al período relevante a la evaluación; por ejemplo: de enero a junio.
2. Se registran solamente las acciones directamente imputables al trabajador; las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Ventajas:

- Util para proporcionar retroalimentación al empleado.
- Reduce el efecto de distorsión.
- Parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

Desventajas:

- Falta de registros por parte del evaluador. Cuando esto ocurre el efecto de distorsión que ejercen los acontecimientos recientes se presenta y es posible que el empleado concluya que el supervisor sólo está aportando elementos para defender una opinión que es realmente subjetiva.

Ejemplo:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EMPRESA:

Nombre del empleado:

Código del empleado:

Puesto:

Departamento:

Tiempo de ocupar el puesto:

Nombre del evaluador:

Puesto de evaluador:

Fecha de la evaluación:

Instrucciones para el evaluador: señale en cada uno de los cuadros, las ejecuciones positivas y negativas que se aplican al desempeño del empleado.

Fecha	Ejecución Positiva	Fecha	Ejecución Negativa	Evaluador

4.4. Métodos de evaluación en grupos

Los métodos de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño de un empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupos son:

- Método de distribución forzada
- Método de categorización
- Método de distribución de puntos
- Método de comparación por parejas

4.4.1. Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

Ejemplo:

(clasificación de diez empleados)

Superior	Intermedio	Inferior
1. Oajaca 2. Domínguez 3. Tobías	4. Guzmán 5. Gordillo 6. Castillo 7. Chacón 8. Zaldaña 9. Muñoz	10. Aquino

4.4.2. Método de categorización: este método lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero lo difícil es estipular por cuánto. Puede darse el caso que de una calificación de diez empleados, el número dos sea similar al número uno, o resulte ser muy inferior a éste. Este método puede resultar distorsionado debido a las inclinaciones personales del evaluador. Entre las ventajas del método se encuentra la facilidad de administrarlo y explicarlo.

4.4.3. Método de distribución de puntos: el método de distribución forzada puede variar, haciendo que el evaluador otorgue puntos a sus subordinados. A los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta. La ventaja de éste método consiste en que puede apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

4.4.4. Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque puede mostrarse cierta distorsión por factores personales o acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.

5. Métodos de evaluación a futuro

Estos métodos se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Las cuatro técnicas que se consideran son las siguientes:

5.1. Autoevaluaciones

Esta técnica conlleva a que los empleados se autoevalúen. Con esta técnica es menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que allenta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro. Una de las ventajas de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

5.2. Administración por objetivos:

En la técnica de objetivos, se evalúa a los empleados atendiendo a la eficacia con que alcanzan un número específico de objetivos, los cuales se consideran importantísimos para la realización de sus labores.

Los objetivos de desempeño deseables se establecen conjuntamente entre el jefe y el subordinado. Lo ideal es que éstos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación.

Ventajas:

- Los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. Además de esto, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.
- El empleado cuenta con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos.
- Determinar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.
- Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual.
- Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas se pueda medir en forma objetiva.

Desventajas:

- Los objetivos suelen ser excesivamente ambiciosos.
- Los objetivos suelen dejar mucho que desear.
- Los empleados pueden considerar que son tratados con injusticia.
- Puede confundirse cantidad con calidad.

5.3. Evaluaciones psicológicas

En algunas organizaciones se utilizan los servicios psicológicos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para la evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste generalmente, de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

Este procedimiento se considera lento y costoso para la organización.

5.4. Métodos de los centros de evaluación

Este método se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Consiste en que los empleados llegan a un centro especializado y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las cuales van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los resultados de los diferentes evaluadores se promedian para obtener un resultado total lo más objetivo posible.

Ventajas:

- Los resultados ayudan al proceso de desarrollo gerencial y a las decisiones de ubicación.
- Apoya a la planeación de los recursos humanos.
- Obtiene resultados precisos hasta en 75%.

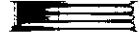
Desventajas:

- Costoso en términos de tiempo y dinero.
- Requiere la existencia de una instalación especializada.
- Requiere la presencia de varios evaluadores.



6

**METODOLOGÍA
PARA LA
ELABORACIÓN DEL
MANUAL DE
EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO
PARA EMPRESAS
DESCENTRALIZADAS
EN PROCESO DE
MODERNIZACIÓN**



1. Consideraciones previas

La implantación de un programa de Evaluación del Desempeño, comprende una serie de procedimientos y técnicas previos a su ejecución.

Otro aspecto importante a considerar es la participación de las personas en el proyecto, ya que con frecuencia participan un número determinado de personas en uno o en más de los aspectos de su desarrollo.

Debe realizarse conjuntamente con las personas involucradas en el proyecto un plan general de organización y operación. Por lo tanto una planeación cuidadosa y meditada debe determinar, quién va a dirigir la instalación, qué funciones deben realizarse, cómo deben realizarse y quién debe realizarlas.

La implantación del programa para llevar a cabo la evaluación del desempeño, es una tarea en la cual se debe invertir el tiempo suficiente que permita establecer los objetivos claros para que todo sea un éxito y conlleve al mejoramiento de la organización.

Un plan de operación y procedimientos bien organizado, que prevea tantos problemas y dificultades como sea posible, contribuirá mucho a expeditar la instalación del programa. Además, hará mínimos los conflictos y reducirá el número de errores que plagan muchos programas.

2. Requisitos

Los requisitos indispensables para poder llevar a cabo el programa de la evaluación del desempeño, son los siguientes:

2.1. Autorización de la Gerencia

La fuente inicial para iniciar el programa para la evaluación del desempeño en la organización, puede radicar ya sea en el jefe de recursos humanos, el comité de sueldos y salarios, el alto mando de la organización, etc.

La evaluación del desempeño, puede considerarse como una de las funciones o actividades del departamento de personal.

Una vez que la sugerencia de instalar un plan para evaluar el desempeño en la organización ha sido hecha, el segundo paso es obtener la aprobación de la alta Gerencia. Cualquier programa, con efectos de tan largo alcance de operación requiere la aprobación y el apoyo de la Gerencia, ya que un programa de esta naturaleza se convierte, típicamente, en base para decisiones de política en la mayoría de los problemas de sueldos y salarios.

Es necesario considerar también que la instalación, el mantenimiento y la operación del programa, según el o los métodos que se utilicen, relativamente es

costoso en tiempo, esfuerzo y dinero, por tal motivo una decisión de tal importancia, correctamente pertenece al grupo que establece las políticas de la empresa.

2.2. Presentación del estudio propuesto a la gerencia

Con objeto de que la Gerencia tenga argumentos para basar su decisión con respecto a la autorización del programa, debe hacerse una presentación formal que cubra las diferentes necesidades de información.

Un plan de presentación bien preparado, debe cubrir los siguientes aspectos:

2.2.1. Naturaleza del programa de evaluación del desempeño.

2.2.2. Principales objetos del programa.

2.2.3. Necesidades expresas de la organización en particular.

2.2.4. Forma en que la evaluación del desempeño cubrirá tales necesidades.

2.2.5. Experiencia de otras organizaciones en lo que a la evaluación del desempeño se refiere.

2.2.6. Limitaciones del plan.

2.2.7. Efecto en los costos.

2.3. Presentación del plan propuesto al grupo de jefes

El grupo de jefes de la organización, debe estar convencido que el programa ayudará y no entorpecerá la operación.

Se hace de vital importancia, que luego de que el programa ha sido autorizado por la gerencia, el grupo de jefes conozca a fondo el proyecto; para ello es necesario otorgar guías que conlleven a acciones por parte de este grupo de acuerdo con los deseos de la gerencia. Sólo si se les informa tan pronto como se haya obtenido la autorización, si ellos son parte vital del plan desde su iniciación, si se les mantiene bien informados sobre cada desarrollo, si se desea obtener el apoyo y la cooperación de este grupo, es necesario que cuente con la completa confianza de la gerencia.

Los procedimientos para informar a los jefes sobre el proyecto propuesto, suelen ser las siguientes:

- Juntas de jefes.
- Entrevistas individuales con los jefes.
- Carta o memorándum del gerente a cada jefe.
- Boletines referentes al programa.

2.3. Presentación del programa propuesto al grupo subordinado

No es necesario únicamente el apoyo de los jefes, es altamente deseable obtener también el apoyo de los subordinados si se quiere cumplir completamente con el objetivo del programa.

Los subordinados deben entender por qué se considera importante el programa y cómo los afectará. Esto solamente puede lograrse si los empleados creen en el programa y le tienen confianza. Para lograr esto la organización debe informarles sobre el mismo.

El éxito o el fracaso que se obtenga de la reacción de los empleados, radica básicamente en el procedimiento utilizado para la presentación del programa.

Algunos procedimientos utilizados para informar a los empleados sobre el programa propuesto son los siguientes:

- Carta o memorándum del Jefe de recursos humanos u otro alto funcionario.
- Juntas de grupos de empleados.
- Relatos publicados en periódicos y revistas de los empleados.
- Entrevistas individuales con los empleados.
- Boletines especiales con el programa.
- Conferencias con todos los empleados o sus representantes.

2.4. Información dada a supervisores y empleados

La decisión con respecto al tipo de información que debe ser dada, radica en el hecho de que si la organización proporciona datos muy detallados del plan o si limita la información dada.

Es importante considerar cuatro aspectos que deben ser explicados adecuadamente:

- 2.4.1. Efectos que se espera tenga el programa en jefes y subordinados.
- 2.4.2. Ventajas que se espera de su instalación.
- 2.4.3. Procedimientos que deben llevarse a cabo para instalar el programa.
- 2.4.4. Campo de aplicación del programa.

3. Método a utilizar

La selección del método debe basarse, en gran parte, en el propósito de la evaluación. Debe considerarse que al utilizar las técnicas más sencillas y menos costosas a menudo no se obtiene la información precisa. Por ejemplo, los resultados de un estudio que compara las ventajas relativas de la escala de calificación con bases conductuales y las escalas de calificación global en términos de dispersión de calificaciones, confiabilidad en la repetición de pruebas, efecto de validez relacionada

con el criterio, demostraron que la escala de calificación con bases conductuales no es superior a las calificaciones globales en las propiedades analizadas.

Por lo general puede considerarse que los métodos más sofisticados y tardados ofrecen más información útil.

La decisión de qué método utilizar, radica en materia de beneficios y costos que afectan a la organización. Esta decisión, también debe ser tomada por la alta Gerencia.

4. Procedimiento para la elaboración del manual

4.1. Elección del método a usar

Primeramente, debe de elegirse el método a utilizarse que contendrá los programas de la evaluación del desempeño. Para la elección del método, debe de tomarse en cuenta lo referente al punto anterior.

4.2. Determinación de los estándares del desempeño

Para obtener mediciones objetivas, la evaluación del desempeño requiere *estándares del desempeño* que constituyen los parámetros a calificar. Para ser efectivos deben de guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse abiertamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

El análisis de puestos pone en relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

4.3. Mediciones del desempeño

Para la calificación de las labores, la evaluación del desempeño requiere también disponer de *mediciones del desempeño*.

La diferencia que existe entre estándar de desempeño y medición del desempeño, versa en que por ejemplo, en un puesto de soldador en una compañía de tubos metálicos el elemento básico de la labor es la aplicación de los remaches, al operario no se le pueda calificar por la habilidad de transportar cajas, que es un

elemento extraño al puesto. Para estimar cómo desempeña el soldador su tarea, el evaluador pueda calificar su rapidez, su habilidad, su ahorro de soldadura, etc.

Para ser útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

4.4. Objetividad y subjetividad en las mediciones

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas del desempeño, son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Por ejemplo, un evaluador de la simpatía que provocan en su público varios locutores radiales tiene escasas posibilidades de servirse de algo más que su percepción personal de lo que es simpático para los oyentes de la radio. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. Por estas razones, los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas.

5. Contenido del manual

En esta guía se propone un contenido básico que podrá modificarse de acuerdo a los objetivos y requerimientos específicos de cada organización:

- 5.1. Introducción
- 5.2. Instrucciones para el manejo del Manual
- 5.3. Formatos de las evaluaciones
- 5.4. Interpretación de resultados

5.1. Introducción:

Se considera como una explicación breve de los objetivos del manual. La introducción, incluye información acerca del área de aplicación, a quién va dirigido y qué efectos producirá.

5.2. Instrucciones para el manejo del manual:

Las instrucciones para el manejo del manual, constituyen una guía para facilitar su uso, éstas incluyen:

- Definición de términos técnicos

- Explicación del método o métodos que se utiliza.
- Explicación de la forma en que los evaluadores deben llenar los formatos de las evaluaciones.

5.3. Formatos de las evaluaciones

Contenido de los formatos para la aplicación de la evaluación del desempeño, indicando el método o métodos que se utilizan. Los modelos presentados, serán los que se utilicen para la ejecución del programa.

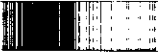
5.4. Interpretación de resultados

Cada modelo para ejecutar el programa, debe contener claramente la interpretación de resultados para orientar al evaluador en la presentación de sus conclusiones con respecto al grupo de empleados que evaluará. Esto servirá para la toma de decisiones cuando ya se tenga el resultado global de los empleados.

La interpretación de resultados es importante y debe de ser lo más fidedigna posible, pues repercute en las acciones que deben tomarse para la administración de la escala salarial.

7

**MODELO DE UN
MANUAL DE
ESPECIFICACIÓN
DE PUESTOS
PARA UNA
EMPRESA
DESCENTRALIZADA
EN PROCESO DE
MODERNIZACIÓN**



Contenido

Introducción

Instructivo para el uso del Manual de especificación de puestos

Definición de términos técnicos

Especificación de puestos

Índice alfabético

Índice ocupacional

PROPIEDAD DE LA INSTITUCIÓN DON CARLOS DE CAJAMARCA A
BIBLIOTECA CENTRAL



62

63

Introducción

El presente manual de especificación de puestos, es el resultado del estudio técnico del sistema de clasificación de puestos de nuestra empresa, está realizado con el propósito que dicho instrumento administrativo responda en forma práctica e inmediata a las necesidades que pueda presentar la empresa en materia de recursos humanos.

El manual está destinado a ser utilizado por todo el personal que labora en la empresa. Cualquier persona puede acudir a su jefe inmediato y solicitar la información por la que manifieste algún interés.

Cualquier consulta al manual debe hacerse dentro de la empresa.

Este instrumento técnico contiene las instrucciones y procedimientos que las unidades de personal deben atender para la correcta administración de sus recursos humanos.

La elaboración del manual pretende cubrir las siguientes finalidades:

- Para el personal en general de la empresa, como guía para resolver dudas con respecto a las funciones, atribuciones, jerarquía, relaciones, etc. de su puesto.
- Para el personal de nuevo ingreso, como una orientación en su nuevo puesto de trabajo dentro de la empresa.
- Para el departamento de Planificación, como ayuda para la planeación administrativa.
- Para el área de recursos humanos, la elaboración del presente manual pretende que los responsables de la administración de personal, dispongan de un instrumento de trabajo técnicamente elaborado, que les permita optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos.

El manual está sujeto a revisiones periódicas que tienen como finalidad la actualización del mismo. La presente edición se terminó de elaborar en mayo de 1997.

INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL MANUAL

1. Definición de términos técnicos

1.1. Puesto

Conjunto de deberes y responsabilidades asignadas por autoridad competente y que requiere el empleo de una persona para que lo desempeñe.

1.2. Series de especificación de puestos

Es el conjunto de dos o más especificaciones de puestos que tienen similitud en cuanto a la naturaleza del trabajo pero que difieren en cuanto a complejidad y responsabilidad.

Se presentan por números generalmente en orden ascendente o descendente, según la política de la empresa para establecer niveles de menor a mayor categoría o viceversa.

Ejemplo:

Secretaria oficinista I

Secretaria oficinista II

Secretaria oficinista III

En el ejemplo anterior, el puesto de Secretaria oficinista I es de menor categoría que el puesto de Secretaria oficinista III.

1.3. Índice alfabético

En el Índice alfabético, las especificaciones de puestos se ordenan alfabéticamente conforme la denominación del puesto. Este es utilizado cuando se conoce el puesto que se desea consultar

1.4. Índice de ocupacional

Es en el que se encuentran ordenadas las especificaciones de puestos atendiendo al tipo de actividades que se realizan y que se identifican con el título genérico de la actividad.

Ejemplo:

Área de producción
Área de ventas
Área de planificación
Área de recursos humanos.
Área de control de calidad, etc.

1.5. Especificación de puestos

Se define como especificación de puesto, la descripción escrita de la naturaleza, deberes y responsabilidades de los diferentes puestos, así como de los requisitos de preparación académica, experiencia laboral y legales que la persona debe satisfacer para optar a un puesto.

2. Descripción del contenido de los formatos

1.1. Estructura de la especificación de puestos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- a) Código del puesto
- b) Título del puesto
- c) Naturaleza del trabajo
- d) Ejemplos de trabajo
- e) Especialidad

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

- a) Educación
- b) Experiencia
- c) Capacidad analítica
- d) Responsabilidad económica
- e) Responsabilidad por toma de decisiones
- f) Responsabilidad por información confidencial
- g) Supervisión
- h) Esfuerzo físico
- i) Esfuerzo mental
- j) Condiciones de trabajo

Código del puesto:

Está conformado por cuatro dígitos que se utilizan para identificar a un puesto, así como para localizarlo en el manual de especificación de puestos.

Título del puesto:

Es el nombre con que se denomina al puesto. Es breve y genérico, su uso es obligatorio por mandato legal en documentos oficiales relacionados con nombramientos, contratos, administración de personal, presupuesto y cuentas.

Ejemplo:

El título oficial de un puesto es carpintero, albañil o como mejor se identifique el puesto de que se trata.

Naturaleza del trabajo:

Describe en forma resumida los aspectos esenciales y característicos de un puesto, así como todos aquellos que lo diferencian de los demás puestos.

Ejemplos de trabajo:

Son descripciones resumidas de los deberes y responsabilidades característicos de los puestos, es necesario señalar que los ejemplos de trabajo no pretenden limitar las funciones asignadas a los puestos, sino orientar sobre los mismos y sobre la autoridad y responsabilidad que corresponden a puestos identificados con una misma denominación.

Especialidad:

Identifica el campo de trabajo en que se enmarcan las tareas específicas de cada puesto, las que de conformidad con su clasificación permiten definir el nivel de educación formal y la experiencia que debe ser requerida a los aspirantes a ocuparlos por el ejercicio de un oficio, ocupación o disciplina académica.

La especialidad facilita la carrera administrativa, toda vez que abarca una o más series de puestos o puede ser interrelacionada con otras.

Requisitos mínimos:

En esta parte se señalan los requisitos de educación formal, experiencia laboral y legales que deben satisfacer los candidatos a ocupar un puesto de los incluidos en el Plan de Clasificación de Puestos. Dichos requisitos fueron fijados con base a los deberes y responsabilidades característicos de cada puesto.

El requisito de educación formal está expresado en términos de grados o ciclos de escolaridad, títulos o diplomas reconocidos oficialmente en el sistema educativo del país.

El requisito de experiencia laboral se refiere al tiempo en meses o años que el candidato debe acreditar, sobre tareas desarrolladas anteriormente y que tengan relación con el puesto que solicita ocupar.

El requisito legal consiste en todas aquellas certificaciones y licencias, títulos o constancias que debe acreditar los candidatos a ocupar un puesto cuyas funciones así lo requieran.

Ejemplo:

Para desempeñar un puesto de Profesional I, se exige como requisito legal, que se acredite la calidad de colegiado activo, conforme lo prescrito por la Ley de Colegiación Oficial Obligatorio para el Ejercicio de las Profesiones Universitarias.

NOMBRE DE LA EMPRESA
ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

CÓDIGO: 1550
FECHA: mayo 1997

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Conserje

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Trabajo operativo de menor grado de dificultad que consiste en realizar tareas manuales de carácter repetitivo en las que predomina el esfuerzo físico, y para su ejecución no se requiere adiestramiento previo.

EJEMPLOS DE TRABAJO:

Realiza labores de limpieza de pisos, patios, corredores, áreas de trabajo, muebles, maquinaria, equipo de oficina y servicios sanitarios, de acuerdo a instrucciones recibidas, opera asesores y vela por la limpieza de los mismos; carga y descarga, acarrea y empaca materiales y objetos utilizados donde presta sus servicios; auxilia o eventualmente realiza labores de guardianía y portería en el edificio.

Sustituye temporalmente a empleados de mayor nivel jerárquico que ocupan puestos similares dentro de su categoría, en caso de licencias, vacaciones, enfermedades, permisos y otras circunstancias similares.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

EDUCACIÓN:

Equivalente a educación primaria comprobable.

EXPERIENCIA:

Acreditar seis meses de experiencia en labores relacionadas al puesto.

CAPACIDAD ANALÍTICA:

Siempre recibe instrucciones de su superior jerárquico (Jefe de Mantenimiento).

RESPONSABILIDAD ECONÓMICA:

Es responsable del equipo y materiales que le sean proporcionados para el desempeño de sus labores, como por ejemplo: escobas, trapeadores, aspiradora, plomeros, etc. Aproximadamente asciende a la cantidad de Q 3000.00.

RESPONSABILIDAD POR TOMA DE DECISIONES:

Ninguna.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACION CONFIDENCIAL:

No maneja información confidencial.

SUPERVISIÓN:

No ejerce supervisión hacia otras personas.

ESFUERZO FÍSICO:

El puesto requiere de esfuerzo físico eventualmente, tales como cargar, halar, empujar, sujetar cosas de un peso aproximado de 50 a 100 lbs.

ESFUERZO MENTAL:

Ninguno.

CONDICIONES DE TRABAJO:

El trabajo se desempeña en un ambiente poco agradable. Todo el tiempo permanece de pie.

NOMBRE DE LA EMPRESA
ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

CÓDIGO: 1650
FECHA: mayo 1997

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Laboratorista

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Trabajo especializado que consiste en ejecutar tareas complejas en las que se requiere el dominio de un oficio o de un área específica; coordina y supervisa la ejecución de las diversas actividades que desarrolla el personal a su cargo.

EJEMPLOS DE TRABAJO:

Realiza pruebas y análisis de materiales y suelos; coordina y supervisa a laboratoristas de materiales y suelos de menor jerarquía; supervisa y diseña mezclas asfálticas y de concreto; dirige actividades de campo para la obtención de muestras de materiales selectos de construcción; revisa y aprueba resultados de análisis realizados en el laboratorio.

Realiza otras tareas relacionadas con el puesto.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

EDUCACIÓN:

Poseer título de nivel de educación media y acreditar diploma o constancia de capacitación específica relacionada con el puesto.

EXPERIENCIA:

Acreditar tres años de experiencia afín.

CAPACIDAD ANALÍTICA:

Organiza diariamente su trabajo, recibe instrucciones el 50% del tiempo.

RESPONSABILIDAD ECONÓMICA:

Responsabilidad por el equipo y material que utiliza para el desempeño de su trabajo aproximadamente de un valor de Q 3,000.00.

RESPONSABILIDAD POR TOMA DE DECISIONES:

Regularmente las decisiones que debe tomar son mínimas, se considera que debe consultar a su superior jerárquico para tomar las decisiones.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

No tiene acceso a información confidencial.

SUPERVISIÓN:

Ejerce supervisión sobre de una a tres personas que realizan el mismo trabajo.

ESFUERZO FÍSICO:

Trabajo ligero, requiere un mínimo de esfuerzo físico, como levantarse, agacharse y transportar objetos pequeños.

ESFUERZO MENTAL:

Ligera atención refleja.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Se encuentran algunos factores desagradables en el ambiente de trabajo, como por ejemplo: poca ventilación o a temperaturas desagradables.

NOMBRE DE LA EMPRESA
ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

CÓDIGO: 1660
FECHA: mayo 1997

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Auxiliar de computación

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Trabajo técnico que consiste en realizar tareas sencillas que requieren la aplicación de conocimientos técnicos generales en un campo de trabajo determinado.

EJEMPLOS DE TRABAJO:

Opera unidades centrales y equipo auxiliar de computación; mantiene observación del funcionamiento del sistema electrónico a fin de detectar desperfectos del proceso y efectúa las correcciones necesarias; prepara datos de ensayo a fin de comprobar el funcionamiento del programa; lleva control de los trabajos realizados y de los programas archivados.

Sustituye temporalmente a empleados de mayor nivel jerárquico que ocupan puestos similares dentro de su categoría, en caso de licencias, vacaciones, enfermedades, permisos y otras circunstancias similares.

Realiza otras tareas relacionadas con el puesto.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

EDUCACIÓN:

Poseer título o diploma del nivel de Educación Media en computación o acreditar la especialidad de una carrera afín.

EXPERIENCIA:

Acreditar un año de experiencia en el puesto.

CAPACIDAD ANALÍTICA:

Organiza diariamente su trabajo. El 50% del tiempo recibe instrucciones de un analista en informática con respecto a cómo se quiere el trabajo.

RESPONSABILIDAD ECONÓMICA:

Responsabilidad económica de aproximadamente Q 15,000.00 que corresponde a una computadora personal y otros útiles para el desarrollo de su trabajo.

RESPONSABILIDAD POR TOMA DE DECISIONES:

Ninguna.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

El puesto tiene acceso a datos confidenciales importantes para la empresa.

SUPERVISIÓN:

No ejerce supervisión sobre otras personas.

ESFUERZO FÍSICO:

Trabajo ligero, requiere un mínimo de esfuerzo físico.

ESFUERZO MENTAL:

Atención concentrada pero intermitente.

CONDICIONES DE TRABAJO:

El trabajo se desarrolla en un ambiente agradable y limpio. Comparte una oficina con dos auxiliares más.

El trabajo puede perjudicar la vista, pues el 70% del tiempo, permanece sentado frente a una pantalla de computadora.

NOMBRE DE LA EMPRESA

ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

CÓDIGO: 1750
FECHA: mayo 1997

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Contador de la sección de c105ompras

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Trabajo técnico que consiste en realizar tareas sencillas que requieren la aplicación de conocimientos técnicos generales en un campo de trabajo determinado.

EJEMPLOS DE TRABAJO:

Dirige y supervisa las actividades que realizan auxiliares de contabilidad de menor jerarquía; participa en la apertura de cotizaciones, licitaciones y en la calificación y adjudicación de las mismas; efectúa asiento de apertura y cierre de los diferentes libros de contabilidad, elabora balances generales y otros estados contables; analiza y verifica la codificación de los órdenes de compra y pago.

Sustituye temporalmente a empleados de mayor nivel jerárquico que ocupan puestos similares dentro de su categoría, en caso de licencias, vacaciones, enfermedades, permisos y otras circunstancias similares.

Realiza otras tareas relacionadas con el puesto.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

EDUCACIÓN:

Poseer título de Perito Contador.

EXPERIENCIA:

Dos años de experiencia en contabilidad fiscal.

CÓDIGO:	1750
FECHA:	mayo 1997

CAPACIDAD ANALÍTICA:

El 50% del tiempo recibe instrucciones de un analista de la Sección de Compras. Diariamente debe organizar en forma distinta su trabajo.

RESPONSABILIDAD ECONÓMICA:

Posee responsabilidad económica por equipo de oficina que le sea otorgado para el desempeño de su trabajo que asciende a la cantidad de Q 18,000.00.

RESPONSABILIDAD POR TOMA DE DECISIONES:

Casi siempre debe de tomar decisiones sobre problemas menores. Para resolver problemas mayores, debe consultar al Jefe de la Sección de Compras.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Tiene acceso a datos confidenciales.

SUPERVISIÓN:

Ejerce supervisión sobre dos o tres auxiliares de contabilidad.

ESFUERZO FÍSICO:

Trabajo ligero, requiere un mínimo de esfuerzo físico como levantarse y sentarse.

ESFUERZO MENTAL:

El puesto requiere atención concentrada y constante.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Ambiente agradable y limpio. Comparte la oficina con los auxiliares de contabilidad.

NOMBRE DE LA EMPRESA

ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

CÓDIGO: 1850

FECHA: mayo 1997

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Auxiliar de ingeniería civil

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Trabajo técnico profesional que consiste en la realización de tareas auxiliares en la investigación y análisis de problemas o la ejecución de actividades técnico-administrativas que requieren la aplicación de fundamentos de un área de la ciencia.

EJEMPLOS DE TRABAJO:

Supervisa la construcción, reparación y mantenimiento de obras de servicio público y verifica que se ajuste a los planes y especificaciones; participa en la elaboración del presupuesto de mano de obra y materiales; atiende y resuelve consultas de carácter técnico relacionadas con la construcción de las obras que supervisa; elabora informes sobre el avance físico de las obras supervisadas.

Realiza cálculos y diseños de construcción o mejoramiento de obras de ingeniería y de sistemas de drenajes aplicables en puentes, dragados y canalización de ríos y cunetas; diseña la línea horizontal y vertical de proyectos de carreteras, tomando en cuenta características topográficas del terreno, necesidades de tránsito y costo de construcción, verificando que se ajusten a las especificaciones establecidas.

Orienta al personal de menor jerarquía, en la aplicación de métodos y práctica del trabajo.

Sustituye temporalmente a empleados de mayor nivel que ocupen puestos comprendidos dentro de su categoría, en casos de licencias, vacaciones, enfermedades, permisos y otras circunstancias similares.

Realiza otras tareas relacionadas con el puesto.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

EDUCACIÓN:

Haber aprobado el sexto ciclo de una carrera universitaria afín al puesto. Tener conocimientos del idioma inglés.

EXPERIENCIA:

Acreditar dos años de experiencia en puestos similares.

CAPACIDAD ANALÍTICA:

Organiza diariamente en forma distinta su trabajo. Recibe instrucciones el 50% del tiempo del Jefe del Departamento de Proyectos.

RESPONSABILIDAD ECONÓMICA:

El puesto tiene responsabilidad económica por las herramientas, máquinas y/o aparatos y útiles que le sean proporcionados para el desempeño de su trabajo de aproximadamente Q 30,000.00.

RESPONSABILIDAD POR TOMA DE DECISIONES:

El puesto requiere tomar decisiones y/o resolver problemas menores, rutinarios.

En la toma de decisiones o solución de problemas, se considera que normalmente debe consultar en casos difíciles al ingeniero encargado de los proyectos.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Tiene acceso a métodos y procesos de fabricación y políticas generales de la empresa. Una indiscreción podría causar daño a la empresa.

SUPERVISIÓN:

Supervisa a los maestros de obras en la realización de los proyectos de construcción. El número de personas a las cuales debe supervisar varía según el número de proyectos que se estén ejecutando.

ESFUERZO FÍSICO:

Manejar automóvil.

ESFUERZO MENTAL:

El puesto requiere una atención concentrada y constante.

CONDICIONES DE TRABAJO:

El 50% del tiempo realiza su trabajo en una oficina, la cual comparte con otros auxiliares de ingeniería. El otro 50% del tiempo realiza su trabajo a la intemperie, permaneciendo todo este tiempo de pié.

NOMBRE DE LA EMPRESA

ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

CÓDIGO: 1860
FECHA: mayo 1997

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Asistente del Departamento de Planificación

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Trabajo técnico profesional que consiste en la realización de tareas de investigación, análisis y experimentación, asistiendo a un profesional para la resolución de problemas o la ejecución de actividades técnico-administrativas que requieren la aplicación de principios y teorías de un área de la ciencia.

EJEMPLOS DE TRABAJO:

Participa en la elaboración de cálculos de costos de recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para la programación y ejecución de proyectos; participa en reuniones con funcionarios para conocer y discutir problemas que presenta la ejecución de los proyectos y sus soluciones; elabora informes y dictámenes sobre documentos y expedientes relacionados con la planificación y evaluación de proyectos.

Sustituye temporalmente a empleados de mayor nivel jerárquico que ocupan puestos similares dentro de su categoría, en caso de licencias, vacaciones, enfermedades, permisos y otras circunstancias similares.

Realiza otras tareas relacionadas con el puesto.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

EDUCACIÓN:

Curriculum cerrado de una carrera universitaria afín al puesto.

EXPERIENCIA:

Acreditar tres años de experiencia en tareas relacionadas al puesto.

CAPACIDAD ANALÍTICA:

Organiza diariamente en forma distinta su trabajo, casi no recibe instrucciones de cómo debe realizar su trabajo.

RESPONSABILIDAD ECONÓMICA:

Posee responsabilidad económica sobre todos los útiles, equipo y mobiliario que le sean proporcionados para el desempeño de sus labores, más o menos equivalente a Q 8,000.00.

RESPONSABILIDAD POR TOMA DE DECISIONES:

Debe tomar decisiones y resolver problemas importantes constantemente. En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente debe consultar al Jefe del Departamento de Planificación en casos difíciles.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

El puesto tiene acceso a datos confidenciales del personal de la empresa y otros datos tales como:

- Documentos confidenciales sobre políticas de la empresa.
- Políticas generales de la empresa.

Una indiscreción podría causar daños graves a la empresa.

SUPERVISIÓN:

Ejerce supervisión sobre una secretaria y cuatro auxiliares de planificación.

ESFUERZO FÍSICO:

Trabajo ligero, incluye un mínimo de esfuerzo físico.

ESFUERZO MENTAL:

El puesto requiere una atención concentrada y constante.

El puesto exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para el mejor desempeño de las labores.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Ambiente agradable y limpio. Oficina propia. El 90% del tiempo desempeña su trabajo sentado.

NOMBRE DE LA EMPRESA
ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

CÓDIGO: 1950
FECHA: mayo 1997

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Jefe de informática

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Trabajo profesional que consiste en planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de un centro de cómputo.

EJEMPLOS DE TRABAJO:

Planifica, organiza, dirige y evalúa las diferentes actividades que se realizan en el centro de cómputo.

Coordina el diseño o reestructuración de sistemas y/o procedimientos para el procesamiento de datos.

Evalúa periódicamente los procesos operativos introduciendo mejoras cuando se requiera.

Revisa y aprueba los análisis y diseño de sistemas realizados por los técnicos designados.

Elabora, desarrolla e implementa procedimientos y patrones de seguridad para la conversión de datos y manejo de programas y archivos.

Define los usuarios que tendrán acceso a las distintas aplicaciones así como los derechos de consulta, ingreso de nueva información, actualización, modificación, impresión o eliminación.

Participa en reuniones con jefes de otras unidades para coordinar los asuntos de carácter técnico-administrativo.

Asiste a reuniones de trabajo con los usuarios del centro de cómputo, con el fin de coordinar las estrategias a seguir y lograr los objetivos deseados.

Asesora técnicamente a los usuarios en los diversos aspectos relacionados con la información que deben proporcionar.

Asigna tareas al personal subalterno y fija tiempo para su ejecución.

Participa en la selección y adiestramiento de personal de nuevo ingreso.

Asesora al personal subalterno en la realización de las actividades del centro.

Realiza las labores administrativas que se derivan de su función.

Realiza otras tareas relacionadas con el puesto.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

EDUCACIÓN:

Título universitario en el grado de Licenciado en el campo de la Informática o Computación.

EXPERIENCIA:

Acreditar tres años de experiencia en labores de programación y análisis de sistemas que incluya un año de supervisión de personal.

CAPACIDAD ANALITICA:

El puesto requiere organizar y preparar el trabajo de otros. Exige sugerir métodos, mejoras, etc. para su trabajo. El puesto tiene como parte esencial la creación de formas, métodos, procedimientos etc.

RESPONSABILIDAD ECONÓMICA:

El puesto tiene responsabilidad en bienes tales como: oficina propia, que incluye todo el equipo y utensilios proporcionados para la realización de las labores. También posee responsabilidad económica por todos los documentos confidenciales que le sean proporcionados. Responsabilidad por aproximadamente Q 100,000.00.

RESPONSABILIDAD POR TOMA DE DECISIONES:

El puesto requiere tomar decisiones y/o resolver problemas difíciles constantemente. En problemas rutinarios debe decidir por sí mismo y por las personas que tiene bajo su mando.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

El puesto tiene acceso a datos confidenciales tales como:

- Políticas generales de la empresa.
- Documentos confidenciales.
- Decisiones tomadas por el "staff" de la empresa.
- Nóminas confidenciales, etc.

Una indiscreción causaría gran daño a la empresa.

SUPERVISIÓN:

Ejerce supervisión sobre el subjefe de informática, auxiliares de informática, dos secretarías, un mensajero.

CÓDIGO:	1950
FECHA:	mayo 1997

ESFUERZO FÍSICO:

Trabajo ligero, incluye un mínimo de esfuerzo físico. Requiere levantarse y sentarse.

ESFUERZO MENTAL:

El puesto requiere siempre una atención concentrada, constante y dispersa. Exige pensar sobre mejoras de métodos y procedimientos para el mejor desempeño del Departamento de Informática.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Ambiente agradable, limpio, ventilado, alfombrado. Oficina propia que cuenta con todo el equipo necesario para el desempeño de sus labores, como por ejemplo: computadora, impresora, teléfono, fax, módem, etc.

NOMBRE DE LA EMPRESA

ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

CÓDIGO: 2020
FECHA: mayo 1997

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Jefe del departamento de auditoría

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Trabajo profesional que consiste en la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de actividades de estudio, investigación y ejecución de programas y proyectos tendentes a solucionar problemas que requieren la aplicación de conocimientos especializados de una rama de la ciencia y que se desarrollan en una unidad administrativa de moderada magnitud.

EJEMPLOS DE TRABAJO:

Dirige, coordina y supervisa las actividades relacionadas con el control y registro de las operaciones contables, a efecto de establecer los recursos financieros con que cuenta la empresa y el monto de sus obligaciones; dirige la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos de la empresa y la preparación del Balance General de cada ejercicio fiscal; supervisa las operaciones y registros contables de los bienes muebles, firma cheques que constituyen el fondo rotativo que ampara las órdenes de compra y pago emitidas por las oficinas ejecutoras contra asignaciones presupuestarias.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

EDUCACIÓN:

Poseer título universitario en el grado académico de Licenciado en Auditoría.

EXPERIENCIA

Acreditar cuatro años de experiencia profesional en labores relacionadas con el puesto.

CÓDIGO:	2020
FECHA:	mayo 1997

CAPACIDAD ANALÍTICA:

El puesto requiere organizar y preparar el trabajo de otros. Exige sugerir métodos, mejoras, etc. para su trabajo. El puesto tiene como parte esencial la creación de formas, métodos, procedimientos etc.

RESPONSABILIDAD ECONÓMICA:

El puesto tiene responsabilidad en bienes tales como: oficina propia, que incluye todo el equipo y utensilios proporcionados para la realización de las labores. También posee responsabilidad económica por todos los documentos confidenciales que le sean proporcionados. Responsabilidad por aproximadamente Q 100,000.00.

RESPONSABILIDAD POR TOMA DE DECISIONES:

El puesto requiere tomar decisiones y/o resolver problemas difíciles constantemente. En problemas rutinarios debe decidir por sí mismo y por las personas que tiene bajo su mando.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

El puesto tiene acceso a datos confidenciales tales como:

- Políticas generales de la empresa.
- Documentos confidenciales.
- Decisiones tomadas por el staff de la empresa.
- Nóminas confidenciales, etc.

Una indiscreción causaría gran daño a la empresa.

SUPERVISIÓN:

Ejerce supervisión sobre el subjefe de Auditoría, auditores auxiliares, contadores, auxiliares de contabilidad, dos secretarias, un mensajero.

ESFUERZO FÍSICO:

Trabajo ligero, requiere un mínimo de esfuerzo físico.

ESFUERZO MENTAL:

El puesto requiere siempre una atención concentrada, constante y dispersa. Exige pensar sobre mejoras de métodos y procedimientos para el mejor desempeño del Departamento de Auditoría.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Ambiente agradable, limpio, ventilado, alfombrado. Oficina propia que cuenta con todo el equipo necesario para el desempeño de sus labores, como por ejemplo: computadora, impresora, teléfono, fax, módem, etc.

NOMBRE DE LA EMPRESA

ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

CÓDIGO: 3030

FECHA: mayo 1997

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Asesor de gerencia

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Trabajo profesional que consiste en brindar servicios de asesoría al Gerente General de la empresa en aspectos relacionados con su especialidad, y que requieren poseer los conocimientos y habilidades respectivas en una determinada rama de la ciencia.

EJEMPLOS DE TRABAJO:

Asesora al Gerente general de la empresa en la atención de asuntos relacionados con las actividades de la misma y que por su trascendencia tienen cobertura general.

Vela por la debida implantación y adecuado desarrollo de los programas de trabajo específicos encomendados por la autoridad a quien asesora.

Realiza investigaciones en el campo de su especialidad y propone soluciones adecuadas a los problemas que se presentan en los expedientes o asuntos que estudia.

Emite opinión técnica sobre asuntos relacionados con su especialidad, sometiendo los proyectos a consideración del Gerente General de la empresa para su aprobación.

Evalúa e informa sobre el avance y ejecución de los programas de trabajo a su cargo, velando porque los mismos se ejecuten de conformidad con lo planificado.

Propone sistemas y procedimientos para el desarrollo de programas de trabajo, relacionados con la rama de su especialidad.

Asiste a reuniones de trabajo para la toma de decisiones y planificación de las actividades de la empresa, así como para la atención de casos especiales que requieran su presencia.

Atiende, consulta y emite opiniones sobre asuntos planteados.

Realiza otras tareas afines que requiera el puesto.

CÓDIGO:	3030
FECHA:	mayo 1997

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

EDUCACIÓN:

Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en una carrera afín al puesto. Ser colegiado activo.

EXPERIENCIA:

Acreditar cinco años de experiencia profesional en labores relacionadas con el puesto.

CAPACIDAD ANALÍTICA:

El puesto requiere organizar y preparar el trabajo de otros. Exige sugerir métodos, mejoras, etc. para su trabajo. El puesto tiene como parte esencial la creación de formas, métodos, procedimientos etc.

RESPONSABILIDAD ECONÓMICA:

El puesto tiene responsabilidad en bienes tales como: oficina propia, que incluye todo el equipo y utensilios proporcionados para la realización de las labores. También posee responsabilidad económica por todos los documentos confidenciales que le sean proporcionados. Responsabilidad por aproximadamente Q 100,000.00.

RESPONSABILIDAD POR TOMA DE DECISIONES:

El puesto requiere tomar decisiones y/o resolver problemas difíciles constantemente.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

El puesto tiene acceso a datos confidenciales tales como:

- Políticas generales de la empresa.
- Documentos confidenciales.
- Decisiones tomadas por el staff de la empresa.

Una indiscreción causaría gran daño a la empresa.

SUPERVISIÓN:

Supervisor con una responsabilidad muy amplia sobre la operación efectiva de una función importante.

ESFUERZO FÍSICO:

Trabajo ligero, requiere un mínimo de esfuerzo físico.

CÓDIGO:	3030
FECHA:	mayo 1997

ESFUERZO MENTAL:

El puesto requiere siempre una atención concentrada, constante y dispersa. Exige pensar sobre mejoras de métodos y procedimientos para lograr los objetivos de la empresa.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Ambiente agradable, limpio, ventilado, alfombrado. Oficina propia que cuenta con todo el equipo necesario para el desempeño de sus labores, como por ejemplo: computadora, impresora, teléfono, fax, módem, etc.

NOMBRE DE LA EMPRESA

ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

CÓDIGO: 5050
FECHA: mayo 1997

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Gerente general

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Dirigir, dar orientación general y administrar las operaciones de la empresa. Interpreta y aplica las políticas del Consejo Directivo. Establece políticas generales para el desarrollo de las actividades; dirige y desarrolla los planes a largo y corto plazo y evalúa las actividades en términos de objetivos.

EJEMPLOS DE TRABAJO:

Dirigir y supervisar en general todas las actividades de la empresa, para producir un beneficio razonable a los inversionistas y garantizar la preservación de los capitales invertidos en las actividades de la empresa.

Preparar objetivos a corto y largo plazo y recomendar su aprobación al Consejo Directivo. Elaborar planes y programas para el logro de los objetivos aprobados y coordinar todas las actividades de la organización.

Preparar y mantener un plan de organización adecuado y asegurar que los puestos de las gerencias estén ocupados por elementos capaces. Seleccionar y nombrar subordinados inmediatos, delegando a cada uno la responsabilidad y autoridad necesaria para desarrollar sus respectivas funciones. Sin embargo no puede delegar la responsabilidad general por los resultados ni la responsabilidad económica.

Asegurar que todas las unidades utilicen planes de organización y control capaces de permitir la debida ejecución de sus responsabilidades y el logro de sus metas.

Presentar anualmente al Consejo Directivo el presupuesto anual consolidado, así como los programas de inversiones y gastos extraordinarios, con las recomendaciones necesarias y apropiadas para la aprobación del Consejo. Presentar informes sobre la situación financiera y sobre la ejecución de programas.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

EDUCACIÓN:

Poseer título universitario de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y áreas afines. Poseer estudios de post-grado. Deseable una maestría relacionada con las áreas que supervisa.

EXPERIENCIA:

Cinco años de experiencia en puesto similar.
Amplia experiencia en el manejo de personal y desarrollo empresarial.

CAPACIDAD ANALÍTICA:

Organiza diariamente en forma distinta su trabajo, casi no recibe instrucciones de cómo realizar el trabajo.

RESPONSABILIDAD ECONÓMICA:

Responsabilidad por el material y equipo que le sea proporcionado para el desempeño de su trabajo, como por ejemplo: oficina propia, teléfono, fax, módem, computadora, impresora, teléfono celular, vehículo, etc. Aproximadamente por más de Q 200,000.00.

RESPONSABILIDAD POR TOMA DE DECISIONES:

Debe tomar decisiones y/o resolver problemas trascendentales prontamente sobre la operación efectiva de la empresa. Debe consultar al Consejo Directivo.

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Acceso a datos confidenciales de vital importancia para la empresa.

SUPERVISIÓN:

Responsabilidad muy amplia sobre la planeación y coordinación del trabajo de las unidades o departamentos, para el logro de los objetivos de la empresa.

ESFUERZO FÍSICO:

Trabajo ligero incluyendo un mínimo de esfuerzo físico. Requiere levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Ambiente agradable, oficina propia con todas las comodidades del caso.

ÍNDICE ALFABÉTICO

DENOMINACIÓN	CÓDIGO
Asesor de gerencia	3030
Asistente del departamento de planificación	1860
Auxiliar de computación	1660
Auxiliar de ingeniería civil	1850
Conserje	1550
Contador de la sección de compras	1750
Gerente general	5050
Jefe de informática	1950
Jefe departamento de auditoría interna	2020
Laboratorista	1650

ÍNDICE OCUPACIONAL

GRUPO 18	NIVEL DE DIRECCIÓN
1890	Jefe del departamento de planificación
1880	Subjefe del departamento de planificación
1870	Jefe unidad de investigación
1860	Asistente del departamento de planificación
1855	Asistente unidad de investigación
1840	Secretaria jefe departamento planificación
1830	Secretaria subjefe departamento planificación
1820	Secretaria de asist. departamento planificación
1810	Recepcionista departamento de planificación

8

**MODELO DE
UNA ESCALA
SALARIAL**



VALUACIÓN DE PUESTOS

Puestos a Valorar (del manual de especificación de puestos):

DENOMINACIÓN	CÓDIGO
Asesor de gerencia	3030
Asistente del departamento de planificación	1860
Auxiliar de computación	1660
Auxiliar de ingeniería civil	1850
Conserje	1550
Contador de la sección de compras	1750
Gerente general	5050
Jefe de informática	1950
Jefe departamento de auditoría interna	2020
Laboratorista	1650

TABLA PARA LA VALUACIÓN DE LOS PUESTOS

Método a utilizar: Progresión geométrica

Valor total de la tabla: 1000 puntos

Fatores a valorar:

- Habilidad
- Responsabilidad
- Esfuerzo
- Condiciones de trabajo

Subfactores a valorar:

- Habilidad
 - Educación
 - Experiencia
 - Capacidad analítica
- Responsabilidad
 - Responsabilidad económica
 - Responsabilidad por toma de decisiones
 - Responsabilidad por información confidencial
 - Supervisión
- Esfuerzo
 - Esfuerzo físico
 - Esfuerzo mental
- Condiciones de trabajo (en general)

**DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE GRADOS POR FACTOR
Y ESCALA DE CALIFICACIÓN POR PUNTOS**

Educación

Grado		Puntos
1	Saber leer y escribir correctamente.	20
2	Educación primaria completa.	25
3	Educación secundaria completa.	35
4	Título o diploma de enseñanza media.	45
5	Uno o dos años de una carrera universitaria.	60
6	Sexto o séptimo ciclo de una carrera universitaria.	80
7	Currículum cerrado de una carrera universitaria.	110
8	Título universitario en el grado académico de Licenciado. Poseer calidad de activo.	150
9	Formación académica de nivel superior universitaria. Título universitario en el grado de Licenciado y estudios de post-grado.	200

Experiencia

Grado		Puntos
1	De tres a seis meses	20
2	De seis a doce meses	30
3	Un año	45
4	De uno a dos años	65
5	De dos a tres años	95
6	De tres a cuatro años	140
7	Más de cuatro años	200

Capacidad analítica

Grado		Puntos
1	Siempre recibe instrucciones del superior jerárquico.	10
2	Organiza diariamente su trabajo, recibe instrucciones el 90% del tiempo.	20
3	Organiza diariamente en forma distinta su trabajo. Recibe instrucciones el 50% del tiempo.	45
4	Organiza diariamente en forma distinta su trabajo, casi no recibe instrucciones de cómo realizar su trabajo.	100

Responsabilidad económica

Grado		Puntos
1	De Q 500.00 a Q 1000.	10
2	De Q 1001.00 a Q 3000.00	15
3	De Q 3001.00 a Q 5000.00	20
4	De Q 5001.00 a Q 10000.00	30
5	De Q 10001.00 a Q 20000.00	45
6	De Q 20001.00 a Q 50000.00	70
7	Más de Q 50000.00	100

Responsabilidad por toma de decisiones

Grado		Puntos
1	Ninguna	10
2	Debe tomar decisiones y/o resolver problemas rutinarios eventualmente. Debe consultar.	15
3	Debe tomar decisiones y/o resolver problemas importantes eventualmente. Debe consultar.	20

4	Debe tomar decisiones y/o resolver problemas difíciles eventualmente.	25
5	Debe tomar decisiones y/o resolver problemas trascendentales eventualmente. Debe consultar.	35
6	Debe tomar decisiones y/o resolver problemas rutinarios constantemente. Puede consultar.	45
7	Debe tomar decisiones y/o resolver problemas importantes constantemente. Debe consultar.	60
8	Debe tomar decisiones y/o resolver problemas difíciles constantemente.	80
9	Debe tomar decisiones y/o resolver problemas trascendentales constantemente. Debe consultar.	100

Responsabilidad por información confidencial

Grado		Puntos
1	Ninguna.	10
2	Acceso a algunos datos confidenciales de menor importancia.	35
3	Tiene acceso a datos confidenciales de gran importancia.	100

Supervisión

Grado		Puntos
1	Ninguna supervisión sobre otras personas.	05
2	Supervisión de una a tres personas que realizan el mismo trabajo.	10
3	Supervisión de cuatro o cinco personas, pero realizando el mismo trabajo.	15
4	Supervisor de jefe de grupo de 5 a 10 personas con responsabilidad sobre la operación efectiva.	20

5	Jefe de un departamento o unidad, normalmente supervisa a más de diez personas realizando un trabajo de diversificación y complejidad considerable.	30
6	Supervisión de un aspecto del trabajo de importancia primordial de varios departamentos, secciones o unidades.	40
7	Supervisor con una responsabilidad muy amplia sobre la operación efectiva de una función importante, incluyendo la planeación y coordinación del trabajo de las demás unidades o departamentos.	50

Esfuerzo físico

Grado		Puntos
1	Trabajo ligero incluyendo un mínimo de esfuerzo físico de naturaleza fatigosa. Requiere levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente.	05
2	Esfuerzo reiterativo constante de naturaleza mecánica. Necesidad de levantar y transportar objetos pequeños. Ocasionalmente se trabaja en posiciones difíciles. Casi siempre se trabaja sentado o moviéndose.	15
3	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles. Se trabaja con materiales y herramientas de peso promedio o superior. Se requiere habilidad en la manipulación rápida en el manejo casi continuo de máquinas y equipo de oficina en trabajo a ritmo impuesto.	50

Esfuerzo mental

Grado		Puntos
1	Ninguno.	05
2	Ligera atención refleja.	10
3	Atención concentrada pero intermitente.	25
4	Atención concentrada y constante.	50

Condiciones de trabajo

Grado		Puntos
1	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	05
2	Se encuentran algunos factores desagradables en el trabajo de oficina que molesta el bienestar físico o mental del empleado, tales como cuando se trabaja necesariamente con poca ventilación, o a temperaturas desagradables o existe posibilidad de perjudicar el vestido.	10
3	Las mejores condiciones en el taller, ligeramente sucio. Trabajo con piezas pequeñas en ensambles limpios o en trabajo de banco. Trabajo de oficina o de supervisión requiriendo tiempo considerable en el taller y sujeto parte del tiempo a elementos desagradables tales como calor, frío, humedad, humos, polvo, ruido o vibración.	25
4	Exposición continua a varios elementos y factores desagradables, especialmente, suciedad, aceite, trabajos ruidosos. Casi continuamente se trabaja a la intemperie.	50

TABLA DE CALIFICACIÓN POR PUNTOS

Progresión geométrica

Factor	(Peso) Valor Rel.	Grados								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Habilidad	50%									
Educación		20	25	35	45	60	80	110	150	200
Experiencia		20	30	45	65	95	140	200		
Capacidad analítica		10	20	45	100					
Responsabilidad	35%									
Resp. económica		10	15	20	30	45	70	100		
Resp. por toma de decisiones		10	15	20	25	35	45	60	80	100
Resp. por inf. confidencia		10	35	100						
Supervisión		5	10	15	20	30	40	50		
Esfuerzo	10%									
Físico		5	15	50						
Mental		5	10	25	50					
Condiciones de trabajo	5%									
Total	100%	100								

Valor total: 1000 puntos

Peso de los factores y subfactores:

Habilidad	50%		500 pts.
Educación		20%	
Experiencia		20%	
Capacidad analítica		10%	
Responsabilidad	35%		350 pts.
Resp. económica		10%	
Resp. por toma de decisiones		10%	
Resp. por información confidencial		10%	
Supervisión		05%	
Esfuerzo	10%		100 pts.
Esfuerzo físico		05%	
Esfuerzo mental		05%	
Condiciones de trabajo		05%	050 pts.
Total:	100%	100%	1000 pts.

VALORACION DE PUESTOS
(ordenados de menor a mayor jerarquía)

Título del puesto	Educación	Experiencia	Capacidad analítica	Responsabilidad económica	Responsabilidad toma de decisiones	Responsabilidad inf. confidencial	Supervisión	Esfuerzo físico	Esfuerzo mental	Condiciones de trabajo	TOTAL
Consejero	25	20	10	15	10	10	5	50	5	50	200
Laborantista	45	95	45	15	15	10	10	15	10	10	270
Auxiliar de computación	45	45	45	45	10	100	5	5	25	5	330
Contador ascc. de compras	45	65	45	45	15	100	10	5	50	5	365
Auxiliar de Ingeniería civil	80	65	45	70	15	100	20	15	50	25	485
Asistente depto. planificación	110	140	100	30	45	100	20	5	50	5	605
Jefe de Informática	150	95	100	100	80	100	30	5	50	5	715
Jefe del depto. de auditoría	150	140	100	100	80	100	40	5	50	5	770
Asesor de gerencia	150	200	100	70	80	100	50	5	50	5	810
Gerente general	200	200	100	100	100	100	50	5	50	5	910

Construcción de la escala salarial propuesta

Rango = punteo mayor - punteo menor

Rango = 910 - 200 = 710

Amplitud: 50 puntos.

No. categorías = Rango / Amplitud

No. categorías = 710 / 50 = 14.2 categorías

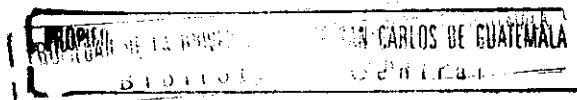
El número de categorías oscila entre 14 y 15.

Puntajes mínimos, medios y máximos de las categorías:

Cuadro No. 1

Categoría	Punto mínimo	Punto medio	Punto máximo
1	185	210	234
2	235	260	284
3	285	310	334
4	335	360	384
5	385	410	434
6	435	460	484
7	485	510	534
8	535	560	584
9	585	610	634
10	635	660	684
11	685	710	734
12	735	760	784
13	785	810	834
14	835	860	884
15	885	910	934

Clasificación de los puestos analizados en las categorías establecidas:



Cuadro No. 2

Puesto	No. Categoría
Conserje	1
Laboratorista	2
Auxiliar de computación	3
Contador de la sección de compras	5
Auxiliar de ingeniería civil	7
Asistente depto. planificación	9
Jefe informática	11
Jefe departamento de auditoría	12
Asesor de gerencia	13
Gerente general	15

Criterios para la construcción de la escala salarial propuesta:

- Situación salarial actual de la empresa analizada
- Situación salarial actual de empresa X (comparativa)
- Análisis de mercado

Sistema salarial actual
Empresa analizada

Cuadro No. 3

Puesto	No. Categoría	Puntos medios	Salario actual(*)
Conserje	1	210	1293
Laboratorista	2	260	1673
Auxiliar de computación	3	310	2103
Contador de la sección de compras	5	410	2063
Auxiliar de ingeniería civil	7	510	2229
Asistente depto. planificación	9	610	3466
Jefe informática	11	710	5975
Jefe departamento de auditoría	12	760	7865
Asesor de gerencia	13	810	9860
Gerente general	15	910	13650

(*) Cifras en quetzales

Sistema salarial actual
Empresa X

Cuadro No. 4

Puesto	No. categoría	Puntos medios	Salario actual(*)
Conserje	1	210	812
Laboratorista	2	260	942
Auxiliar de computación	3	310	1249
Contador de la sección de compras	5	410	1285
Auxiliar de ingeniería civil	7	510	1288
Asistente depto. planificación	9	610	1727
Jefe informática	11	710	3020
Jefe departamento de auditoría	12	760	3370
Asesor de gerencia	13	810	4070
Gerente general	15	910	5595

(*) Cifras en quetzales

Análisis de mercado

Cuadro No. 5

Puesto	No. categoría	Puntos medios	Salario actual(*)
Conserje	1	210	1307
Laboratorista	2	260	1745
Auxiliar de computación	3	310	2105
Contador de la sección de compras	5	410	2226
Auxiliar de ingeniería civil	7	510	2329
Asistente depto. planificación	9	610	5137
Jefe informática	11	710	10221
Jefe departamento de auditoría	12	760	11944
Asesor de gerencia	13	810	12415
Gerente general	15	910	22474

(*) Cifras en quetzales

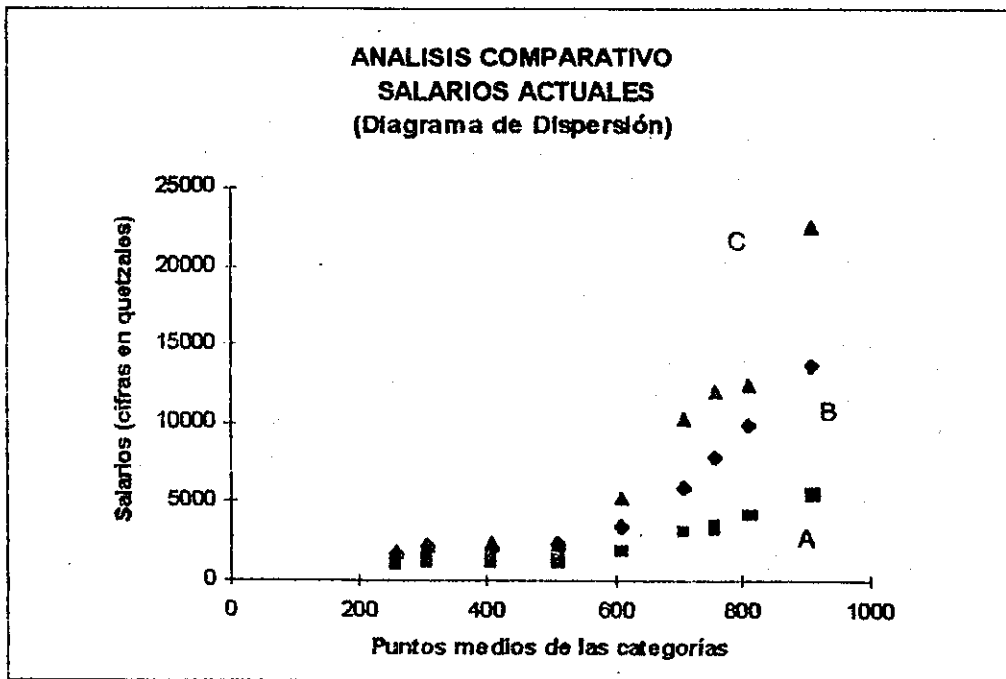
Análisis comparativo

Cuadro No. 6
(cifras en quetzales)

Salarios actuales

Puesto	No. categoría	Puntos medios	Empresa analizada	Empresa X	Análisis de mercado
Conserje	1	210	1293	812	1307
Laboratorista	2	260	1673	942	1745
Auditor de computación	3	310	2103	1249	2105
Contador de la sección de compras	5	410	2063	1285	2226
Auditor de ingeniería civil	7	510	2229	1288	2329
Asistente depto. de planificación	9	610	3466	1727	5137
Jefe informática	11	710	5975	3020	10221
Jefe departamento de auditoría	12	760	7865	3370	11944
Asesor de gerencia	13	810	9860	4070	12415
Gerente general	15	910	13650	5595	22474

Gráfica No. 1



A: Empresa X
B: Empresa analizada
C: Análisis de mercado

Del análisis del diagrama de dispersión, se establece que la tendencia de las gráficas es a una línea curva, para lo cual utilizaremos la regresión exponencial ($y = ab^x$) para ajustar las curvas salariales y proseguir con el análisis.

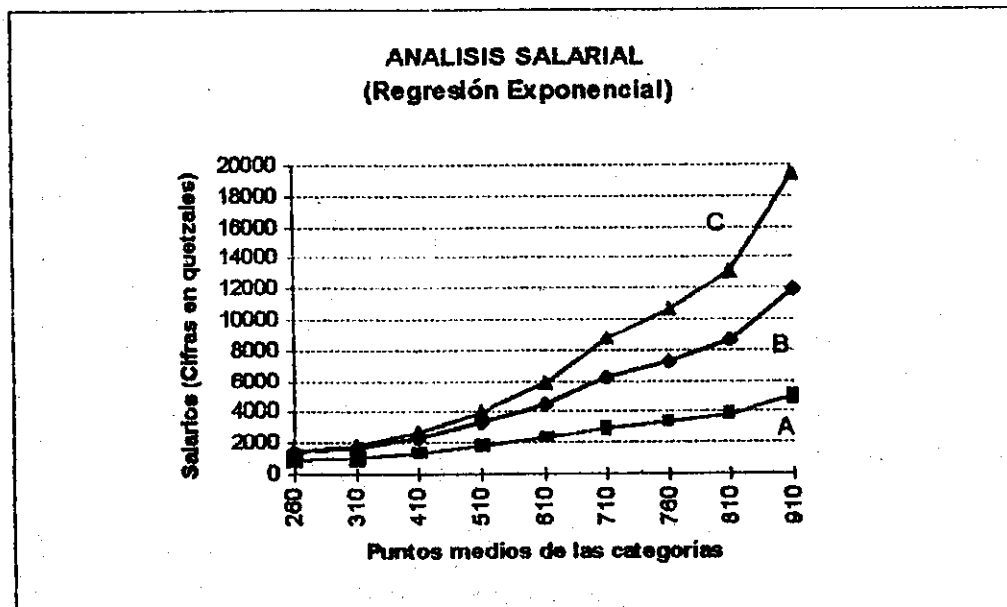
Aplicando la regresión exponencial, se tiene:

Cuadro No. 7

Salarios ajustados
(cifras en quetzales)

Puesto	No. categoría	Puntos medios	Empresa analizada	Empresa X	Análisis de mercado
Conserje	1	210	1222	782	1189
Laboratorista	2	260	1437	891	1451
Auxiliar de computación	3	310	1690	1016	1771
Cortador de la sección de compras	5	410	2338	1320	2639
Auxiliar de ingeniería civil	7	510	3234	1716	3932
Asistente depto. de planificación	9	610	4474	2230	5859
Jefe informática	11	710	6188	2899	8730
Jefe departamento de auditoría	12	760	7278	3305	10656
Asesor de gerencia	13	810	8560	3768	13007
Gerente general	15	910	11841	4897	19382

Gráfica No. 2



A: Empresa X
B: Empresa analizada
C: Análisis de mercado

Para la determinación de los salarios mínimo, medio y máximo del análisis propuesto, se considera una amplitud del 40% entre el salario mínimo y máximo, amplitud que es utilizada en la práctica para establecer los límites de la escala.

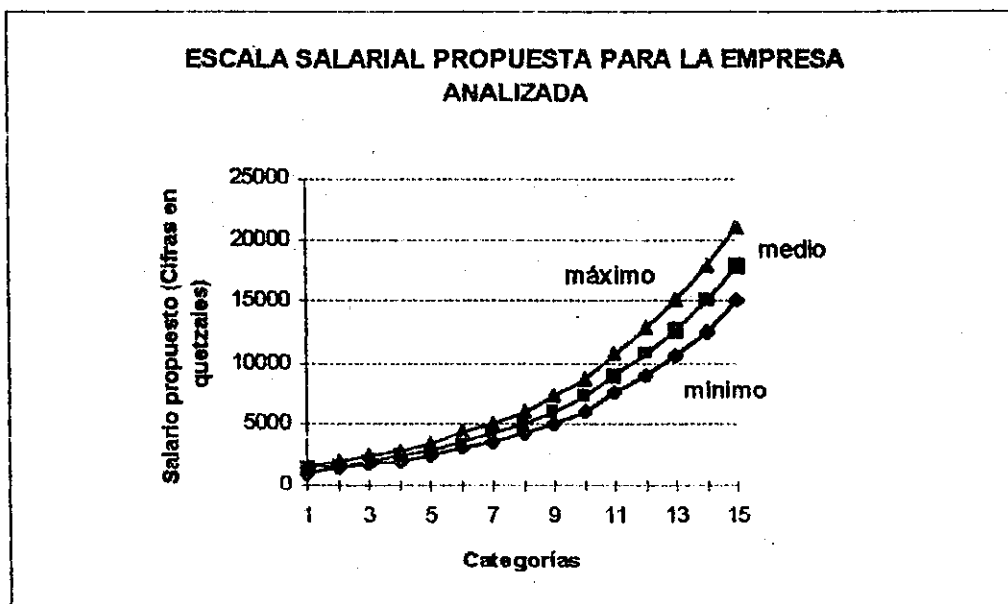
Cuadro No. 8

Salarios mínimo, medio y máximo propuestos

(cifras en quetzales)

Categoría	Salario mínimo propuesto	Salario medio propuesto	Salario máximo propuesto
1	950	1400	1680
2	1400	1600	2000
3	1700	2000	2400
4	2000	2400	2800
5	2400	2800	3400
6	3000	3600	4300
7	3500	4200	5000
8	4200	5000	6000
9	5000	6000	7200
10	6000	7200	8600
11	7500	9000	10800
12	9000	10800	12900
13	10500	12600	15000
14	12500	15000	18000
15	15000	18000	21000

Gráfica No. 4



b. Impacto financiero

Para la determinación del impacto financiero, se considera la diferencia entre el salario mínimo propuesto y el salario actual empresa:

Cuadro No. 10

(cifras en quetzales)

Puesto	Categoría	Salario mínimo propuesto	Salario actual	Diferencia
Conserje	1	950	1293	-343
Laboratorista	2	1400	1673	-273
Auxiliar de computación	3	1700	2103	-403
Contador de la sección de compras	5	2400	2063	337
Auxiliar de ingeniería civil	7	3500	2229	1271
Asistente del depto. de planificación	9	5000	3486	1534
Jefe sección de informática	11	7500	5975	1525
Jefe departamento de auditoría	12	9000	7865	1135
Asesor de gerencia	13	10500	9860	640
Gerente general	15	15000	13065	1935
Impacto financiero				8377

c. Análisis del impacto financiero

1. La diferencia negativa entre el salario mínimo propuesto y los salarios actuales de la empresa analizada, indica que el puesto no representa ningún costo para la empresa; esto significa que el salario del puesto está dentro de los niveles salariales que paga el mercado.

En este caso la empresa podría dar un porcentaje de aumento de acuerdo a la política que establezca.

2. La diferencia positiva entre el salario mínimo propuesto y los salarios actuales de la empresa analizada, indica que el puesto que se analiza está subpagado, en este caso se considera conveniente realizar un ajuste salarial como mínimo para llevar los puestos al salario mínimo propuesto.

Estos puestos sí representan un costo para la empresa al realizar el ajuste salarial.

3. Para el ejemplo que se presenta, el costo para la empresa de llevar los salarios subpagados al salario mínimo propuesto es de Q 8,377.00 (ocho mil trescientos

setenta y siete quetzales exactos). Este costo es únicamente para salarios, luego debe considerarse el costo de prestaciones.

4. Para realizar los ajustes salariales, pueden considerarse los siguientes criterios:

- a) Capacidad de pago de la empresa
- b) Porcentaje de inflación a nivel nacional
- c) Número de puestos para cada categoría

9

**MODELO DE UN
MANUAL DE
EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO
PARA UNA
EMPRESA
DESCENTRALIZADA
EN PROCESO DE
MODERNIZACIÓN**



1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

Contenido

Introducción

Instructivo para el uso del manual de evaluación del desempeño

Formatos

Interpretación de resultados

Índice

Introducción

El presente manual de evaluación del desempeño, ha sido elaborado con el propósito que la empresa esté sujeta a una evaluación periódica de su rendimiento.

El manual está destinado para ser aplicado a todos los trabajadores de la empresa, con el fin de determinar quienes deben de ser promovidos o recibir aumentos de salario. También será utilizado como parámetro para determinar quienes deben recibir capacitación para mejorar su rendimiento.

Este instrumento técnico contiene las instrucciones y procedimientos que las unidades de personal deben atender para la correcta administración de sus recursos humanos.

Se limita única y exclusivamente para uso de la unidades que sean denominadas por la Gerencia como responsables del programa de Evaluación del Desempeño.

El manual está sujeto a revisiones periódicas que tienen como finalidad mejorar los formatos con el objeto de obtener mejores resultados. La presente edición se terminó de elaborar en mayo de 1997.

INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL MANUAL

1. Definición de términos técnicos

1.1. Estándares de desempeño

Los estándares de desempeño proporcionan una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. El sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto.

1.2. Medición del desempeño

Las mediciones del desempeño, son los sistemas de calificación de cada labor. Las mediciones califican los elementos esenciales que determinan el desempeño del trabajador.

1.3. Objetividad en las mediciones

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa; por ejemplo, el número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria.

1.4. Subjetividad en las mediciones

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

2. Capacitación de los evaluadores

Antes de iniciar el programa, es necesario que los evaluadores tengan conocimiento sobre el sistema y el objetivo principal de la empresa por ejecutarlo.

La capacitación de los evaluadores debe incluir la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas o preguntas que puedan surgir.

3. Periodicidad de la práctica

La periodicidad de la práctica se establecerá conjuntamente con el departamento de recursos humanos, quedando a criterio de las autoridades

respectivas y según la situación en que se encuentre la empresa, si en necesario ejecutar el programa una o dos veces anuales.

4. Programación

- 4.1. Debe programarse la revisión y notificar al empleado ocho días antes.
- 4.2. Preparar al empleado con el fin de revisar su propio desempeño, objetivos de trabajo y metas de desarrollo.
- 4.3. Expresar claramente a los empleados que se iniciará la evaluación formal del desempeño.

5. Formatos a utilizar por el evaluador

En el presente manual se presenta una combinación de métodos de desempeño pasado y futuro. Luego de realizar la evaluación tradicional, deben establecerse estándares de desempeño, conjuntamente con el empleado haciendo uso de los métodos de evaluación a futuro que se describirán posteriormente.

El evaluador estará en la completa libertad de combinar los formatos para llevar a cabo la evaluación respectiva de tal manera que a su criterio describa de la mejor manera posible al empleado que se está evaluando.

Los formatos que se presentan en el presente manual, corresponde a los métodos siguientes:

5.1. Escalas de puntuación (formato No.1)

Se presenta una lista de opiniones acerca del desempeño del empleado, en donde debe calificarse de la siguiente manera:

Inaceptable	(0 puntos)
Pobre	(20 puntos)
Aceptable	(60 puntos)
Buena	(80 puntos)
Excelente	(100 puntos)

5.2. Lista de verificación (Formato No. 2)

Se presenta una serie de oraciones, en donde el evaluador debe seleccionar las que mejor describan el desempeño del empleado y sus características.

5.3. Distribución forzada (Formato No.3)

En este formato, se clasifica a los empleados en:

Nivel superior
Nivel intermedio
Nivel inferior

Cada evaluador debe ubicar a sus empleados en las diferentes clasificaciones.

5.4. Evaluaciones a futuro

Administración por objetivos (Formato No.4)

Primeramente debe de evaluarse la eficacia con que el empleado ha alcanzado un número específico de objetivos en su desempeño pasado.

Conjuntamente entre el evaluador y el empleado, se establecen objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, los cuales estarán sujetos a evaluación según el tiempo en que se hayan programado.

Autoevaluaciones (Formato No. 5)

Se solicita al empleado autoevaluarse en el desempeño que el cree que ha tenido en su trabajo. La finalidad de las autoevaluaciones es determinar las áreas en donde el empleado necesita mejorar.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NOMBRE DE LA EMPRESA
--

Formato No. 1

Nombre del empleado:
Código del empleado:
Puesto:
Departamento:
Tiempo a ocupar en el puesto:
Nombre del evaluador:
Puesto del evaluador:
Fecha de la evaluación:

Instrucciones: a continuación en la escala de puntuación que se presenta, indique el desempeño del empleado:

	Inaceptable(0)	Pobre(20)	Aceptable(60)	Bueno(80)	Excelente(100)
1. Confiabilidad					
2. Iniciativa					
3. Asistencia					
4. Rendimiento					
5. Actitud					
6. Cooperación					
7. Compañerismo					
8. Responsabilidad					
9. Entusiasmo					
10. Calidad en su trabajo					
Totales					

PUNTUACIÓN TOTAL:

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:

Nombre del evaluador:
Puesto del evaluador:

Firma del evaluador

Revisor por:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DE LA EMPRESA

Formato No. 2

Nombre del empleado:
 Código del empleado:
 Puesto:
 Departamento:
 Tiempo a ocupar en el puesto:
 Nombre del evaluador:
 Puesto del evaluador:
 Fecha de la evaluación:

Instrucciones: a continuación señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado:

Valores		Señale aquí
8	1. Se queda horas extras si se le solicita	
7	2. Mantiene ordenado su lugar de trabajo	
5	3. Es colaborador para con sus compañeros de trabajo	
4	4. Planea acciones antes de ejecutarlas	
10	5. Cumple con su horario de trabajo	
1	6. Solicita permisos para ausentarse frecuentemente	
8	7. Sugiere ideas frecuentemente	
9	8. Realiza con calidad su trabajo	
8	9. Posee habilidad para desarrollar su trabajo	
10	10. Conoce ampliamente su trabajo	
7	11. Asume sus funciones y resuelve todos los problemas	
8	12. Tiene un marcado deseo de mejorar	
7	13. Conserva la calma, su estado de ánimo es estable	
8	14. Excelente capacidad de comunicación	

100

PUNTUACIÓN TOTAL:

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:

Nombre del evaluador:
 Puesto del evaluador:

Firma del evaluador

Revisado por:

<p style="text-align: center;">EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p> <p style="text-align: center;">NOMBRE DE LA EMPRESA</p>

Formato No. 3

Nombre del empleado:
Código del empleado:
Puesto:
Departamento:
Tiempo a ocupar en el puesto:
Nombre del evaluador:
Puesto del evaluador:
Fecha de la evaluación:

Instrucciones: a continuación se le presentan tres niveles de desempeño: superior, intermedio e inferior. Ubique a los empleados bajo su supervisión según el desempeño de los mismos en las categorías indicadas:

Nivel superior

Nivel intermedio

Nivel inferior

Nombre	Puesto	Nombre	Puesto	Nombre	Puesto

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:

Nombre del evaluador:
Puesto del evaluador:

Firma del evaluador

Revisado por:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DE LA EMPRESA

Formato No. 4

Nombre del empleado:

Código del empleado:

Puesto:

Departamento:

Tiempo a ocupar en el puesto:

Nombre del evaluador:

Puesto del evaluador:

Fecha de la evaluación:

Instrucciones: a continuación se le presentan tres espacios en blanco donde usted y el empleado determinarán objetivos a largo, mediano y corto plazo con respecto al desempeño del empleado.

Objetivos a largo plazo:

Objetivos a mediano plazo:

Objetivos a corto plazo:

Observaciones:

Firma empleado:

Firma evaluador:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DE LA EMPRESA

**Formato No. 5
(Dirigido al empleado)**

Nombre del empleado:

Código del empleado:

Puesto:

Departamento:

Tiempo a ocupar en el puesto:

Nombre del evaluador:

Puesto del evaluador:

Fecha de la evaluación:

Instrucciones: a continuación en el espacio en blanco, describa claramente cómo cree que ha sido su desempeño en el puesto desde que lo ocupó. Si usted cree que necesita mejorar en algún área específica, anótela; que tipo de problemas ha tenido para desempeñar su trabajo; qué se le ha facilitado más; cómo es su relación con sus compañeros de trabajo, etc.

Firma del empleado:

Observaciones del evaluador:

Firma del evaluador:

Interpretación de resultados

Formato No. 1

Rangos	Calificación
900-1000	Excelente
800-899	Bueno
600-799	Aceptable
200-599	Pobre
0 -199	Inaceptable

Formato No. 2

Puntuación total	=	
<hr/>		<hr/>
Total puntos ponderados		100

Rangos	Calificación
90 % - 100 %	Excelente
80 % - 89 %	Muy bueno
70 % - 79 %	Bueno
60 % - 69 %	Regular
0 % - 59 %	Malo

Formato No. 3

Aquí, automáticamente, los trabajadores quedan clasificados según los niveles: superior, intermedio e inferior.

Formato No. 5
(Administración por objetivos)

Luego de establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo y discutirlos conjuntamente con el trabajador, deben revisarse según el tiempo en que fueron planteados y hacer una retroalimentación con el evaluado para que éstos se cumplan.

Formato No. 6
(Autoevaluaciones)

El jefe inmediato y el encargado de recursos humanos, deben revisar lo expuesto por el trabajador a fin de detectar áreas donde el empleado necesite capacitación.

Índice

	Pag.
Contenido	1
Introducción	2
Instructivo para el uso del manual	3
Definición de términos técnicos	3
Capacitación de los evaluadores	3
Periodicidad de la práctica	3
Programación	4
Formatos a utilizar por el evaluador	4
Formato No. 1 (Escala de puntuación)	6
Formato No. 2 (Lista de verificación)	7
Formato No. 3 (Distribución forzada)	8
Formato No. 4 (Administración por objetivos)	9
Formato No. 5 (Autoevaluaciones)	10
Interpretación de resultados	11



CONCLUSIONES

10. Los manuales de especificación de puestos y evaluación del desempeño, son instrumentos valiosos al servicio de la administración que coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa en forma eficiente.
20. La determinación de los fines de la empresa, puede considerarse como una de las etapas esenciales para la elaboración de los manuales, ya que éstos encaminan de una manera bastante detallada las directrices que sirven de orientación para el curso de las acciones posteriores.
30. Actualmente, en el proceso de modernización del Organismo Ejecutivo, las empresas deberán actualizar sus reglas y procedimientos, por tal motivo el proceso de elaboración de dichos manuales debe gozar de flexibilidad según las características específicas de cada empresa, que exigirá de acciones particulares de las cuales dependerá el éxito en el uso de los mismos.
40. La simple descripción de las tareas, aun provista de una enumeración tan completa como sea posible de todos los elementos que las caracterizan, no basta para establecer una base suficiente de clasificación de las mismas.
50. La valoración de puestos está estrechamente ligada al análisis de puestos, debido a que para valorar y clasificar correctamente los puestos de trabajo es indispensable conocer exactamente su naturaleza, sus características y las capacidades que requieren.
60. La valoración de puestos no tiene por objeto resolver el problema de salarios, pues su ambición se limita a colocar los puestos en su justo nivel sobre una escala de salarios cuyas grandes líneas habrán sido fijadas de distinta manera, según las políticas que adopte cada empresa en particular.
70. Un programa sólido de valuación de puestos apropiadamente controlado que conlleve a la construcción de la escala salarial para la empresa, proporciona uno de los métodos más efectivos en la práctica de los negocios modernos para asegurar la mejor utilidad de la inversión en sueldos y salarios.
80. Con el sistema de valuación de puestos se consigue el ordenamiento interno de los mismos en la empresa y con el análisis del mercado salarial, se consigue su ordenamiento externo.
90. La estructura y el nivel general de los salarios que se convenga adoptar, dependerá de criterios propios que para el efecto considere cada empresa, como por ejemplo: análisis del mercado y capacidad financiera.



RECOMENDACIONES

10. Desde el inicio del proyecto deben establecerse los objetivos generales y específicos de la empresa orientados a la elaboración de los manuales y por ende la Escala Salarial.
20. Es necesario contar con el apoyo incondicional de los directivos de la empresa para alcanzar el éxito del proyecto. Para ello es indispensable presentar al grupo de altos ejecutivos las características, beneficios y metodología del proyecto.
30. Es conveniente utilizar una combinación de los métodos descritos para el proceso de recopilación de la información. Inicialmente la investigación documental y luego, en forma simultánea los cuestionarios, entrevista y observación directa.
40. La empresa deberá evaluar si realmente es necesario que el proyecto lo realice personal interno o si se contrata los servicios de consultores externos, dependiendo de las características de la empresa y de la calidad del personal con que cuenta.
50. Que el plan total de administración de sueldos y salarios sea cuidadosamente controlado y sostenido continuamente analizando variables que puedan afectar el plan, como por ejemplo: encuestas salariales, costo de vida, impuestos y otros.
60. Luego de ejecutar el proyecto, es necesario comprobar periódicamente las descripciones de puestos corrientemente en uso en la empresa para observar que el contenido del puesto actualmente esté de acuerdo con la descripción.
70. Para establecer la escala salarial propuesta, es útil llevar a efecto un reconocimiento de los salarios por otras organizaciones en puestos similares, comparar estos salarios con los de la empresa y ajustar la estructura de sueldos y salarios para hacer frente a los salarios competidores tan cerca como sea posible.
80. Para lograr el éxito del proyecto se deberán revisar las políticas para la administración del plan en una forma que pueda continuar llenando las necesidades de la empresa y de los empleados debiendo considerar la necesidad de ajustes en la estructura de sueldos.
90. Dependiendo del tamaño de la empresa, la realización del proyecto debe efectuarse en el menor tiempo posible, debido a que un tiempo mayor vuelve al plan obsoleto a consecuencia de cambios en la administración de la empresa en las responsabilidades del puesto y pierde confianza en el personal, pues no se ven resultados inmediatos.

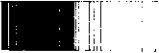


BIBLIOGRAFÍA

- 1o. INAP. Serie administración pública y sociedad. **Experiencias sobre descentralización y desconcentración en diversos países.** Tomo II.
- 2o. INAP. **Programación de la reorganización nacional.** 1987-1988.
- 3o. Jones, Eduardo D. **Organización y administración de empresas Industriales.** Séptima reimpresión. Editorial Labor, S.A.
- 4o. Lanham, E. **Valuación de Puestos: bases objetivas para fijar escalas de salarios.** Décimo octava impresión. México: Editorial Continental, S.A. de C. V. México, 1985.
- 5o. Lapiere, Claude. **Valoración de puestos de trabajo.** Tercera edición. España: Ediciones Deusto.
- 6o. Oficina Nacional de Servicio Civil. **Manual de especificaciones de clases de puestos.** Actualizado enero 1997.
- 7o. Reyes Ponce, Agustín. **El Análisis de puestos.** Quinta edición. México: Editorial Limusa, 1984.
- 8o. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de personal: sueldos y salarios.** Segunda Parte. México: Editorial Limusa, 1984.
- 9o. Sherman, Arthur W. Jr. - Bohlander, George W. **Administración de los recursos humanos.** Grupo Editorial Iberoamérica.
- 10o. Strauss - Sayles. **Personal: problemas humanos de la administración.** Editorial Prentice Hall.
- 11o. Werther, Willian B. Jr. - Davis, Heith. **Administración de personal y recursos humanos.** Cuarta edición. Editorial Mc Graw-Hill.



ANEXOS



**MODELO DE UN CUESTIONARIO PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS**

NOMBRE DE LA EMPRESA

**CUESTIONARIO PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS**

1. Nombre del empleado: 2. Código del empleado:
3. Nombre del puesto que desempeña:

PARTE I: UBICACIÓN

4. Empresa, planta o gerencia a la que pertenece el puesto:
5. Departamento:
6. Sección:
7. Secciones a su cargo:
8. Puestos bajo su mando:
9. Lugar donde trabaja, dirección, teléfono:
10. Nombre de su jefe inmediato:
11. Nombre del cargo que ocupa su jefe inmediato:
12. Reporta además a:
13. Nombre de otras personas de quienes usted recibe instrucciones para la organización o desempeño de su trabajo:

a. empleados dentro de la empresa:

Nombre	Puesto
--------	--------

b. personas ajenas a la empresa:

Nombre	Puesto
--------	--------

14. Puestos inmediatos:

- a. Inferiores
- b. Superiores

15. Indique su jornada de trabajo y si es necesario desempeñar sus funciones en días inhábiles.

PARTE II: DESCRIPCIÓN GENÉRICA

16. Describa durante cuánto tiempo recibió adiestramiento para desempeñar las tareas de su puesto actual, quién lo impartió y en qué consistió dicho adiestramiento.

17. Anote los nombres de otros compañeros de trabajo que sean de inferior, igual o superior jerarquía a la suya, con quienes debe relacionarse para el desempeño de su trabajo. (Marque con una X si es inferior, igual o superior).

Nombre	Puesto	Inferior	Igual	Superior
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

18. Describa brevemente en qué consiste el trabajo que desempeña:

PARTE III: DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

19. Describa las actividades diarias y constantes que usted necesita realizar para ejecutar sus tareas, indicando el tiempo diario aproximado que se invierte en realizarlas (hrs., minutos, segundos)

20. Describa las actividades repetidas que necesita realizar (aunque no diarias), para realizar su trabajo.

Actividad	Aprox. cada	Hrs. aprox.
_____	_____	_____

21. Describa las actividades eventuales que usted necesita relizar para ejecutar sus tareas (ocasionales o a intervalos muy irregulares).

22. Anote los nombres de otras personas que desempeñan puestos parecidos o idénticos al suyo:

Nombre	Puesto
_____	_____
_____	_____

23. Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?

PARTE IV: ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

24. Anote los conocimientos necesarios que usted requiere para realizar las funciones y con qué frecuencia:

	Ocasionalmente	Frecuentemente
Siempre		
Leer y Escribir		
Operaciones aritméticas		
Matemáticas de taller		
Taquigrafía		
Mecanografía		
Manejo archivos		
Manejo máquinas		
Manejo vehículo		
Contabilidad		
Dibujo		
Idiomas		
Otros conocimientos		

25. Los conocimientos teóricos requeridos en su puesto son los equivalentes a: (marque con una X)

4to. primaria	_____
Primaria completa	_____
Oficio	_____
Secundaria	_____
Diversificado	_____
Carrera corta	_____
Carrera profesional	_____

26. Indique en particular, cuáles serían los requisitos mínimos que usted le exigiría a cualquier persona que viniera en el futuro a desempeñar un puesto similar al suyo.

B. EXPERIENCIA

27. Indique en que puestos fuera de la empresa se ha desempeñado anteriormente:

Puesto	Por cuánto tiempo
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

28. Indique en que puestos se ha desempeñado usted antes de ocupar su actual puesto:

Puesto	Por cuánto tiempo
_____	_____
_____	_____
_____	_____

29. De qué puesto en concreto, pasó al actual?

C. CRITERIO

30. Describa con cuánta frecuencia recibe instrucciones de su jefe inmediato y en que consisten estas instrucciones:

31. Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo? Describa esa organización?

32. Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros?

33. Tiene usted que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

	Tipo de decisiones o problemas			
	Rutinarios	Importantes	Difficiles	Trascendentales
Eventual				
Poco frecuente				
Frec. normal				
Constante				

34. Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta:

35. En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

- Puede consultar _____
- Debe consultar _____
- Sólo en casos difíciles _____
- Debe decidir por sí mismo _____

D. INICIATIVA

- 36. El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo el trabajo?
- 37. Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo?
- 38. Exige pensar mejoras, procedimientos, etc., para varios puestos?
- 39. El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.
- 40. El puesto está dedicado total o esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.

E. REQUISITOS FÍSICOS

41. El puesto exige:

Tipo de actividad	Peso aprox.	Dist. aprox.	Frecuencia
Cargar	_____	_____	_____
Halar	_____	_____	_____
Empujar	_____	_____	_____
Sujetar	_____	_____	_____

42. Otros tipos de esfuerzo:

Manejo de automóvil
 Manejo de maquinaria

43. Exige determinados requisitos de:

Edad	_____
Sexo	_____
Estado Civil	_____
Nacionalidad	_____
Presentación	_____
Voz	_____
Don de mando	_____
Otros tipos	_____

F. ESFUERZO VISUAL Y/O VISUAL

44. El puesto requiere:

Siempre	Razón	Ocasio.	Frec.
Ligera atención refleja.	_____	_____	_____
Atención refleja constante.	_____	_____	_____
Atención concentrada pero intermitente.	_____	_____	_____
Atención concentrada y constante.	_____	_____	_____
Atención dispersa.	_____	_____	_____
Esfuerzo visual.	_____	_____	_____
Esfuerzo auditivo.	_____	_____	_____

G. RESPONSABILIDAD EN BIENES

45. Equipo:

Oficina propia _____
Teléfono _____
Escritorio-silla _____

Papelería _____
Archivo _____
Artículos de escritorio _____
Materiales _____
Productos terminados _____
Herramientas _____
Máquinas y/o aptos. _____
Utiles específicos _____
Otros _____

46. Dinero:

Cantidad _____
Documentos _____

49. Posibilidad de pérdidas: Fácil _____ Difícil _____

H. RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN

50. Supervisión inmediata: Cuántas personas: _____

51. Supervisión Indirecta: Cuántas personas: _____

52. Tipos de trabajo que supervisa: _____

I. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

53. Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación. _____
Pronósticos de venta. _____
Patentes y fórmulas. _____
Políticas generales de la empresa. _____
Políticas de venta. _____
Nuevos productos. _____
Nómina confidencial. _____
Documentos confidenciales. _____
Otros. _____

54. Qué clase de daños podría causar una indiscreción?

55. Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente? y cuál sería la importancia de los mismos?

J. RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PÚBLICO

56. Contactos con público Frecuencia del contacto (%)

57. Qué daños puede ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas?

K. MEDIO AMBIENTE Y POSICIÓN

58. Posición en que se desarrollan las labores:

(%)

De pie sin caminar	_____
Caminando	_____
Sentado	_____
Agachándose	_____
Otros posturas molestas	_____

59. Medio en que se desarrollan las labores:

(%) aprox.

Bien ventilado y templado	_____
Frío	_____
Caliente	_____
Húmedo	_____
Trabajo a la intemperie	_____
Otros medios molestos	_____

60. El trabajo se considera:

Muy monótono

Rutinario

Normal

Variado e interesante

61. Riesgos y enfermedades:

Tipo de lesión posible

Aplastamiento de dedos

Cortaduras

Caídas

Hernias

Tensión nerviosa

Enfermedades de la vista

Otras enfermedades o lesiones

Observaciones generales: _____

Lugar y fecha: _____ Firma del empleado: _____

Comentarios, observaciones o enmiendas del jefe inmediato: (deben firmarse y anotar la fecha en que se consignan)

Comentarios, observaciones o enmiendas del superior del jefe inmediato: (deben firmarse, y anotar la fecha en que se consignan).

Anotaciones del departamento de personal:

Revisado por:

Fecha:

Observaciones:

<p style="text-align: center;">NOMBRE DE LA EMPRESA</p> <p style="text-align: center;">ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS</p>
--

<p>CÓDIGO:</p> <p>FECHA:</p>
--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO:

NATURALEZA DEL TRABAJO:

EJEMPLOS DE TRABAJO:

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

EDUCACIÓN:

EXPERIENCIA

CAPACIDAD ANALÍTICA:

RESPONSABILIDAD ECONÓMICA:

RESPONSABILIDAD POR TOMA DE DECISIONES:

CÓDIGO:
FECHA:

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

SUPERVISIÓN:

ESFUERZO FÍSICO:

ESFUERZO MENTAL:

CONDICIONES DE TRABAJO:

BIBLIOTECA CENTRAL
Universidad de San Carlos de Guatemala

Este libro debe ser devuelto
en la última fecha marcada

+