

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION



" ADMINISTRACION DE SUELDOS PARA EL PERSONAL DE CONTRATO ADMINISTRATIVO DEL ISESALUD"

TRABAJO TERMINAL

QUE PARA OBTENER EL DIPLOMA DE LA ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS

PRESENTA:

JOSE LUIS ACEVEDO DE LA PEÑA

DIRECTOR DE TRABAJO TERMINAL:

M.A. RAFAEL LOPEZ OÑATE

Mexicali, B.C. a Febrero del 2006.

MARCO TEORICO

PUNTO	TEMA	PAG.
--------------	-------------	-------------

	Metodología de Investigación	4
I	Introducción	6
II	Desarrollo Económico y social	7
III	Los Salarios	8
IV	Administración de los salarios 4.1 ¿ Porque es importante la administración de los salarios ? 4.2 Objetivos de la administración de los salarios 4.2.1 Equidad interna 4.2.2 Competitividad Externa 4.2.3 Estimular niveles superiores de desempeño del personal	11
V	Valuación de Puestos 5.1 Concepto. 5.2 Necesidad Social 5.3 Necesidad legal 5.4 Necesidad Económica 5.5 Importancia: usos y limitaciones 5.6 Formación y funcionamiento de los comités de valuación 5.7 Métodos de Evaluación 5.7.1 Método de escalonamiento 5.7.2 Método de grados predeterminados 5.7.3 Método de comparación de factores 5.7.4 Método de valuación por puntos	14
VI	Evaluación de l desempeño 6.1 Concepto y ventajas 6.2 Preparación de las evaluaciones del desempeño 6.3 Métodos de Evaluación basados en el desempeño durante el pasado 6.3.1 Escalas de puntuación 6.3.2 Lista de Verificación 6.3.3 Método de selección forzada 6.3.4 Método de registro de acontecimientos críticos 6.3.5 Escalas de calificación conductual 6.3.6 Método de verificación del campo 6.3.7 Método de evolución de grupo 6.4 Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro 6.4.1 Auto evaluaciones 6.4.2 Administración por objetivos	28

	6.4.3 Evaluaciones psicológicas 6.4.4 Métodos de los centros de evaluación 6.5 Implicaciones del proceso de evolución 6.6 Retroalimentación sobre la administración de los Recursos humanos y la función de personal.	
VII	La Administración de Recursos humanos en clínicas y hospitales 7.1 Antecedentes 7.2 Marco conceptual de los recursos humanos en las clínicas y hospitales 7.3 El personal administrativo dentro de las clínicas y hospitales 7.3.1 Características de la labor que desempeñan 7.3.2 Expectativas personales 7.3.3 Responsabilidades 7.3.4 Rol dentro de la organización 7.4 Factores de influencia en la gestión de recursos humanos en clínicas y hospitales 7.4.1 Variedad de profesiones y niveles socioeconómicos de los trabajadores 7.4.2 Niveles de identificación con la organización 7.4.3 Vocación de servicio a pacientes 7.4.4 Diferenciamiento de roles y funciones 7.4.5 Personal de atención directa al paciente 7.4.6 Personal de apoyo en la atención 7.4.7 Personal de la organización 7.5 Criterios a considerar en la evaluación de recursos humanos en clínicas y hospitales 7.5.1 Experiencia 7.5.2 Conocimiento del puesto 7.5.3 Aptitudes personales 7.6 Criterios a considerar para elaborar programas de motivación	37

	e incentivos	
VIII	Acerca del ISESALUD 8.1 Funciones 8.2 Organigrama Jurisdiccional 8.3 Acerca del personal que labora en la Jurisdicción de Servicios de Salud No. I. 8.3.1 Grafica de Plazas para el personal de la Jurisdicción de Servicios de Salud No. I 8.3.2 Distribución de plazas para el personal de Contrato (Administrativo) 8.3.3 Descripción de puestos Administrativos para el personal de contrato 8.3.4 Sueldos por Puestos.	44
IX	Propuesta	47
	Conclusiones	57
	Bibliografía	58

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“ De que manera afecta los sueldos que actualmente percibe el personal Administrativo de contrato la insatisfacción que se esta mostrando en la Jurisdicción de Servicios de Salud No. I. ubicada en Calle “F” y Mecánicos S/N Col. Industrial tomando como base, los eventos ocurridos del 2003 al 1º SEPT. 2005.”

DESGLOCE DEL PLANTEAMIENTO

- VARIABLE INDEPENDIENTE.- Sueldos.
- LIMITE ESPACIAL.- Jurisdicción de Servicios de Salud No.I, Calle “F” y Mecánicos S/N Col. Industrial.
- LIMITE TEMPORAL.- ENERO 2003 A SEPTIEMBRE 2005
- UNIDAD DE OBSERVACION.- Personal de Contrato.
- VARIABLE DEPENDIENTE.- Insatisfacción.

JUSTIFICACION

La presente Investigación va orientada a mostrar circunstancias en las que el personal de contrato desarrolla sus actividades dentro de la Jurisdicción de Servicios de Salud No. I. en relación con el resto del personal (Base, Confianza, etc)

Uno de los principales problemas que actualmente enfrenta el Instituto es la constante insatisfacción de personal de contrato que labora actualmente. Con información recabada recientemente del Depto. De Recursos Humanos, el promedio de vida laboral del personal de contrato oscila entre los 6 meses a 2 años, lo cual no permite brindar un seguimiento adecuado a los planes y estrategias que se fomentan por lo tanto un logro deficiente de los logros. Una de las cuestiones a Investigar y muy importante es el irregular manejo de los actuales Sueldos hacia este importante elemento. El buen manejo de una Organización no solamente se basa en la toma de decisiones de los mandos superiores, sino de todos los miembros de la Organización lo que permite al trabajador expresar sus opiniones para el logro de los objetivos. Estas circunstancias generan que al trabajador se le tome en cuenta dentro de las decisiones de la organización por lo subsiguiente, este se siente mas involucrado por lograr los objetivos de la Institución y por ende percibe un mejor Clima de Trabajo.

OBJETIVOS GENERALES

Establecer una Estructura adecuada de Valuación de puestos que le permita a la Administración Jurisdiccional y al Departamento de Recursos Humanos, ponderar justa y equitativamente la asignación de los Sueldos de sus

ocupantes acorde a las Responsabilidades y la Trascendencia de sus funciones en la Estructura Organizacional y que les permita así poder maximizar el logro de los Objetivos organizacionales

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer la Estructura Organizacional.
- Conocer los puestos asignados al personal de contrato.
- Conocer la descripción de puestos para el personal de contrato.
- Conocer el Sueldo de los puestos.
- Llevar a cabo una Valuación de Puestos para identificar aquellos puestos clave otorgados al personal de contrato.
- Analizar e identificar aquellos contratos que aun siendo del mismo puesto, existe una diferencia salarial.
- Realizar un adecuado sistema de política salarial para el personal de contrato.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

ENFOQUE CUALITATIVO:

Se utiliza para implantar un plan de acción una vez recolectado los datos suficientes, como estrategia para acercarse al caso de estudio.

INVESTIGACION LONGITUDINAL:

Recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados.

INVESTIGACION LOGITUDINAL DE EVOLUCION DE GRUPO:

Porque estudie el cambio en subpoblaciones o poblaciones pero debido a que en el transcurso de la investigación (2003-2005) se midió una muestra diferente aunque equivalente, el cambio se evalúa colectivamente y no individual.

HIPOTESIS

El planteamiento de la Valuación de Puestos dará como resultado sueldos reales y por lo tanto producirá la aceptación de los mismos por los trabajadores.

I INTRODUCCION

La principal preocupación que ha tenido el ser humano desde siempre ha sido contar con medios o recursos para aliviar sus necesidades.

Los seres humanos primitivos satisficieron sus necesidades gracias a las bondades de la naturaleza. Poco a poco tales urgencias fueron haciéndose mas amplias y complejas; se modificaron también en cantidad y calidad.

El artesano surge cuando la producción de bienes es mayor que la requerida para aliviar las necesidades de la familia. Tal exceso de producción provoca que los seres humanos pongan a disposición de los demás miembros de la colectividad los satisfactores que producen, así nace el trueque. Se ve así que el ser humano satisface sus necesidades ya no tan solo con el resultado directo de su propia labor y la ayuda de la naturaleza, sino mediante el esfuerzo de los demás elementos de su pequeña sociedad.

Con el tiempo aparece el concepto de trabajo personal, el cual se realiza en beneficio de otras personal. Este tipo de trabajo primero se presenta dentro del sistema esclavista y su única retribución es el pan, el vestido y el techo. En Europa y Asia esas retribuciones eran mínimas y acompañadas del mal trato. En el México prehispánico la esclavitud era mucha más benigna.

Posteriormente, la labor personal es renumerada en especie; el hombre, a cambio de su trabajo, recibe los bienes que le son útiles para subsistir. La agilización del comercio hace surgir la necesidad de que el trueque o cambio directo sea sustituido por algo mas versátil, aparece así la compraventa o cambio indirecto; es decir, la relación mercancía-mercancía fue sustituida por la nueva formula mercancía-dinero-mercancía.

Aunque el trabajo personal no tiene en nuestros días la calidad de mercancía, Según lo establecido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos en su Art. 23 " Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. Toda personal tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por igual trabajo. Toda persona que trabajo tiene derecho a una renumeración equitativa y satisfactoria, que le asegura, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social. Toda persona tiene derecho a formar sindicatos y sindicarse para la defensa de sus intereses".

Por lo tanto, es necesario reconocer que alguna vez en la historia dicha actividad si fue considerada como tal y, aun en la actualidad, no puede sustraerse a los efectos de las leyes de la oferta y la demanda, cuando concurre al llamado mercado de trabajo. El dinero como medio de cambio hace que se defina y consolide el concepto que tenemos hoy en día del termino salario.

II DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL

El nivel general de salario y sus variaciones son factores importantes que afectan el desarrollo económico y social de cualquier país y, sin

pretender examinar su problemática, es menester apuntar algunas consideraciones de este crecimiento y la cuestión de los salarios, porque si bien el concepto de desarrollo económico revela el ritmo de crecimiento general de una nación, el concepto de desarrollo social permite considerar:

- a) Si ese crecimiento económico ha sido acompañado de un beneficio colectivo.
- b) Si, por el contrario, dicho desenvolvimiento ha ocurrido o esta ocurriendo sin alterar los patrones generales de la distribución de ingresos.
- c) Si se ha registrado a expensas del bienestar colectivo. Las tres posibilidades señaladas se dan en la realidad histórica y podrían apuntarse diversos ejemplos de cada una de las tres categorías de desenvolvimiento que se ha mencionado.

Es conocida el hecho de que la Revolución Industrial provocó una serie de conmociones sociales que dieron como resultado un desenvolvimiento económico industrial de la mayor parte de los países europeos. Inglaterra, Francia, Italia, Alemania y más tarde Estados Unidos, registraron un ritmo de desarrollo extraordinario el cual se dio en forma inusitada y en muy corto tiempo.

Hasta el siglo XVIII, la agricultura en Inglaterra no solo era floreciente y satisfacía las necesidades de la población, sino que permitía también la exportación de diversos productos del campo; sin embargo, en el proceso de industrialización se desplazaron numerosos grupos de población agrícola hacia los incipientes centros industriales en busca de ocupación e ingresos.

Esta situación provocó una abundancia de mano de obra, que a su vez dio lugar a la existencia de una competencia aguda por los puestos disponibles en las fábricas y si bien permitió un gran desarrollo de la industria inglesa con notables utilidades para el capital, también hizo del trabajo del obrero un régimen de explotación, colocándolo con frecuencia en condiciones de recibir salarios miserables, dando lugar a un empobrecimiento penoso de los trabajadores a cuya costa se efectuó el auge económico. No hay que olvidar que Marx vivió precisamente en Inglaterra en el siglo XIX y que ese medio que palpo, sirvió de base para sus teorías.

Son también hechos históricos, de sobra conocidos, las jornadas de 84hrs. Semanarias de trabajo y la ocupación de niños en las fábricas, obligándolos a dormir junto a los telares que tendrían que mover al día siguiente y proporcionándoles únicamente lo indispensable para mantener un nivel de subsistencia en perjuicio de la salud y de la integración familiar. Las situaciones anteriores provocaron violentas reacciones de quienes se sintieron defraudados al no obtener remuneración adecuada a su tarea. Estas y otras consideraciones, provocaron con posterioridad la intervención de pensadores de diversas filosofías, que reclamaron mejora en las condiciones y remuneración del trabajo, dando lugar a posiciones extremas, como aquella de invocar que las utilidades provenientes de la combinación capital-trabajo corresponden al trabajo y que el capitalista indebidamente

puede beneficiarse de este proceso, y negar al capital el derecho que le corresponde a una remuneración, acorde con su contribución en el éxito de la organización.

Es importante señalar e insistir que puede lograrse un incremento extraordinario en el ritmo de desarrollo económico de un país, sin que este vaya aparejado de un beneficio general para la población. Puede pensarse en un tipo de desarrollo acompañado de una participación igual o creciente en el ingreso nacional de parte de la población ocupada. En este caso, cualquier incremento en el producto nacional lo recibe la mayoría de la población ocupada del país, pero el remanente de los ingresos que se destina a fines de inversión o ahorro, puede resultar demasiado pequeño para permitir un crecimiento real y palpable de la nación que lo realiza; en este caso, se vería frenado el desarrollo económico.

Al intentar un país en proceso de crecimiento alcanzar así un ritmo de desarrollo igual o superior en la distribución de los ingresos, sin disponer de los recursos económicos necesarios, tiene que recurrir a fondos exteriores para financiar ese desenvolvimiento, lo cual puede crear situaciones de fricción política tanto para el país que los envía como para el que los recibe y, aun mas importante, propiciar el empobrecimiento cuando las utilidades generadas no son reinvertidas sino despachadas al extranjero.

III LOS SALARIOS

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades. En la industria, los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores. A los gobiernos les interesan sobremanera las tasas de salarios porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, precios y la inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes en cantidad suficiente para pagar las importaciones y así mantener el equilibrio de la balanza de pagos.

Si bien lo ideal es que los salarios sean lo suficientemente elevados como para impulsar la demanda de bienes y servicios, cuando son demasiado altos exceden la capacidad de producción y el resultado es la inflación.

Cuando los tres factores de producción (Recursos naturales, Capital, Trabajo) se combinan adecuadamente por una administración inteligente, se crea más capital o riqueza.

La riqueza creada de esta manera se divide entre las partes interesadas: una parte, en forma de coste, pasa a los proveedores de materia prima, a los propietarios de maquina, equipo o edificios arrendados; la otra en forma de ganancia, a quienes prestaron dinero a la organización, por ultimo la otra parte en forma de dividendos a quienes proveyeron el capital de participación o de riesgo. Sin embargo en algunas Organizaciones la mayor parte de la riqueza creada pasa a los empleados bajo la forma de salario o de obligación sociales resultante de ellos.

SALARIO

Es la retribución en dinero o su equivalente pagadas al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.

En México, el salario " Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo" (Art. 82 Ley Federal del Trabajo). El Artículo 84 de dicha ley aclara que:

"El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones,, habitación, primas comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo."¹

La Oficina Internacional del Trabajo ha definido el salario como:

" La ganancia, sea cual fuere su denominación o método de calculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este ultimo haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar."

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define lo siguiente:

"El que establece la ley como retribución mínima para cualquier trabajador."²

En México, la costumbre ha establecido el uso del termino **sueldo** para referirse a la retribución que recibe el personal no sindicalizado y su distinción corresponde únicamente con la periodicidad del pago (generalmente mensual, quincenal,catorcenal o decenal). La ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en el caso de personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores (Art. 18)

Dentro del tema de Salario, existe el Salario Directo e Indirecto. **El Salario Directo:** es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. **El Salario Indirecto:** es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la Organización, incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas.

Existe también una distinción entre salario nominal y real:

¹ LFT. EDITORIAL PORRUA.

² DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA www.buscon.rae.es/diccionario/cabecera.htm

- Salario Nominal.- Es la cantidad en dinero que se conviene ganara el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc. Se refiere a la cantidad de dinero asignada como pago a cada hora, día, semana, etc. De trabajo.
- Salario Real.- Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose este poder a precios constantes en relación con un año, el cual se toma arbitrariamente como base, o bien la relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume; dicho de otro modo, es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes directos. Si el salario nominal crece menos que el precio de los artículos necesarios para la subsistencia, el salario real obviamente descenderá y viceversa. El salario nominal puede subir aunque al mismo tiempo el salario real descienda.

EL SALARIO PARA LAS PERSONAS

Los salarios representan una de las mas complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario.

Así a cambio de este elemento simbólico intercambiable - el dinero - el hombre es capaz de empeñar gran parte de si mismo, de su esfuerzo y de su vida.

EL SALARIO PARA LAS ORGANIZACIONES

Para las organizaciones, los salarios son a la vez un costo y una inversión. Coste, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción - el trabajo - como un intento de conseguir un retorno mayor.

Como podemos observar, el concepto de sueldo se usa para denotar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte mas significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la organización tenga elementos técnicos para determinar el "nivel de sueldos" de su personal, entre otros motivos porque el mismo es el que le permite atraer, conservar y motivar al personal que exige el negocio de la organización.

También cabe mencionar que, al menos en teoría, con el sueldo normalmente se esta reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado; es decir, el desempeño pasado.

IV ADMINISTRACION DE LOS SALARIOS

La administración de la compensación o salarios es un proceso gerencial clave de toda organización y , como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear la organización, a sus

integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio. En este sentido, administrar la compensación o salarios exige, por una parte, que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos precisen las intenciones que se persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los incentivos, en caso de que existan, y las prestaciones y, por otra parte, que cuenten con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos que les permitan tomar eficazmente esas decisiones.

4.1 ¿ Porque es importante administrar los salarios ?

Son varios los aspectos que determinan la importancia de administrar la compensación en la empresa.

En primer termino , se puede identificar el monto del presupuesto que destina al pago de su personal directivo, gerencia, administrativo y operativo lo cual resulta suficientemente significativos para que la dirección general y el área de recursos humanos dediquen tiempo y atención para precisar su intención respecto al papel que desempeña la compensación en la administración del personal en la organización.

En segundo lugar, cuando una personal decide ingresar y permanecer en una organización trae consigo un conjunto de expectativas que, en la medida que van viéndose cumplidas, determinan su interés, su dedicación y su permanencia en la empresa.

Entre esas expectativas, una que es critica es la que se refiere al equilibrio que siente la persona entre las aportaciones que hace a los fines de la organización y lo que considera una retribución justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las demás personas que trabajan a su alrededor. Por este motivo, es fundamental que las compensaciones se administren en función de las aportaciones que puede hacer los puestos y quienes los ocupan a los resultados finales de la empresa, ya que esta es la única forma de establecer un clima de equidad en la organización.

En tercer lugar, es innegable que las organizaciones, gracias a la manera en que administran las compensaciones a su personal, desarrollan su capacidad para atraer, motivar, y conservar al talento humano que se requiere para lograr con efectividad los objetivos que marca su estrategia de negocio.

Esto significa que a través de una compensación competitiva se puede forjar en el personal características distintivas tales como hábitos de trabajo, vocación de servicio al cliente, estilos de dirección flexibles, tradiciones y valores de una cultura propia. Vista así, la administración de la compensación representa un instrumento de dirección muy valioso para inducir, seleccionar y desarrollar en el personal las características que se requieren para reforzar y potenciar la competitividad de la empresa.

4.2 OBJETIVOS DE LA ADMISTRACION DE LOS SALARIOS

Si se ha de hablar de la eficacia de un enfoque o procedimiento específico, para tomar las decisiones relacionadas con la compensación del personal, primero es necesario plantearse cuáles son los objetivos que se persiguen con dicha administración. Por consiguiente, a continuación se exponen tres propósitos básicos que se debe procurar en un proceso eficaz de la compensación.

4.2.1 EQUIDAD INTERNA:

El concepto de equidad interna de la compensación tiene su fundamento en el precepto legal que establece que " a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder también salario igual " y como consecuencia, " a mayor trabajo desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario ".

De este precepto se desprende que resulta indispensable que la organización pueda medir, por una parte el "tamaño" que tiene el trabajo de las personas y por la otra, se necesita saber cuáles y cuantos son los resultados que la persona, en su puesto, aporta a la organización; es decir, que esta también tenga la posibilidad de medir el desempeño de su personal. En otras palabras, la equidad interna es el equilibrio que la persona percibe entre sus aportaciones a los fines de la organización y lo que considera una remuneración justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

En la medida que un empleado percibe una discrepancia entre estos aspectos en la organización, en esa misma medida se siente tratado injustamente y, en esas condiciones, es imposible que canalice su energía en el trabajo; además, con esa insatisfacción contamina a quienes trabajan a su lado, deteriorando de manera general la productividad y el clima organizacional, antes de abandonar la organización.

4.2.2 COMPETITIVIDAD EXTERNA:

Las organizaciones compiten entre sí por conseguir en el mercado laboral el talento humano que exige su estrategia de negocio. Por tal motivo, con independencia de la forma que adopte la equidad interna de sus prácticas de compensación, las organizaciones necesitan decidir un nivel de pago tal que les permita atraer motivar y conservar al personal calificado que requieren para obtener los resultados que se plantean en sus estrategias de negocio.

Esta situación es, ni mas ni menos, la que ocasiona que las empresas deban decidir un nivel de pago a su personal que sea competitivo con el que tienen otras organizaciones existentes en su entorno. En sentido estricto, el nivel de compensación al personal que debe establecer una organización, depende en buena medida, de las características del sector en que se compite y de la disponibilidad del tipo de personal que se requiere para estar en condiciones de competir eficazmente con ventajas en dicho sector.

Así, para determinar la competitividad externa de las practicas de compensación de una organización se debe hacer una comparación entre estas y las del conjunto que constituye su mercado laboral de referencia. En efecto, para administrar la competitividad de la compensación, ha de contar con información de encuestas de compensación del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita.

4.2.3 ESTIMULAR NIVELES SUPERIORES DE DESEMPEÑO DE PERSONAL:

Llevar a cabo un proceso de administración de la compensación al personal sin tener presente este objetivo carece de sentido. Ahora bien ¿Cuáles son los aspectos críticos que hay que tener en cuenta a fin de que el proceso administración de la compensación maximice su potencial para estimular niveles superiores de desempeño en el personal de la empresa? Sin duda, se trata de un esquema o sistema de administración de la compensación que permita crear un clima de equidad interna en la organización, que considere un nivel de la compensación que resulte competitivo en el mercado laboral; que incluya un paquete de compensación acorde con la composición del paquete promedio que paga el mercado laboral de referencia y, por ultimo, pero no por ello menos importante, que se cuente con un procedimiento de medición del desempeño que permita estimular mejores niveles del personal en ese rubro. Solo de esta manera le organización estar en las mejores condiciones para administrar eficazmente el único recurso inteligente del que dispone: **LAS PERSONAS.**

Con base en estos objetivos se puede juzgar la bondad y la eficacia del proceso con que se administra la compensación del personal en una organización. Asimismo, esos objetivos exigen plantear con precisión un conjunto de conceptos, principios e instrumentos de análisis que ayuden a la dirección de la empresa y al área de recursos humanos a tomar decisiones eficaces relacionadas con la compensación del personal.

V VALUACION DE PUESTOS

En las organizaciones, un sistema bien diseñado de valuación de puestos contribuirá a minimizar algunos de los problemas psicológicos, sociales, legales y económicos planteados por los salarios.

Existen diversas necesidades por las cuales debe establecerse la valuación de puestos

5.1 CONCEPTO

Las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los salarios.³

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

La evaluación de cargos es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional, y, por tanto la posición relativa de cada cargo dentro de la estructura de cargos de la organización. En sentido estricto, la valuación de cargos intenta determinar la posición relativa de cada cargo con los demás: las diferencias significativas entre los diversos cargos se colocan en una base comparativa con el fin de permitir una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización, para neutralizar cualquier arbitrariedad.

Cabe resaltar que todo método de valuación parte de una estructura organizacional bien definida, un estudio de análisis de puestos realizado previamente y la conformación o asignación de un comité valuador.

5.2 NECESIDAD SOCIAL

El mayor porcentaje de la población económicamente activa (PEA) encuentra su forma de vida mediante prestación de sus servicios en las organizaciones por vía de contratos de trabajo. La importancia del establecimiento de salarios justos resulta, evidentemente, de una gran trascendencia social.

5.3 NECESIDAD LEGAL

En México, en la fracción XXVII inciso b del Art. 123 de la Constitucional aparece como requisito nulo que no obliga a las partes, aunque se establezca en el contrato, aquella que fije "un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje".⁴

³ ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION Othon Juarez Hernandez / Editorial: Oxford.

⁴ CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS ED. TRILLAS

El Art. 8 de la Ley Federal del Trabajo expresa que " para trabajo igual, desempeñado en el puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".⁵

5.4 NECESIDAD ECONOMICA

El empleo y los salarios deben ser la vía por la cual se distribuya equitativamente la riqueza. No solo con el propósito de prevenir posibles problemas sino por elemental justicia. Adicionalmente se requiere de una estructura adecuada y una política general de salarios, para realizar una efectiva administración de los mismos. La valuación de puestos juega un papel importante en dicho propósito.

5.5 IMPORTANCIA: USOS Y LIMITACIONES.

Los propósitos o ventajas administrativos de la evaluación de puestos no han recibido suficiente énfasis. Esto tiene especial importancia cuando un comité administrativo tiene la responsabilidad de la evaluación de puestos:

I. Especializar y centralizar el proceso de determinar los diferenciales de sueldos y salarios en el comité, con la ayuda de analistas de staff.

II. Procurar el acuerdo entre varios funcionarios administrativos y entre los representantes del sindicato en las plantas sindicalizadas sobre el asunto de los diferenciales adecuados para sueldos y salarios.

III. Establecer un marco de referencia para el arreglo de las quejas sobre tarifas de puestos individuales y para negociaciones con el sindicato sobre diferenciales salariales internos.

IV. Desarrollar procedimientos para revisar sistemáticamente las tarifas de los puestos respecto a cambios en el contenido del puesto debido a mejoras tecnológicas y de proceso o a medida que se presentes variaciones en las tarifas de mercado para puestos en particular.

Estas ventajas no se realizarán sin embargo, a menos que exista una plena comunicación de los propósitos de un enfoque sistemático para todos los empleados afectados.

Las administraciones progresistas creen que los empleados tienen derecho a en dónde se encuentran en la escala salarial, y en qué forma los afectan las políticas salariales. Sin este conocimiento, es mucho menos probable que los aumentos en la paga motiven a los empleados para alcanzar niveles más altos de desempeño.

LIMITACIONES Y PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DE PUESTOS

No es correcto atribuir una exactitud científica para los resultados de la evaluación de puestos. Ningún criterio , por bien informado que esté es exacto en el sentido científico. Si se adopta esta postura, le impide a la administración la oportunidad de explicar sus propios métodos válidos directamente a los funcionarios y a los empleados

⁵ LFT ALBERTO TRUEBA URBINA / JORGE TRUEBA BARRERA ED. PORRUA

Otra limitación de la evaluación de puestos, es que los puestos de igual contenido en términos de los factores usuales pueden no ser necesariamente de igual atractivo para los trabajadores. Por ejemplo, no es raro encontrar que un puesto en una planta sea más o menos un "callejón sin salida", en tanto que otro está reconocido por los trabajadores como el umbral para un puesto mejor. Sin embargo, los dos puestos pueden ser iguales en términos de habilidad, responsabilidad, esfuerzo físico y esfuerzo mental y condiciones de trabajo. Tradicionalmente, la tarifa sobre el puesto del callejón sin salida puede haber sido más alta que para el otro; sin embargo, un programa de evaluación de puestos puede alterar esta relación y crear una nueva clase de injusticia. En pocas palabras, a menos que los resultados de la evaluación del puesto se aproximen en la práctica a las evaluaciones sociales relativas que los trabajadores ponen en los puestos, es probable que creen inconformidades por el mismo sistema.

Por ejemplo, es bien sabido que los carpinteros de mantenimiento de una fábrica tienen un empleo más estable que los carpinteros de construcción fuera de ella, y que las tarifas por hora más elevadas de la primera reflejan por lo general esta importante diferencia.

La inflexibilidad y el exceso de confianza en los factores internos de la comparación de puestos son otras limitaciones de la evaluación de puestos. En algunos mercados laborales, la oferta y la demanda para un tipo particular de trabajo tiene mucho que ver con las tarifas que se pagan, y un plan de evaluación de puestos que busque determinar los diferenciales de salarios principalmente sobre la base de factores y puntos, sin referencia a las tarifas del mercado, es probable que engendre oposición, en especial en situaciones sindicales. Esta dificultad puede minimizarse si el plan tiene un número relativamente grande de puestos clave que estén relacionados con las tarifas del mercado.

Si la tarifa de mercado que deba pagarse en cierto puesto para atraer y retener a buenos trabajadores es mucho más alta que lo que justificaría el sistema de evaluación de puestos, puede ser preferible hacer de este puesto una "excepción" y que todos lo conozcan como tal.

En vista de estas limitaciones, es más necesario el sentido común, que la devoción a un sistema.

El proceso de la evaluación de puestos puede dar como resultado la reducción de la tarifas de algunos puestos, así como el aumento de otras. La idea de cualquier reducción de tarifas es combatida por muchos sindicatos. Un puesto simplificado debe llevar una tarifa menor relativa a puestos no cambiados, y los beneficios del cambio tecnológicos deben ser compartidos con todos los empleados a través de aumentos generales de salarios en vez de solo con empleados determinados en los puestos afectados.

Otro problema, se presenta en las plantas sindicalizadas, la administración debe aceptar en forma realista el hecho de que las tarifas sobre puestos clave o de importancia deben negociarse con el sindicato, y no determinarse en forma precisa en factores y puntos bajo un sistema formal de evaluación. En realidad, este mismo proceso de negociación puede dar al plan la flexibilidad necesaria con referencia a las fuerzas del mercado y a las evaluaciones sociales de los trabajadores.

5.6 FORMACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS COMITES DE VALUACIÓN.

La evaluación de cargos es una recomendación del organismo de staff, que deberá ser aprobada por el organismo de línea y por la dirección de la organización. Para facilitar este trabajo de aprobación por lo general se utiliza la comisión de evaluación, compuesta por el responsable de la administración de salarios y los analistas, directores cuyas áreas estén implicadas en el trabajo, gerentes y jefes a quienes corresponda. En esta comisión se llega a una solución armónica e integrada, garantizándose así la plena aceptación y ejecución del programa.

La comisión de evaluación de cargos tiene dos objetivos:

- **Objetivo técnico:** la comisión esta organizada con los elementos de las diversas áreas de la organización más familiarizados con los cargos que serán evaluados, con esto se garantiza el equilibrio y la uniformidad de las evaluaciones en todas las áreas de la organización.
- **Objetivo político:** al tener la participación de elementos venidos de todas la áreas de la organización , representándolas debidamente, las evaluaciones de aceptarán sin restricciones, pudiendo ser oficializadas con tranquilidad.

La comisión de evaluación de cargos generalmente esta compuesta por:

Miembros permanentes o estables: son los miembros que deberán participar de todas las evaluaciones de la organización, por ejemplo, el gerente de recursos humanos y el ejecutivo responsable de la administración de salarios.

Miembros provisionales: son los miembros que deberán opinar exclusivamente en las evaluaciones de los cargos situados bajo su supervisión, teniendo, por tanto, actuación parcial en el plan de evaluación de cargos.

5.7 METODOS DE EVALUACION

5.7.1 MÉTODO DE ESCALONAMIENTO

También denominado método de comparación simple y comparación cargo a cargo. Consiste en disponer los cargos en orden ascendente o descendente con relación a algún criterio de comparación. Cada cargo se compara con los demás en función del criterio elegido como base de referencia.

Existen dos maneras de aplicar el escalonamiento:

I. MEDIANTE LA DEFINICIÓN PREVIA DE LOS LIMITES SUPERIOR E INFERIOR DEL ESCALONAMIENTO

- a).** Se define inicialmente el criterio de comparación entre los cargos (por ejemplo, la complejidad, la importancia con respecto a los objetivos de la empresa, etc).

b). Con relación al criterio escogido, se definen los dos puntos extremos en el escalonamiento:

I) El limite superior, es decir, el cargo que ocupa la mayor cantidad del criterio escogido, por ejemplo: el cargo más importante o más complejo).

II) El limite inferior, el cargo que ocupa la menor cantidad del criterio escogido

c). Se comparan los demás cargos entre si (cargo a cargo), en función del criterio escalonándolos en un orden creciente o decreciente con relación al criterio.

II. MEDIANTE LA DEFINICIÓN PREVIA DE LOS CARGOS DE REFERENCIA.

a. Se define inicialmente el criterio de comparación entre los cargos

b. Se definen algunos cargos de referencia que representan cantidades variadas, más conocidas del criterio escogido (un cargo en extremo complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro menos complejo y otro no complejo). Cada cargo de referencia funciona como punto focal alrededor del cual se agrupan los otros cargos.

c. Los cargos de referencia se disponen en forma creciente o decreciente.

d. Los demás cargos se comparan en todos los aspectos con cada uno de los cargos de referencia y se colocan en el orden correspondiente al resultado de esa comparación.

Método de escalonamiento	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Costo mínimo en tiempo, energía y recursos • Proporciona una base aceptable para la discusión y negociación • Fácil de que lo comprendan los empleados • Alto grado de aceptabilidad por su simplicidad • Propio para empresas con poco personal y grupos bien definidos	• Tiende a ser superficial • No toma en cuenta los componentes y requisitos del cargo (método no analítico) • No da ninguna indicación del grado de referencia entre los cargos (método no cuantitativo) • Bajo grado de precisión

5.7.2 MÉTODO DE GRADOS PREDETERMINADOS

También llamado método de escalonamientos simultáneos. Las categorías son conjuntos de cargos con características comunes y que pueden disponerse en una jerarquía o escala predeterminada.

EJEMPLO.

CLASIFICACIÓN DE LOS CARGOS EN CATEGORÍAS

Categoría 1	Cargos no calificados	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere poca precisión y experiencia limitada
Categoría 2	Cargos calificados	Exigen cierto potencial intelectual y alguna experiencia general y específica en el desempeño de tareas de cierta variedad y dificultad
Categoría 3	Cargos especializados	Exigen espíritu analítico y creador para solucionar problemas técnicos complejos y desarrollar métodos

Una vez que se ha determinado el número de categorías más apropiadas para la organización (el cual inclusive puede tratarse a nivel sindical o junto con la delegación regional del trabajo), cada categoría debe definirse con claridad en términos del nivel de responsabilidad y de otros requisitos y demandas comunes de cada grado. Las definiciones de las categorías deben escribirse y pasan a constituir un marco o patrón con respecto al cual los demás cargos se evalúan y clasifican en el grado apropiado. Algunas veces resulta interesante establecer un cargo de referencia para cada categoría, con el fin de facilitar el proceso de comparación.

Método de categorías predeterminadas	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Permite que se integren nuevos cargos • Rapidez y simplicidad administrativa • Reduce la subjetividad	• Inflexible y poco sensible a los cambios • Es un método no analítico y no cuantitativo

5.7.3 MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES

Exige las siguientes etapas:

- 1) Elección de los factores de evaluación. Los factores constituyen criterios de comparación, es decir, verdaderos instrumentos de comparación que permitirán escalonar los cargos que se evalúen. La idea básica de este método es identificar pocos y más amplios factores para proporcionar sencillez y rapidez en las comparaciones.
- 2) Definición del significado de cada uno de los factores de evaluación. Cuanto mejor sea la definición, mejor será la precisión del método.
- 3) Elección de los cargos de referencia para facilitar las comparaciones de los demás cargos.
- 4) Escalonamiento de los factores de evaluación. Cada cargo de referencia se evalúa mediante el escalonamiento de los factores de evaluación.

EJEMPLO: ESCALONAMIENTO DE FACTORES EN DOS CARGOS DE REFERENCIA

Orden de escalonamiento de los factores	Intendente	Recepcionista
---	------------	---------------

1	Requisitos físicos	Habilidades exigidas
2	Condiciones de trabajo	Responsabilidad
3	Habilidades exigidas	Requisitos intelectuales
4	Responsabilidad	Requisitos físicos
5	Requisitos intelectuales	Condiciones de trabajo

5) Evaluación de cargos en los factores de referencia. Los factores deben posicionarse y ponderarse en cuanto a su habilidades individual para el total (lo cual puede hacerse en porcentaje o en dinero), de modo que la suma total de salario obtenida para un cargo de referencia pueda dividirse y considerarse en términos absolutos para cada factor.

En el presente ejemplo, dentro de los cargos que van a ser evaluados, la selección de los cargos de referencia recae sobre los de recepcionista e intendente. El primero recibe una habilidades de \$30,000 mensuales y el segundo \$15,000.

EJEMPLO: EVALUACIÓN DE FACTORES EN LOS DOS CARGOS DE REFERENCIA

Factores de evaluación	Recepcionista (\$)	Intendente (\$)
Requisitos habilidades	6 000	1 000
habilidades exigidas	10 000	3 000
Requisitos físicos	4 000	5 000
Responsabilidad	8 000	2 000
Condiciones de trabajo	<u>2 000</u>	<u>4 000</u>
	30 000	15 000

6) Montaje de la matriz de escalonamiento y de evaluación de factores. Ahora la tarea consiste en comparar los resultados obtenidos en la evaluación de factores con los resultados obtenidos en el escalonamiento original de los factores. El medio mas simple consiste en montar una matriz de escalonamiento de factores en la cual cada factor de evaluación se desdobra y se escala de acuerdo con su importancia en los cargos de referencia, como el siguiente cuadro:

Orden de escalonamiento	Requisitos intelectuales	Habilidades exigidas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo	
1	Recepcionista Intendente	Recepcionista	Intendente	Recepcionista Intendente	Intendente	
2		Intendente	Recepcionista		Recepcionista	
3						
4						
5						

La matriz es solo un mapa que muestra las diferencias relativas entre los cargos y no indica las diferencias absolutas que es lo que se desea. Las diferencias absolutas se determinaran mediante el proceso de evaluación de factores. Con los resultados de la evaluación de factores, la matriz anterior de completa transformándose en una matriz de escalonamiento y de evaluación de factores:

MATRIZ DE ESCALONAMIENTO DE FACTORES Y DE EVALUACIÓN DE FACTORES

Orden de escalonamiento	Requisitos intelectuales	Habilidades exigidas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
1	Recepcionista (\$6,000) Intendente (\$1,000)	Recepcionista (\$10,000)	Intendente (\$5,000)	Recepcionista (\$8,000) Intendente (\$2,000)	Intendente (\$4,000) Recepcionista (\$2,000)
2					
3					
4		Intendente (\$3,000)	Recepcionista (\$4,000)		
5					

7) escala comparativa de cargos. El siguiente paso consiste en transformar esta matriz de escalonamiento y de evaluación de factores en una escala comparativa de cargos:

ESCALA COMPARATIVA DE CARGOS

Valores en \$	Requisitos intelectuales	Habilidades exigidas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
100	Intendente	Intendente	Recepcionista Intendente	Intendente	Recepcionista Intendente
200					
300					
400					
500					
600	Recepcionista	Recepcionista		Recepcionista	
700					
800					
900					
1,000					
1,100					
1,200					
1,300					
1,400					

A través de esta escala, cada cargo se escalona en cada uno de los factores por medio de la comparación de factores, y luego se suman los valores en pesos (o en porcentaje), para tener la evaluación global del cargo.

Si hubiere contradicciones o anomalías en el proceso doble de escalonamiento de factores y de evaluación de factores, deberán hacerse nuevos ajustes hasta que los resultados sean consistentes.

Método de escalonamiento	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Apropiado para trabajos realizados por hora y poco complejos • Es una técnica analítica • Proporciona resultados más confiables	• Aplicación complicada • Requiere mayor tiempo • Difícil de entender para los trabajadores

5.7.4 METODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS.

También denominado método de evaluación por factores y puntos. Este método exige las siguientes etapas:

1.- Elección de factores de evaluación.- son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa de análisis de cargos. Más que de factores individuales conviene hablar de cuatro grupos de factores:

- a) Requisitos intelectuales
- b) Requisitos físicos
- c) Responsabilidades implicadas
- d) Condiciones de trabajo

Estos grupos, habitualmente involucran los siguientes factores:

FACTORES DE EVALUACIÓN
Requisitos intelectuales 1. Instrucción básica 2. Experiencia previa Iniciativa e ingenio
Requisitos físicos 3. Esfuerzo físico necesario Concentración mental o visual
Responsabilidad por: 4. Supervisión de personal 5. Material o equipo 6. Métodos o procesos Informaciones confidenciales
Condiciones de trabajo 7. Ambiente de trabajo 8. Riesgos

2.- Ponderación de los factores de evaluación. La ponderación es lo que se da a cada uno de los factores de evaluación o su peso relativo en las comparaciones entre los cargos. Generalmente se utiliza el peso porcentual con que cada factor entra en la evaluación de cargos. Al terminar la

ponderación muchas veces se intenta hacer ciertos ajustes, y esto hace que la suma de participación de todos los factores se vuelva diferente a cien. En estos casos, la escala de puntos sufrirá una reducción o crecimiento constantes, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición que estamos considerando.

PONDERACIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN:

Factores	Primera ponderación	Segunda ponderación
Requisitos intelectuales		
1. 1. Instrucción básica	15	15
2. 2. Experiencia previa	20	25
Iniciativa e ingenio	15	15
Requisitos físicos		
3. 3. Esfuerzo físico necesario	6	6
Concentración mental o visual	6	6
Responsabilidad por:		
4. 4. Supervisión de personal	10	10
5. 5. Material o equipo	4	4
6. 6. Métodos o procesos	4	4
Informaciones confidenciales		
Condiciones de trabajo		
7. 7. Ambiente de trabajo	6	6
8. 8. Riesgos	10	10
TOTAL	100	105

3.- Montaje de escala de puntos. Es la atribución de valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor. Por lo general, el grado más bajo de cada factor (grado "A") corresponde al valor del porcentaje de ponderación. Es decir, los valores ponderados sirven como base para la elaboración de la escala de puntos y constituirán el valor en puntos para el grado A de cada factor.

PROGRESIONES DE LA ESCALA DE PUNTOS

	Grados				
	A	B	C	D	E
Progresión aritmética	5	10	15	20	25
Progresión geométrica	5	10	20	40	80
Progresión arbitraria	5	12	17	22	25

La utilización de una de estas progresiones depende, obviamente de los objetivos de la evaluación. La progresión aritmética tiende a producir una recta salarial, en tanto que las otras progresiones tienden a producir una curva salarial. Al adoptar la progresión aritmética sobre los factores ya ponderados se obtiene la siguiente escala de puntos:

ESCALA DE PUNTOS

Factores	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E	Grado F
Requisitos intelectuales						
1. 1. Instrucción básica	15	30	45	60	75	90
2. 2. Experiencia previa	25	50	75	100	125	150
3. 3. Iniciativa e ingenio	15	30	45	60	75	90
Requisitos físicos						
4. 4. Esfuerzo físico necesario	6	12	18	24	30	36
5. 5. Concentración mental o visual	6	12	18	24	30	36
Responsabilidad por:						
6. 6. Supervisión de personal	10	20	30	40	50	60
7. 7. Material o equipo	4	8	12	16	20	24
8. 8. Métodos o procesos	4	8	12	16	20	24
9. 9. Informaciones confidenciales	4	8	12	16	20	24
Condiciones de trabajo						
10.10. Ambiente de trabajo	6	12	18	24	30	36
11.11. Riesgos	10	20	30	40	50	60

4.- Montaje del manual de evaluación de cargos. Ahora se procede a definir el significado de cada uno de los factores de evaluación. Ahora se trata del montaje del manual de evaluación de cargos , una especie de guía o patrón de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.

EJEMPLO DE REDACCIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN

1. INSTRUCCION BÁSICA		
Este factor considera el grado de instrucción general o técnico – especializada, e inclusive el entrenamiento preliminar exigidos para el adecuado desempeño del cargo. Debe considerar sólo aquella instrucción que es aplicable al cargo y no la educación formal de la persona que actualmente lo ocupa.		
Grado	Descripción	Puntos
A	El cargo solo exige que el ocupante sepa leer y escribir o que tenga solo un curso de alfabetización	15
B	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la primaria o su equivalente	30
C	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la Secundaria o un curso especializado equivalente.	45
D	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la Secundaria o curso técnico, o especializado del mismo nivel.	60

E	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al Superior completo o educación técnica especializada del mismo nivel.	75
F	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al curso superior completo, más curso técnico o educación técnica especializada del mismo nivel.	90

5.- Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación. Se toma cada factor una vez y se comparan con el todos los cargos, anotando el grado y el número de puntos de cada cargo en cada factor. Generalmente se utiliza un formulario como el siguiente:

	Instrucción		Experiencia		Ambiente de trabajo		Total
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	
Mecanógrafa	B	30	A	25	A	6	183
Sec. auxiliar	C	45	B	50	A	6	263
Sec.especializado	C	45	C	75	A	6	356
Diseñador	B	30	C	75	A	6	276

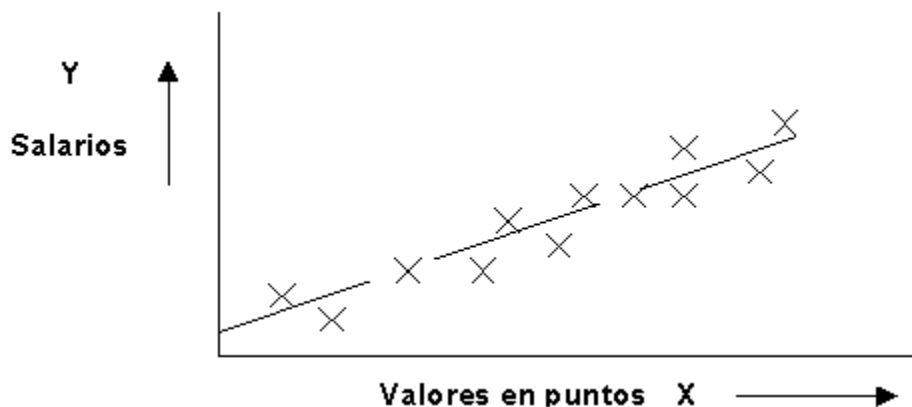
6.- Trazado de la curva salarial. Ahora la tarea consiste en convertir los valores de puntos en valores monetarios.

El primer paso exige un punto de referencia en términos monetarios con respecto al cual deberán relacionarse los valores en puntos. La práctica más común consiste en hacer una correlación entre el valor de cada cargo en puntos y el salario del ocupante.

Con los valores en puntos y en salarios actualmente pagados por la organización, puede dibujarse una gráfica con valores en puntos, en el eje de las abscisas (x), y en salarios en el eje de las ordenadas (y). En el caso de los valores en puntos ya se tiene un patrón de medida establecido mediante la evaluación, lo que no ocurre en la escala de salarios, que requiere algunas pruebas de ensayo y error, para mejorar la configuración con los valores de x (puntos) y de y (salarios), se construye un gráfico de distribución de frecuencias para indicar la relación entre los valores de evaluación de los cargos y los respectivos salarios pagados actualmente.

Con la siguiente gráfica puede dibujarse la línea media, es decir, la línea de tendencia de los salarios (recta o curva salarial) que tenga la menor distancia media posible con respecto a los puntos dispersos en la gráfica.

LINEA DE TENDENCIA DE LOS SALARIOS CON RESPECTO A LOS PUNTOS



La línea de tendencia puede calcularse con mayor exactitud mediante la técnica estadística de mínimos cuadrados. Este es el método de correlación por excelencia, entre el valor en puntos y el valor en pesos de los cargos considerados.

El ajuste de la línea de tendencia por el método de mínimos cuadrados implica el análisis de correlación lineal simple de dos variables, a saber:

1. Variable independiente (x): los puntos;
2. Variable dependiente (y): los salarios.

La ecuación utilizada para generar una parábola (curva salarial) es:

$$Y_c = a + bx + cx^2$$

Para generar una recta salarial se usa la ecuación:

$$Y_c = a + bx$$

En estas ecuaciones, a, b y c representan las variables. El parámetro a define la posición inicial de la curva o recta salarial; el parámetro b, la inclinación de la línea de tendencia; y el c, la curvatura de la línea de tendencia. Los valores de a, b y c se pueden localizar utilizando las formulas que siguen:

Y_c = valores de los salarios corregidos

$$A = \frac{\sum y}{\sum x}$$

$$B = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$C = \frac{\sum xy^2}{\sum x^3}$$

Al tomar los resultados de la evaluación de los cargos en puntos (x) y los salarios actualmente pagados a sus ocupantes (y), de ahí en adelante cada cargo será dimensionado a través de esas dos variables:

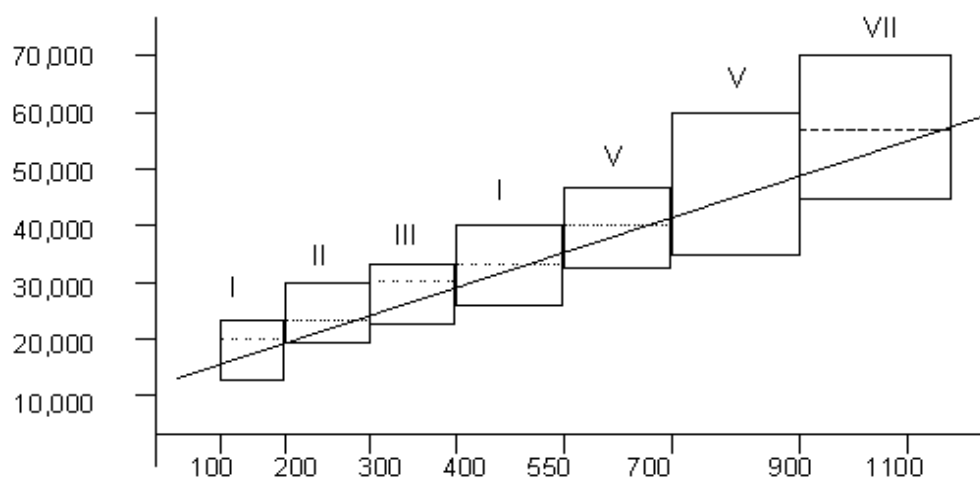
VALORES DE LOS CARGOS EN PUNTOS Y SUS RESPECTIVOS PROMEDIOS SALARIALES

Cargos	Total de puntos	Salarios promedios
--------	-----------------	--------------------

	(x)	(y)
Mecanógrafa	183	20,000
Secretarios auxiliar	263	28,000
Secretario especializado	356	31,000
Diseñador	276	30,000
Secretaria auxiliar	313	30,500

7.- DEFINICIÓN DE FRANJAS SALARIALES. Una vez dibujada la línea de tendencia de los salarios (curva o recta salarial, se verifica que, a lo largo de esta línea, a cada valor en puntos corresponde un único valor en salarios. Como la administración de salarios se preocupa por las estructuras salariales y no por los salarios tomados individualmente, se hace necesario transformar la línea de tendencia en una franja salarial. Esto se hace al aplicar un alejamiento a mayor y a menor a lo largo de la línea. Este alejamiento se calcula porcentualmente: (+/- 50% o +/- 10%)

TRAZADO DE LAS FRANJAS SALARIALES



Al desglosar el gráfico de las franjas salariales, se tiene el siguiente resultado en términos numéricos:

CLASES DE CARGOS Y LAS RESPECTIVAS FRANJAS SALARIALES

Clases de cargos	Amplitud de puntos	Salario promedio (\$)	Porcentaje de alejamiento de la franja	Amplitud de la franja (\$)	Franja salarial	
					Limite inferior (\$)	Limite superior (\$)
I	100-200	19,000	40	7,600	15,220	22,800
II	201-300	23,500	40	9,400	18,800	28,200
III	301-400	28,000	40	11,200	22,400	33,600
IV	401-550	34,000	40	13,600	27,200	40,800
V	551-700	40,000	40	16,000	32,000	48,000
VI	701-900	47,500	40	19,000	38,000	57,000
VII	901-1,100	55,000	50	27,500	41,250	68,750

Método de evaluación por puntos	
VENTAJAS	DESVENTAJAS

• Es el método más utilizado y perfeccionado • Es una técnica analítica: se basa en los componentes del puesto • Es un método cuantitativo: se asignan valores numéricos	• Complejidad en su aplicación • Necesita mayor tiempo • Difícil de entender por los trabajadores • Bajo grado de precisión
--	--

VI EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.1 CONCEPTO Y VENTAJAS

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.⁶

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro

⁶ ADMINISTRACION DEL PERSONAL Y R.H. / William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. Mc. Graw Hill

de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

6.2 PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por *directamente relacionados con el puesto* se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es *práctica* cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores 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, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.
- Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades 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* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

- Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
2. Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
3. Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
4. Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
5. Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Métodos para reducir las distorsiones: cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Elementos interculturales:

El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de ETNOCENTRISMO, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales.

6.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

6.3.1 Escalas de puntuación: 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. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

6.3.2 Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores*. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

6.3.3 Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

6.3.4 Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador.

Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

6.3.5 Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

6.3.6 Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

6.3.7 Métodos de evaluación en grupos: los enfoques 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 del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado.

La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

6.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO.

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

6.4.1 Autoevaluaciones: llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. 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. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

6.4.2 Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos.

Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

6.4.3 Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones 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. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido

a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

6.4.4 Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que 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. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial 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, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

6.5 IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

Capacitación de los evaluadores:

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado.

Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Entrevistas de evaluación:

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de *convencimiento* (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de *diálogo* (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de *solución de problemas* (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

6.6 RETROALIMENTACIÓN SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA FUNCIÓN DE PERSONAL.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

VII LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN CLINICAS Y HOSPITALES

7.1 ANTECEDENTES

La Administración de Recursos Humanos en Clínicas y Hospitales, es un tema verdaderamente difícil considerando todos los tipos de profesionales que forman el grupo o equipo de trabajo, no necesariamente por la cantidad de personas que pueden reunirse en un Hospital o Clínica si no también por los diferentes profesionales que trabajan en ella, cada uno de los cuales tiene premisas y objetivos de trabajo diferentes, debido principalmente al tipo de formación que reciben, lo que redundará básicamente en su identificación frente a la institución, es debido a esta diversidad que los gerentes de Recursos Humanos, deben de estar preparados para manejar adecuadamente el Clima organizacional y para ello deben de empezar por entender y conocer a los diferentes tipos de profesionales que conforman la organización, este trabajo pretende contribuir de alguna manera a este entendimiento y en general aportar en los criterios que se deben tomar para llevar adelante la gestión de personal en instituciones de salud.

Otro aspecto a considerar para lo que es la administración de recursos humanos, la complejidad de la descripción de puestos, la selección de personal y la evaluación de desempeño, en los casos específicos de muchos de los países de Latinoamérica, estos procedimientos no se emplean por considerarse innecesarios y por ignorancia de técnicas para llevarlos a cabo.

Las organizaciones de salud presentan diferentes formas, dimensiones y especializaciones por ello se hace muy complejo determinar una forma de actuar frente a la gestión de personal en las Clínicas y Hospitales, por ello también es necesario ingresar a la realidad de cada una de ellas, entender y conocer cada uno de los perfiles de personal que en ellas se presentan entendiendo que en una organización de Salud, pueden laborar en forma conjunta desde un profesional con post grado hasta un empleado sin mayor instrucción.

Los profesionales que laboran en las instituciones de salud deben de tomar en cuenta muy claramente el fin de la institución, deben tener en claro el concepto de calidad en la atención, considerando todo el avance que actualmente se tiene sobre satisfacción de usuarios que usualmente no se toma en cuenta en nuestras instituciones de salud.

En la actualidad los médicos están considerados como profesionales cuya relación en el trabajo es individual debido a que su responsabilidad es única y exclusivamente con el paciente por ello no considera su trabajo como parte de una institución, no se identifica con objetivos globales de la institución debido a que muchas veces por necesidad labora en muchas instituciones de Salud Publicas y privadas, constituyéndose este en uno de

los factores mas difíciles de manejar por parte de los encargados de gestión de personal, pues su motivación básica y exclusiva es la económica.

La mayoría de los demás profesionales tienen una formación profesional de trabajo en conjunto y por ello tiene otro tipo de perspectivas en el clima organizacional, además dentro de las organizaciones de salud se agrupan como administrativos.

7.2 MARCO CONCEPTUAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS CLÍNICAS Y HOSPITALES.

No existe mucha literatura referente Gerencia de Recursos Humanos, pero digamos en base a la experiencia de tantos años en este tipo de instituciones, la idea es generar una política de personal que sea efectiva y considere a todos los públicos al que esta dirigido los mismos que podemos agrupar en tres grupos:

- Personal Medico.
- Personal Asistencial, técnicos y Paramédico.
- Personal Administrativo.

Los distribuimos de esa manera por considerar que estos tres grupos tienen diferentes características, por lo tanto diferentes expectativas, diferentes responsabilidades y roles dentro de las instituciones de salud.

Además debemos considerar que no por lo antes mencionado que estos trabajadores no tienen un objetivo en común como es brindar el mejor servicio en la atención de pacientes, preocupación que debe considerarse como la prioridad de la organización de salud.

Para poder gerenciar adecuadamente los recursos humanos de una Clínica u Hospital se tiene que definir los tipos de trabajadores que intervienen y para ello pasaremos a describirlos bajo los siguientes aspectos:

- Características de la labor que desempeñan.
- Expectativas personales.
- Responsabilidades.
- Rol dentro de la organización.

7.3 EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DENTRO DE LAS CLINICAS Y HOSPITALES:

7.3.1.CARACTERÍSTICAS DE LA LABOR QUE DESEMPEÑAN:

los trabajadores que pertenecen a esta tipología son los siguientes:

- Administradores.
- Economistas.
- Programadores.
- Auditores Médicos.
- Recepcionistas.
- Cajeros.
- Auxiliares de archivo.
- Secretarias.

- Chóferes.
- Profesionales en Marketing.
- Contadores.
- Comunicadores.

Este grupo de trabajadores se caracteriza por que sus labores son base de funcionamiento de la institución de salud, en ellos recae el manejo institucional, la visión global de la organización, su dedicación es exclusiva y directa, dentro de este grupo están los que desarrollan labores estratégicas de dirección y planeación, y los que realizan labores operativas, este tipo también se conoce con el nombre de personal de soporte, por ser el equipo de trabajo que da el soporte a todo el funcionamiento de la organización de salud.

7.3.2.EXPECTATIVAS PERSONALES:

las expectativas personales del personal administrativo se basa a mi entender en el aspecto de la retribución económica, dado los niveles salariales que perciben, además incide también en su desempeño, el clima organizacional por tanto, es necesario que el área de recursos humanos incida en la medición del clima organizacional con la finalidad de lograr mayor productividad y eficiencia en el trabajo que realizan. A diferencia del grupo de personal asistencial este grupo se encuentra en otro orden jerárquico dentro de la organización y bajo perspectiva deben ser evaluados y motivados.

7.3.3.RESPONSABILIDADES:

La responsabilidad de este personal no es directa con el paciente, el personal administrativo esta formado para trabajar en función de equipo de trabajo, por ello se debe de trabajar con la finalidad de lograr una identificación sólida con la organización de salud, de manera que se genere el clima adecuado para su mayor productividad, para que su aporte sea importante, puesto que su dedicación exclusiva es la organización. De ellos dependerá la planeación y ejecución de los planes.

7.3.4.ROL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:

El rol del personal administrativo dentro de las instituciones de salud es de suma importancia, son los que trabajan en colaboración directa con la Dirección y La Gerencia, no solamente eso si no que si ellos interpretan bien los planes podrán lograr los objetivos planteados por la Gerencia de la institución de ellos también depende el prestigio de la Institución y por lo tanto son los encargados de difundir esta visión en el resto de la organización. Por lo tanto sin ninguna duda son promotores y ejecutores de que la institución logre sus objetivos comerciales y empresariales.

7.4. FACTORES DE INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN CLÍNICAS Y HOSPITALES.

Para un mejor entendimiento de la problemática del personal de las instituciones de Salud detallaremos los factores que debe tomar en cuenta por el área de Personal de las Clínicas y Hospitales:

- Variedad de profesiones y niveles socioeconómicos de los trabajadores.
- Niveles de identificación con la Organización.
- Vocación de servicio a pacientes.
- Diferenciamiento de roles y funciones.
- Importancia de las funciones que desempeña el personal.
- Necesidades individuales y grupales.
- Niveles de motivación y comunicación en la organización.
- Capacidad de liderazgo en la organización.

7.4.1 VARIEDAD DE PROFESIONES Y NIVELES SOCIOECONÓMICOS DE LOS TRABAJADORES.

El área de recursos humanos debe definir claramente los grupos de profesionales que conforman el personal de su institución pues a pesar de en la mayoría de los casos son profesiones complementarias en cuanto a su finalidad varia mucho el nivel de enseñanza y cultural por tanto se diferencian sus necesidades y su visión de desarrollo personal.

7.4.2 NIVELES DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN.

Los niveles de identificación con la organización también deben de medirse de manera que pueda establecerse las medidas y políticas que se deben tomar para optimizar la identificación del personal con la institución y de esa manera lograr su mayor productividad, teniendo en cuenta también que depende de la identificación que tenga el personal para que inviertan todos sus esfuerzos para que la organización logre los objetivos planteados por la Dirección.

7.4.3.VOCACIÓN DE SERVICIO A PACIENTES.

El área de recursos humanos debe evaluar al personal en función a este factor debido a que la persona que trabaja en una organización de salud, misma que se debe a sus pacientes debe de tener aptitud y actitud para atender pacientes tanto a nivel medico como a nivel asistencial, pues si el trabajo que realizan con los pacientes no es por vocación y solo por un interés económico se desvirtúa el servicio, se debe tomar en cuenta en este factor que los pacientes perciben claramente esta diferencia.

La variable primordial y básica de la atención medica es la voluntad de quien da el servicio de curar y ayudar al paciente dado que lo que percibe mas el paciente en el momento de la atención es la ayuda y el entendimiento de quien le presta el servicio.

7.4.4.DIFERENCIAMIENTO DE ROLES Y FUNCIONES.

Los roles del personal que componen la organización de salud, son variables y todos presentan igual importancia y son absolutamente complementarios, para ello podemos agruparlas de la siguiente manera:

- Personal de atención directa al paciente
- Personal de apoyo en la atención.
- Personal de la organización.

7.4.5.PERSONAL DE ATENCIÓN DIRECTA AL PACIENTE:

Aquí agrupamos aquellos profesionales que brindan la atención directa a los pacientes, y que son los que en mayor proporción responsables de la satisfacción del mismo, tomando en cuenta que son los que dan la cara al paciente y por lo tanto tiene que dar un trato amable y esmerado pues es lo que en realidad lo que percibe el paciente.

Este grupo esta compuesto por:

- Médicos
- Odontólogos
- Tecnólogos
- Técnicos de laboratorio
- Nutricionistas
- Recepcionistas

7.4.6. PERSONAL DE APOYO EN LA ATENCIÓN:

lo conforman todos aquellos que brindan ayuda a aquellos que tienen trato directo con los pacientes, normalmente trabajan directamente con los responsables de brindar el servicio al paciente y bajo sus ordenes, lo que supone que su responsabilidad es directa con el responsable del servicio.

Dentro de este grupo tenemos a los siguientes profesionales:

- Enfermeras
- Técnicas enfermería.
- Asistentes dentales.

7.4.7.PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN:

Son aquellos cuyo rol es el planificar el desarrollo de la institución en su conjunto, también su trabajo esta centrado en brindar el soporte al funcionamiento de la organización, debe también de mantener la operatividad de la organización en su conjunto, su responsabilidad esta orientada con la organización y no directamente con los pacientes que en ella se atienden, son los encargados de transmitir al resto de la organización la visión global de la empresa.

El personal que conforma este tipo de trabajadores:

- Administradores.
- Economistas
- Ingenieros de Sistemas.
- Comunicadores.
- Profesionales de Marketing

- Secretarias.
- Contadores.

7.5 CRITERIOS A CONSIDERACIÓN EN LA EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN CLÍNICAS Y HOSPITALES.

Los criterios que se utilizan para evaluar personal de Clínicas y Hospitales deben de estar relacionados directamente con conocimientos y aptitudes de integración, de trabajo común, de apoyo, de vocación de servicio, de responsabilidad, considerando que el servicio que se brinda es muy delicado, pues recalcamos que trabajamos con la salud de las personas, es por ello que considero importante evaluar y detallar cada uno de estos aspectos:

- Experiencia.
- Conocimiento del puesto.
- Aptitudes personales.
- Actitudes personales.
- Capacidad de trabajo en equipo

7.5.1 EXPERIENCIA:

En la mayoría de centros de trabajo este es un factor importantísimo, con mayor razón en el caso de organizaciones de salud pues debido a que las características que presentan el ambiente laboral de los mismos y por el tipo de servicio que brindan, que difiere de todos los demás, en el sentido que se cura pacientes y que el estado de enfermedad en los seres humanos lo que implica un nivel de responsabilidad superior en función de otros servicios, además de que este implica un estado psicológico especial de parte de los enfermos.

Es por ello que se necesita personal este preparado para afrontar el contexto dentro del cual se brindar los servicios a los pacientes.

7.5.2. CONOCIMIENTO DEL PUESTO:

Son conocimientos tan específicos que se requiere de personal que entienda el funcionamiento de la atención en clínicas y hospitales, cada cual cumple una función específica, que además requiere de conocimientos específicos, muchos de los cuales deben de ser adaptados a la realidad y al contexto de trabajo.

En el caso de los médicos juega un papel importante la actualización de los conocimientos científicos lo cual sumado a la experiencia debe de resultar en un tratamiento adecuado a sus pacientes.

7.5.3 APTITUDES PERSONALES:

Este es quizá la variable mas importante, el personal al tener aptitudes puede estar predispuesto a aprender mas rápidamente, además es importante tener aptitudes como son las siguientes:

- Vocación de servicio.
- Proactivo
- Dinamismo
- Aptitud para trabajar en equipo.
- Motivador.

Todas ellas igual de importantes para emprender un trabajo tan sacrificado e importante como es cualquier tipo de labor ligada a la atención de pacientes en Salud., los gerentes de Recursos Humanos en la actualidad evalúan y analizan detalladamente las aptitudes de manera que puedan obtener los mejores resultados en la organización de Salud.

7.6 CRITERIOS A CONSIDERAR PARA ELABORAR PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS.

Los criterios a considerar para motivar al personal deben de estar basados en que es lo que necesitan y desean para su desarrollo personal a través de la organización a la que pertenecen los principales características a evaluar son las siguientes:

- Reconocimiento
- Salud
- Éxito
- Dinero
- Seguridad
- Felicidad
- Posición social
- Tranquilidad
- Seguridad
- Posición social

Todos los seres humanos que nos dedicamos algún trabajo o labor buscamos a cambio ciertos beneficios a cambio que son inherentes a las personas, y por lo cual nos esforzamos cada día. Es primordial en la labor de los encargados de la Administración de Recursos Humanos, tomar en cuenta estos elementos motivadores, de manera que puedan comprender las específicamente cuales son las metas personales entendiendo que si se logra satisfacer estas necesidades a través de la organización seguramente los trabajadores rendirán mucho mejor y sentirán como suyas las metas de la organización que los apoya en todo.

VIII ACERCA DEL ISESALUD

8.1 FUNCIONES

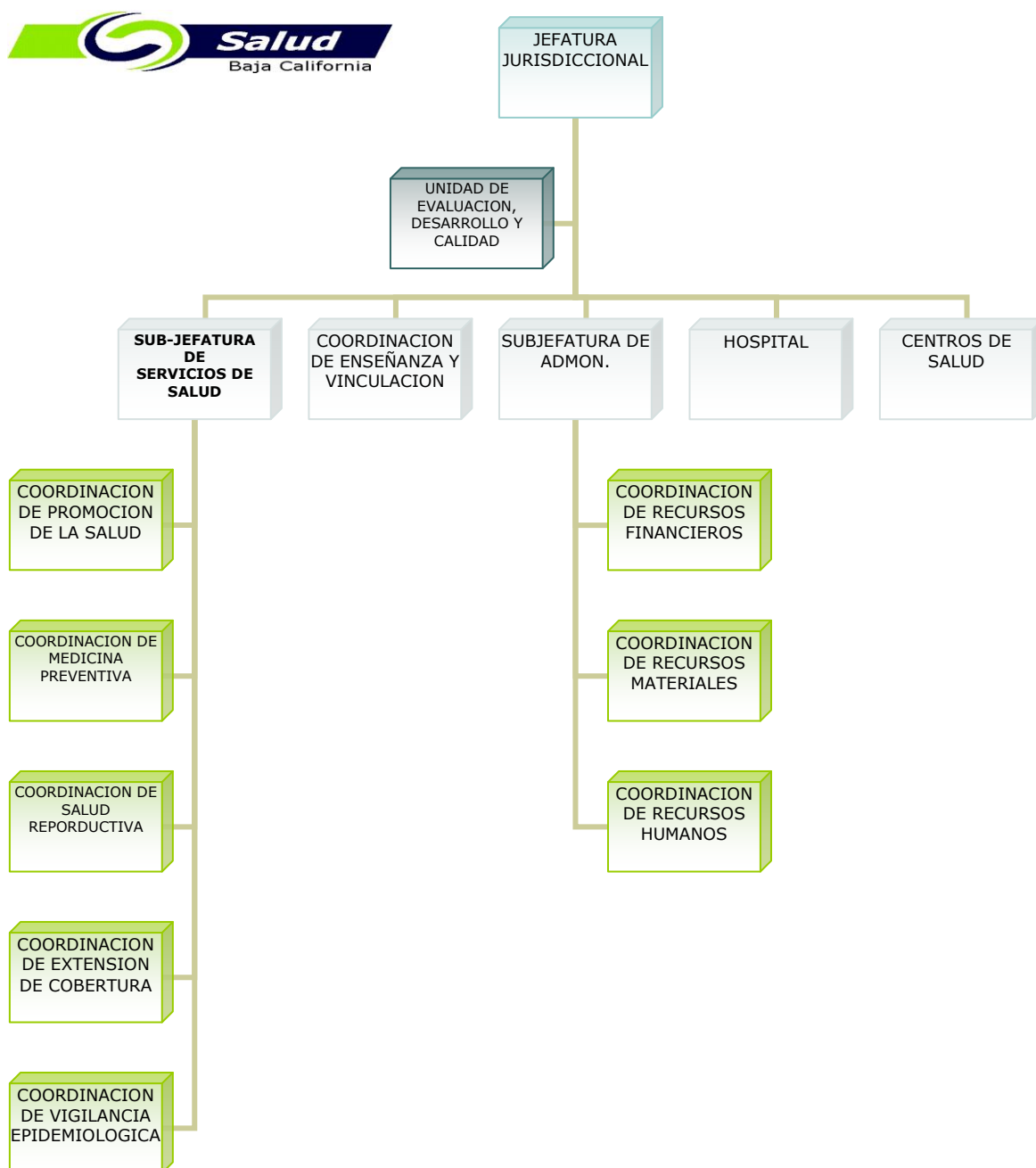
SECRETARÍA DE SALUD

A la Secretaría de Salud corresponde la atención y trámite de los siguientes asuntos:

- Establecer y conducir la política estatal en materia de salud, de conformidad con las políticas del Sistema Nacional de Salud, Disposiciones Legales aplicables y Ordenamientos que expida el Ejecutivo Estatal sobre la materia;
- Conducir y coordinar los programas de servicios de salud de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal y evaluar su operación;
- Proponer a los Ayuntamientos los Convenios de Coordinación en materia de servicios de salud;
- Apoyar la coordinación de los programas y servicios de salud de toda Dependencia o Entidad Pública en los términos de la legislación aplicable y de los Acuerdos de Coordinación que en su caso se celebren. En el caso de los programas y servicios de las Instituciones Federales de Seguridad Social, el mencionado apoyo se realizará de conformidad a lo previsto en las Leyes que rigen el funcionamiento de dichas Instituciones;
- Celebrar los Convenios y Contratos que se requieran para la prestación de los servicios de salud;
- Impulsar, en los términos de los Convenios que al efecto se suscriban, la desconcentración y descentralización de los servicios de salud en favor de los Municipios;
- Promover, coordinar y realizar la evaluación de programas y servicios de salud que en su caso le solicite el Ejecutivo Estatal;
- Promover el establecimiento de un Sistema Estatal de Información Básica en materia de salud, y determinar la periodicidad y características de la información que deberán proporcionar las Dependencias y Entidades que realicen servicios de salud en el Estado, con sujeción a las Disposiciones Legales aplicables;
- Formular recomendaciones a las Dependencias competentes sobre la asignación de los recursos que requieran los programas de servicios de salud en el Estado;
- Impulsar y difundir en el ámbito estatal las actividades científicas y tecnológicas en el campo de los servicios de salud;
- Coadyuvar con las Dependencias Federales competentes en la regulación y control de la transferencia de tecnología en el área de salud;
- Apoyar la coordinación entre las Instituciones de Salud y las Educativas del Estado, para formar y capacitar recursos humanos para la salud;
- Coadyuvar a que la formación y distribución de los recursos humanos para la salud sea congruente con las prioridades del Sistema Estatal de Salud;
- Promover, impulsar y capacitar a los habitantes del Estado en el cuidado de la salud;

- Impulsar la permanente actualización de las Disposiciones Legales en materia de salud, y
- Los demás que determinen expresamente las Leyes y Reglamentos.

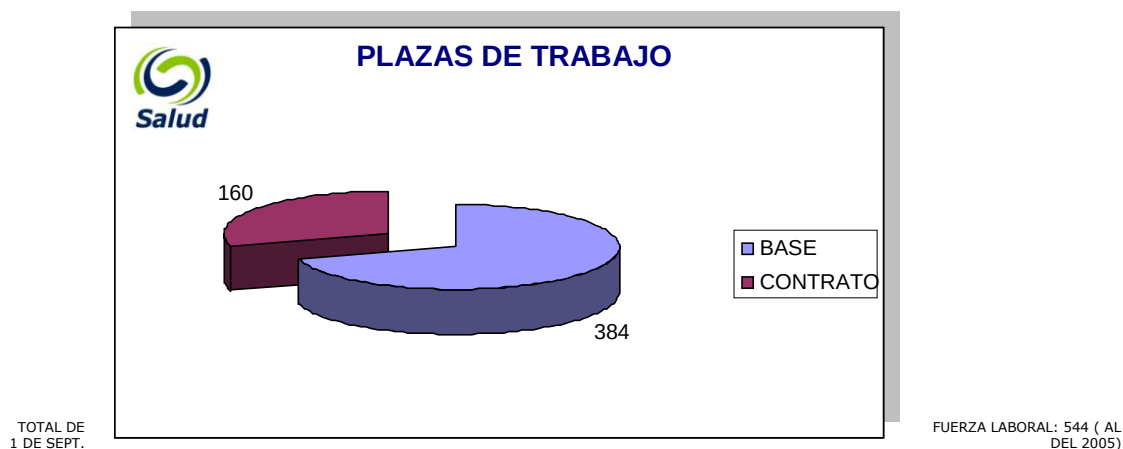
8.2 ORGANIGRAMA JURISDICCIONAL



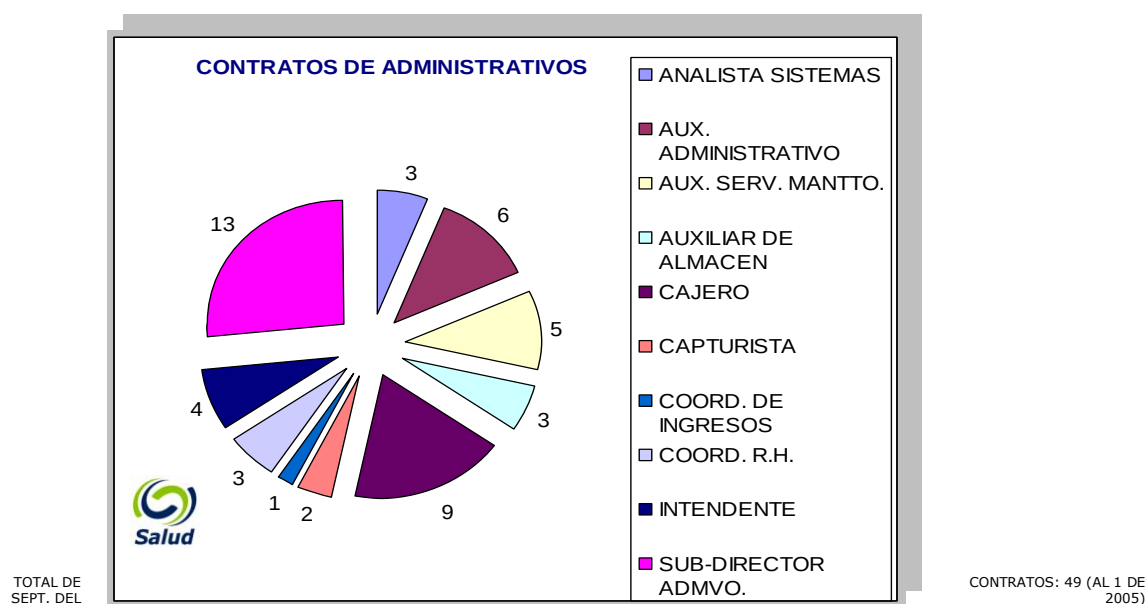
Organigrama de la Jurisdicción de Servicios de Salud No. I

8.3 ACERCA DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA JURISDICCION DE SERVICIOS DE SALUD No. I.

8.3.1. GRAFICA DE PLAZAS PARA EL PERSONAL DE LA JURISDICCION DE SERVICIOS DE SALUD No. I



8.3.2 DISTRIBUCION DE PLAZAS PARA EL PERSONAL DE CONTRATO (ADMINISTRATIVO)



8.3.3. DESCRIPCION DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL PERSONAL DE CONTRATO

[Ver formatos adjuntos de descripciones de puestos.](#)

8.3.4. SUELDOS POR PUESTOS.

[Ver formatos adjuntos de sueldos.](#)

PROPUESTA

SITUACION ACTUAL

En base a lo analizado en nuestra estructura de investigación y tomando en cuenta los puntos analizados en nuestro correspondiente marco teórico, en lo que se refiere al manejo de contratos para el personal administrativo que labora dentro del ISESALUD y mas exactos, dentro de la Jurisdicción de Servicios de Salud No.I. no se lleva adecuadamente una estructura de administración de sueldos por lo que dentro de un mismo puesto existen diferentes rangos de sueldos por lo que no se justifica o se explica en base a que procedimientos se le asigna un mayor o menor contrato a cada persona y porque estos no presentan una nivelación salarial para el personal cuyo desempeño es adecuado dentro de la organización, lo que provoca una insatisfacción en el personal y por ende propician el abandono del Instituto dejando el cumplimiento de metas y objetivos inconclusa, lo que se ve reflejado en la baja productividad de en los puestos.

VALUACION DE PUESTOS

Como no todos los puestos tienen las mismas obligaciones y por tal la relevancia de sus funciones varia de puesto a puesto. Primeramente se debería analizar en base a una serie de factores pre-establecidos en la cual cada puesto a valuar será ponderado en base a dichos factores y su resultado final nos arrojará que puestos son mas importantes o tienen mas peso dentro de la organización. A continuación se menciona la estructura y los valores de cómo serán valuados los puestos a analizar:

 FACTORES	PESO EN %	1er. GRADO	2º GRADO	3er. GRADO	4º GRADO
Habilidad					
1.- Conocimientos necesarios	15%	15	30	45	60
2.- Adiestramiento requerido	20%	20	40	60	80
3.- Criterio e iniciativa	15%	15	30	45	60
Esfuerzo					
4.- Físico	14%	14	28	42	56
5.- Mental y/o Visual	6%	6	12	18	24
Responsabilidad en:					
6.- Maquinaria y Equipo	10%	10	20	30	40
7.- Materiales o productos	6%	6	12	18	24
8.- Supervisión de personal.	4%	4	8	12	16
Condiciones de Trabajo					
9.- Ambiente y riesgos	10%	10	20	30	40
TOTALES	100%	100	200	300	400

DEFINICION DE FACTORES

HABILIDAD

1.- CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Este factor considera el grado de instrucción general o técnico – especializada, e inclusive el entrenamiento preliminar exigidos para el adecuado desempeño del cargo. Debe considerar sólo aquella instrucción que es aplicable al cargo y no la educación formal de la persona que actualmente lo ocupa.

Grado	Descripción	Puntos
1	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la Secundaria o un curso especializado equivalente.	15
2	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la Secundaria o curso técnico, o especializado del mismo nivel.	30
3	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al Superior completo o educación técnica especializada del mismo nivel.	45
4	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al curso superior completo, más curso técnico o educación.	60

2.- ADIESTRAMIENTO REQUERIDO.

Tiempo normalmente necesario para que, quien posea la instrucción correspondiente, adquiera la destreza necesaria para realizar con eficiencia su trabajo.

Grado	Descripción	Puntos
1	Experiencia cuando mas de un mes	20
2	Experiencia mayor de un mes, y hasta tres meses	40
3	Experiencia mayor de tres meses y hasta de seis	60
4	Experiencia de un año o mas	80

3.- CRITERIO E INICIATIVA

Amplitud con que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar por si mismo decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas.

Grado	Descripción	Puntos
-------	-------------	--------

1	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las ordenes recibidas.	15
2	Requiere cierta interpretación de las ordenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas muy sencillos que se presenten en el trabajo	30
3	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente (50% o mas) problemas sencillos que se presenten en el puesto.	45
4	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	60

ESFUERZO

4.- ESFUERZO FISICO

Intensidad y continuidad del esfuerzo físico requerido.

Grado	Descripción	Puntos
1	Esfuerzo mínimo desarrollado.	14
2	Varias veces al día esfuerzo mínimo (10 kg. Promedio), pero de corta duración.	28
3	Constante esfuerzo físico mediano.	42
4	Constante aplicación de gran esfuerzo físico.	56

5.- ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

Intensidad y, principalmente, continuidad de la concentración mental que se requiere.

Grado	Descripción	Puntos
1	Atención normal que debe ponerse en todo trabajo	6
2	Atención intensa y sostenida solo durante periodos cortos; el resto del tiempo solo exige atención refleja normal.	12
3	Requiere atención intensa en forma regula, pero intermitente.	18
4	Atención intensa, constante y sostenida	24

RESPONSABILIDAD EN...

6.- RESPONSABILIDAD EN MAQUINARIA Y EQUIPO

Monto probable del daño que, a pesar de un cuidado normal, puede causarse a la maquinaria y a sus partes, al instrumental, mobiliario, etc. (aunque de hecho no se cause)

Grado	Descripción	Puntos
1	El daño a la maquinaria, instrumental y equipo es muy improbable; su monto, normalmente no excedería en un año de \$ 500	10
2	El daño a la maquinaria, instrumental y equipo es poco probable; su monto normalmente no excedería en un año de \$ 1000	20
3	El daño a la maquinaria, instrumental y equipo es fácil de causarse; su monto puede llegar hasta \$ 2000 en un año	30
4	Muy fácilmente puede causarse daño a la maquinaria, instrumental y equipo; su monto sería bastante superior a \$ 2000 en un año	40

7.- RESPONSABILIDAD EN MATERIALES O PRODUCTOS

Este factor aprecia los posibles desperdicios o pérdidas del material, debidos a errores del trabajador que puedan darse aun con un cuidado normal.

Grado	Descripción	Puntos
1	El importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido, no excedería de \$ 500 al año.	6
2	El importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido, es mayor de \$ 500 anuales, pero no excede de \$1000	12
3	El importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido es mayor de \$ 1000 anuales, pero no excedería de \$ 2500	18
4	El importe del material desperdiciado, deteriorado o perdido en un año, es muy superior a \$ 2500	24

8.- RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION DE PERSONAL

Importancia y amplitud de la ayuda, instrucción, supervisión y dirección que corresponde a un puesto sobre el trabajo de otros.

Grado	Descripción	Puntos
1	Responsable solamente de su propio trabajo	4
2	Dirige el trabajo de una o dos personas	8
3	Dirige el trabajo de tres a seis personas	12
4	Supervisa a grupos de mas de seis personas, con jefes intermedios	16

CONDICIONES DE TRABAJO

9.- AMBIENTE Y RIESGOS

Posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, aun supuestas las medidas y cuidados que deben adoptarse.

Grado	Descripción	Puntos
1	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente, es muy eventual.	10
2	A ratos se esta expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	20
3	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores de tres días.	30
4	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades temporales de mas de 30 días, incapacidades parciales permanentes o incapacidad total permanente.	40.

[Ver Anexo 1 para resultados de la Valuación de puestos.](#)

El resultado de dicha evaluación, nos arroja que dentro de los 10 contratos asignados para el personal Administrativo los 3 primeros son los siguientes:

No.	PUESTO	PUNTOS
1	Sub-director administrativo	267
2	Analista de sistemas	235
3	Coordinador de recursos humanos	227

El puesto clave es el de Sub-director Administrativo. Esto es debido a que en base a la naturaleza de sus actividades (Habilidad, Esfuerzo, Responsabilidad, Condiciones de trabajo) y también resaltar, que es el único puesto de contrato que tiene participación en la toma de decisiones dentro de la Jurisdicción de Servicios de Salud No. I. lo que lo hace el mas importante dentro de los demás puestos administrativos.

A su vez, este puesto es el que mayor índice de insatisfacción presenta dentro de sus ocupantes por las diferencias salariales entre uno y otro sub-director.

Ver Anexo No. 2

SUELDOS

	No.	LUGAR DE TRABAJO	ESCOLARIDAD	SUELDO
	1	C.S Industrial	LAP	\$ 7,200.00
	2	C.S. Glez. Ortega	LAP	\$ 7,200.00
	3	C.S. Ej. Puebla	LAE	\$ 4,106.00
	4	C.S. Hidalgo	Técnico Contable	\$ 6,000.00
	5	C.S. Rivera Campestre	Preparatoria	\$ 4,106.00
	6	C.S. Cd. Morelos	LAP	\$ 7,200.00
	7	C.S. Sta. Isabel	LAP	\$ 7,200.00
	8	C.S. Pro-hogar	CP	\$ 6,000.00
	9	C.S. Orizaba	Medico	\$ 7,200.00
	10	C.S. Algodones	Técnico Contable	\$ 4,106.00
	11	C.S. Est. Coahuila	Ingeniero	\$ 4,106.00
	12	C.S. Mexicali	Preparatoria	\$ 4,106.00
	13	C.S. Antirrábico	Vetenaria	\$ 6,000.00

ANEXO No. 2: Sueldos de para Sub-director administrativo

Arrojándonos entonces lo siguiente:

SUELDO MINIMO O NIVEL "C"	SUELDO MEDIO O NIVEL "B"	SUELDO MAXIMO O NIVEL "A"
\$ 4,106.00	\$ 6,000.00	\$ 7,200.00

Por lo que en base a la valuación y análisis correspondiente en el puesto de Sub-director administrativo se encuentra la premisa de establecer una buen sistema de Administración de salarios para poder validar los sueldos que perciben.

Asignar a través de una valuación de puestos para determinar el sueldo real que se les debe otorgar a este tipo de puestos resulta difícil por los siguientes casos:

- Estamos hablando primeramente de un Organismo publico por lo que dentro del Ámbito publico (IMSS, ISSSTE E ISSSTECALI) no existe este puesto con el cual pudiésemos compararlo.
- Presupuesto. Las dependencias gubernamentales funcionan en relación al presupuesto de egresos que se les autoriza por lo que establecer un sueldo elevado, difícilmente se aprobaría.
- Naturaleza del servicio: tomando en cuenta el punto anterior (presupuesto) la naturaleza del servicio del ISESALUD es medica por lo que es lógico que la mayoría del presupuesto se destina a infraestructura medica (Medicamentos, Instrumental, Sueldos de los

mismos, etc.) haciendo que el papel del administrativo en esta dependencia caiga a un segundo nivel.

Mas sin embargo, se buscara que de una manera gradual y tomando como base principal el desempeño de los mismos trabajadores y tomando en cuenta el resultado de dicha evaluación, le permita al Departamento de Recursos humanos y a la Administración Jurisdiccional justificar objetivamente la toma de decisión de aumentar o congelar el sueldo del personal.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño constituirá el proceso por el cual se estimara el rendimiento global del empleado. A los empleados evaluados, se les procurara otorgar retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades. Las evaluaciones, serán basadas en el trabajo diario, por lo tanto contar con un sistema formal y sistemático de evaluación del desempeño, el departamento de recursos humanos y la administración jurisdiccional podrán identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayudara a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

FORMA DE EVALUAR EL DESEMPEÑO.

Para poder elaborar la Evaluación del desempeño, será responsabilidad del Departamento de Recursos humanos y de la Administración Jurisdiccional establecer los factores que han de analizarse para este puesto, en relación a la descripción de su puesto los factores a considerar son los siguientes:

- Puntualidad

- Asistencia
- Iniciativa en el mejoramiento de su trabajo
- Colaboración
- Eficiencia
- Responsabilidad

Tomando en cuenta factores en relación a la importancia de cada factor a evaluar.

Ver Anexo No. 3 Evaluación del desempeño.

Pasando los resultados en el formato Anexo a la evaluación la cual será firmada por los responsables de dicha evaluación y por la persona interesada con el propósito de conocer los resultado de su evaluación.

Ver Anexo No. 4

CUANDO EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

Como se había mencionado anteriormente, la evaluaciones del desempeño cumplen el propósito de identificar y analizar el desempeño de los empleados que integran a una organización. Lo mas importante de la evaluación del desempeño en este estudio, es propiciar de manera objetiva los medios necesarios para otorgarles aumento salarial a los empleados de la Jurisdicción de servicios de salud No. I en relación a los objetivos que el mismo instituto y el nombramiento de su contrato establece, en este caso el personal primeramente beneficiado seria el personal cuyo contrato les otorga el menor sueldo (Nivel "C") pero también, darle la oportunidad de que aquellas personas que recibían un sueldo superior puedan seguir siendo premiadas por su alto desempeño y este aumento seria en base al porcentaje de aumento entre un contrato y otro.

NIVEL "C"	% AUMENTO	NIVEL "B"	% AUMENTO	NIVEL "A"
\$ 4,106.00	46%	\$ 6,000.00	20%	\$ 7,200.00

Sueldos actuales

NIVEL "D"	% AUMENTO	NIVEL "C"	% AUMENTO	NIVEL "B"	% AUMENTO	NIVEL "A"	MEDICO CONTRATO
\$ 4,106.00	46%	\$6,000.00	20%	\$7,200.00	15%	\$8,280.00	\$10,000.00

Tabulador propuesto.



HOJA DE PUNTUACION PARA EVALUACION DE DESEMPEÑO

PUNTUALIDAD

Puntuación Rango

1	Generalmente llega tarde tanto a la hora de entrada y cumplimiento de compromisos de trabajo	0	0 a 10
2	Acude regularmente con puntualidad a la hora de entrada y con sus compromisos de trabajo	5	
3	Es sumamente puntual y al cumplir con sus compromisos de trabajo	10	

ASISTENCIA

1	Más de tres faltas en el año	0	0 a 10
2	De 1 a 2 faltas en el año	5	
3	Ninguna falta en el año	10	

INICIATIVA EN EL MEJORAMIENTO DE SU TRABAJO

1	Casi nunca hace mejoras a las practicas o procedimientos de su trabajo, lo ejecuta en forma rutinaria	0	0 a 10
2	Normalmente efectúa cambios y mejoras adecuadas en los controles, registros o archivos que tiene a su cargo	5	
3	Demuestra una iniciativa extraordinaria para mejorar su trabajo, logrando resultados excelentes en lo que desempeña.	10	

COLABORACION

1	Se limita a cumplir con su trabajo	10	10 a 20
2	Mantiene una actitud positiva de integración a su departamento y colabora siempre en situaciones extraordinarias	15	
3	Se distingue por su extraordinaria colaboración en todo momento, siempre se cuenta con él o ella para su solución de cualquier situación ordinaria o extraordinaria	20	

EFICIENCIA

1	Realiza su trabajo con algunos errores fuera del tiempo establecido	20	20 a 30
2	Realiza su trabajo casi sin errores y procura que sea en tiempo establecido	25	
3	Casi nunca tiene errores y termina su trabajo antes de los establecido	30	

RESPONSABILIDAD

1	Cumple en forma irregular o con descuido las instrucciones y normas de trabajo	10	10 a 20
2	Cumple las instrucciones u órdenes que recibe, así como las normas de trabajo	15	
3	Es sumamente cuidadoso en el cumplimiento de las órdenes e instrucciones que recibe. Hace su trabajo apegándose a todo lo indicado	20	

Anexo No. 3. Evaluacion del desempeño

EVALUACION DEL DESEMPEÑO



Todas las empresas están basadas en su personal. El manejo del personal, su buen trato y una acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar, son puntos que deben ser tomados en cuenta por cualquier empresa.

Los recursos humanos son las personas, que le dan a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos. Es por eso que se considera un elemento esencial en cualquier organización al trabajador y a pesar de que legalmente se le protege, en la práctica muchas veces se descuida el aspecto de su superación personal.

Las empresas, por otra parte, necesitan de la gente para hacer un manejo adecuado de todos sus recursos, y lograr satisfacer, de esta manera, las necesidades de la sociedad. Los recursos humanos son quienes deciden qué hacer, cómo hacer, dónde hacer, por qué y por quién hacer.

Para la empresa, cada trabajador representa un problema de carácter individual, fundamentalmente porque cada uno difiere en las cosas que puede realizar y para las que tienen una capacidad definida. Además, a cada trabajador lo motivan diferentes intereses específicos, objetivos y temores y la necesidad de reconocer estas diferencias, nos induce a considerar la educación como un medio para equilibrar los ajustes del empleado y su trabajo; así como incrementar su efectividad, aumentando su capacidad e interés.

Sin desconocer la importancia y la necesidad de todos los elementos en el funcionamiento de la empresa, no existe punto de comparación en lo que respecta al elemento humano. Son los hombres los que le dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o fracaso de la misma, son los hombres los que hacen la economía de un país, y son ellos, por lo tanto, los verdaderos factores del progreso.

Todas las etapas a través de las cuales pasa un empleado desde su llegada a la empresa, hasta que se retira de ella, se conocen como "ciclo de personal".

El ciclo de personal consta de los siguientes pasos:

- Proceso de contratación.
- Entrenamiento.
- Remuneración.
- Administración de sueldos y salarios.
- Relaciones Laborales.

La planeación de los recursos humanos tiene por objeto satisfacer necesidades de personal y consiste en anticiparse y calcular las necesidades futuras de la empresa en lo que se refiere a personal.

Dentro de los aspectos de los recursos humanos, una parte, quizá la más amplia, suele dedicarse a los problemas de valuación de puestos, salarios, etc., es decir, a todos aquellos que están de alguna manera vinculados con la remuneración adecuada que debe recibir el trabajador a cambio de su esfuerzo y servicio.

FICHAS BIBLIOGRAFICAS

- Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño
Fernando Arias Galicia
Victor Heredia Espinosa
Editorial: Trillas Ed. 2000

- Administración de la Compensación
Othon Juarez Hernandez
Editorial: Oxford

- Administración de personal y recursos humanos
William B. Wreither Jr. y Heith Davis
Editorial: Mc. Graw Hill

- Ley Federal del Trabajo
Alberto Trueba Urbina
Jorge Trueba Barrera
Editorial: Porrúa

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 2da. Ed.
Editorial: Trillas.

PAGINAS DE INTERNET

- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/adrrhhclin.htm>
-  <http://sancur22ceapuntos.iespana.es/sancur22ceapuntos/administracion/ceneval/personal/10analisis/analisis.htm>