

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

ESCUELA DE CONTABILIDAD ADMINISTRACION E INFORMATICA

UNIDAD ENSENADA



SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

MEMORIA

Que para obtener el Título de :

LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Presenta

CYNTHIA BONILLA SANCHEZ

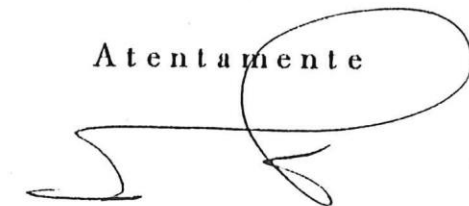
Ensenada, Baja California, a 30 de Mayo de 1995

C. CYNTHIA BONILLA SANCHEZ

Presente.

Adjunto a la presente, me permito entregarle el Caso Práctico sobre el tema " Manual de Valuación de Puestos" para que se sirva desarrollarlo de acuerdo con el reglamento de titulación establecido por la Universidad Autónoma de Baja California, Escuela de Contabilidad y Administración, Unidad Ensenada.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke, positioned below the word "Atentamente".

LAE. Margarita Moreno Flores.

C.C.P Comisión de Titulación

C.C.P Coordinación de Titulación

Ensenada, B.C. a 12 de Junio de 1995

LAE. MARGARITA MORENO FLORES

P r e s e n t e

Por medio de la presente envío a Usted Caso Practico ya resuelto que en materia de Recursos Humanos presento para mi Examen Profesional.

Le agradezco de antemano la atención que se sirvió presentar al enviarme el mismo, me despido de Usted.

A t e n t a m e n t e



CYNTHIA BONILLA SANCHEZ
P. DE LIC.EN ADMON DE EMPRESAS

Ensenada, Baja California, a 30 de Mayo de 1995

C. CYNTHIA BONILLA SANCHEZ
Jefe de la Oficina de Servicios al Personal.

P r e s e n t e .

Uno de los motivos más comunes de inconformidad entre el personal, se deriva de una asignación de sueldos poco objetiva, nuestro Director General, preocupado por el bienestar y armonía de la organización a su cargo, desea se elabore un manual que contenga los lineamientos generales necesarios de una buena valuación de puestos. Lo anterior tiene como finalidad contar con un parámetro, que sirva de guía para valorar correctamente, los diferentes puestos que integran la empresa.

Conocedores de su amplia experiencia en estas actividades, se le ha comisionado para desarrollar el "Manual de Valuación de Puestos ", el cual deberá incluir los siguientes puntos:

- a) Objetivos del manual.
- b) Desarrollo de los temas
- d) Ejemplos de valuación
- e) Fuentes de información diversa

A t e n t a m e n t e

LRI. Juan Manuel Nieto Martínez
Gerente del Departamento de Recursos Humanos.

Ensenada, B. C. a 12 de Junio de 1995

LRI. JUAN MANUEL NIETO MARTINEZ
Gerente del Departamento de Recursos Humanos

Con el debido respeto y en contestación a su escrito de fecha 30 de mayo del presente y a su solicitud manifestada en la misma, me permito anexar a la presente el Manual de Valuación de Puestos, esperando cumpla con sus expectativas.

Me despido de usted en espera de sus más atentas órdenes.

A t e n t a m e n t e



CYNTHIA BONILLA SANCHEZ
Jefe de la Oficina de Servicios al Personal

INDICE

INTRODUCCION
OBJETIVOS DEL MANUAL
VALUACION DE PUESTOS CONCEPTO
ANALISIS DE PUESTOS
PRINCIPIOS DE LA EVALUACION DE LAS TAREAS
METODOS PARA RECABAR INFORMACION
CARACTERISTICAS DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS
METODOS DE VALUACION DE PUESTOS
PROCEDIMIENTO PARA VALUAR LOS PUESTOS
METODO DE PUNTOS
DEFINICION DE FACTORES Y DE SUBFACTORES
1.1 NIVEL DE ESCOLARIDAD
1.2 DESTREZA Y HABILIDAD
1.3 CRITERIO E INICIATIVA
1.4 EXPERIENCIA
2.1 RESPONSABILIDAD
2.2 CADENA DE MANDO
2.3 COORDINACION Y SUPERVISION
2.4 ECONOMIA
2.5 POR SUS RELACIONES
2.6 POR SEGURIDAD DE OTROS
2.7 INFORMACION CONFIDENCIAL
3.1 ESFUERZO MENTAL
3.2 ESFUERZO FISICO Y VISUAL
3.3 PRESION DE TIEMPO
4.1 CONDICIONES DE TRABAJO
4.2 AMBIENTE
4.3 HORARIO
5.1 COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO
TABLA DE PONDERACION DE FACTORES
CEDULAS DE VALUACION DE PUESTOS
PROPUESTA
BIBLIOGRAFIA
ANEXOS

INTRODUCCION

Una de las necesidades primordiales de las empresas modernas, es contar con información práctica en materia de Sueldos y Salarios, que permita resolver los problemas que surgen de la retribución salarial.

Este tipo de información es necesaria ya que muchos aspectos positivos de la administración de personal pierden fuerza e importancia cuando la estructura de sueldos y salarios de una organización es deficiente. Cuando se crea este tipo de sistemas nos permite desarrollar y mantener una estructura de sueldos lo menos subjetiva posible, apoyandose a su vez de otras herramientas como lo son los análisis de puestos, creando estos en su conjunto una base más objetiva para fijar niveles de salarios, evitando que se de lugar a favoritismos, haciendo minimos los errores y creando un programa de sueldos y salarios justo y consiente.

MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS

OBJETIVOS DEL MANUAL

A-Proporcionar datos realesdefinidos y sistematicos para determinar el valor relativo de los puestos.

B- Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.

C-Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras compañías, concurrentes al mismo mercado de mano de obra.

D-Permitir ala administración medir y controlar con mayor precisión sus costod de personal.

E- Proporcionar una estructura para la revisión perlodica de sueldos y salarios.

F- Crear principios claros y técnicas imparciales que permiltan al cuerpo de mando, un tratamiento más objetivo de sueldos y salarios.

G- Ayudar a la selección, colocación, ascenso, transferencia y capacitación de personal.

H- Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo que a su vez ayuda en la simplificacion del trabajo y eliminación de operaciones duplicadas.

I- Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresa y empleado.

VALUACION DE PUESTOS

CONCEPTO :

Es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener las descripciones de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones, por medio de algún sistema para determinar el valor relativo de los puestos o grupos de puestos. También incluye el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios mínimo y máximo de cada grupo de trabajos con base a su valor relativo, la operación concluye con la revisión final del sistema de salarios resultante.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

BAJA SPORT

La presente empresa surge como una inquietud basada en una oportunidad en el mercado que se consideraba hasta ese momento no explotada, la cual se basa en el hecho de un concepto familiar.

Sabemos que existe competencia en cuanto centros de juego de Billar, sabemos tambien que prestan un servicio similar aunque dirigido a diferentes sectores y clases, es aquí donde surge la idea; un concepto no satisfecho, en el cual se toma en cuenta el potencial que se tiene de consumidores y no solo del sexo masculino, sino tambien del femenino y más aún la familia.

Baja Sport crea un centro en el cual el ambiente y el clima agradable se conjugan para satisfacer la necesidad de varios segmentos en un ambiente familiar.

ANALISIS DE PUESTOS

RAZON PARA LA EVALUACION DE LAS TAREAS

Si entendemos por análisis la descomposición de un todo en sus elementos constitutivos, y por puesto conjunto de operaciones, cualidades responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e Impersonal, el Análisis de Puestos es una técnica que permite desentrañar y describir las actividades y deberes que se realizan en una posición organizacional, y las cualidades mínimas que deberá tener cualquier persona que aspire a desempeñar ese cargo.

Esta técnica denominada Análisis de Puestos tiene varias aplicaciones, pero la mas importante para efectos de este caso es la de su aplicación para la Valuación de Puestos .

En conclusión el verdadero objeto de la Investigación y comparación es el contenido del puesto, tambien debe tenerse presente que la evaluación de las tareas se utilizará como ayuda para la fijación de salarios relativos estudiando lo que el tabajador sabe, piensa y realiza, valuando el puesto en la medida que este hace uso de sus aptitudes y conocimientos logrando así una base equitativa para la remuneración de los mismos.

PRINCIPIOS DE LA EVALUACION DE LAS TAREAS

Hay varios métodos para la evaluación de las tareas, los cuales como cualquier técnica tienen sus ventajas y sus desventajas, algunos son muy simples en su formulación y en la aplicación y otros son bastante complicados, aún con el auxilio de la informática, pero como cualquier método son para perfeccionarse o adecuarse a las condiciones que prevalezcan.

La primera etapa consiste en examinar y analizar las tareas y actividades que requiere un puesto, cuyo propósito es determinar las características esenciales, exigencias y capacidades a las que debe responder el encargado de un puesto. El análisis de un puesto se inicia por la preparación de una lista de las tareas específicas, con el fin de agrupar aquellas que sean idénticas o en esencia las mismas. En otras palabras se debe considerar como la " identificación de los puestos ".

Teniendo la identificación de los puestos, debe compilarse debe compilarse de diversas maneras una información exacta sobre la naturaleza de cada una de las tareas. Esos elementos elementos por lo general son de índole y propósito de las tareas que conforman el puesto, frecuencia o periodicidad con que se repiten con que se repiten, herramientas o equipos que se van a usar, ambiente que debe prevalecer y la naturaleza y el nivel de responsabilidades, así como las características personales (conocimientos, aptitudes y actitudes) que debe tener el responsable para cumplir con el puesto. para ello se puede contar con un cuestionario, una entrevista o la observación directa.

Las evaluaciones se desarrollan mediante un examen del contenido de las tareas para establecer una comparación directa o indirecta entre los puestos. Primero considerando todo un puesto y comparandolo con otro y así darle una jerarquía, y segundo en forma analítica que implica agrupar las características del puesto en un determinado número de factores los cuales son comparados lo que da por resultado que los puestos sean ordenados por importancia.

METODOS PARA RECABAR LA INFORMACION

Existen cuatro métodos para recabar la información. Su aplicación tiene ventajas y desventajas; por ello se presenta un análisis comparativo de cada método.

OBSERVACION.- Fijación constante de la atención para asimilar las características de un puesto en forma discreta.

APLICACION:

Preferentemente en trabajos manuales y que sean repetitivos.

VENTAJAS:

No se requiere de larga preparación y suele poner en claro ciertos aspectos que no habían sido resueltos por los cuestionarios y la entrevista. Sirve como complemento de otros métodos.

CUESTIONARIOS.- Formatos con preguntas directas y estructuradas.

APLICACION:

En la gran mayoría de los puestos administrativos.

VENTAJAS:

Es completo y consistente, fácil aplicación, mayor número de encuestados, es anónimo, lógico y sistemático. Los trabajadores son participantes, dan un conocimiento más detallado. Está hecho de antemano lo que facilita la elaboración de los resultados.

DESVENTAJAS:

Su costo es alto, algunos tienen dificultad de entender por el grado de educación interpretan mal las preguntas; puede no ser completo. No es fácil de elaborar un cuestionario que sirva para todos los puestos.

ENTREVISTA.- Observar al trabajador durante la realización de su trabajo, permite tomar notas y formular preguntas directas sobre dudas.

APLICACION:

Trabajos de oficina y ejecutivos así como manuales.

VENTAJAS:

Completa y precisa la información con referencia al trabajo. El analista formula las preguntas a los titulares sobre funciones y tareas principales en base a una lista ya preparada.

DESVENTAJAS:

Puede no ser consistente, su costo llega a ser alto, ya que requiere de mucho tiempo y sin buena preparación puede haber menor participación de los entrevistados.

COMBINACION.- Este método es una combinación de los tres y es el más aplicado.

APLICACION:

En todo tipo de trabajos de oficina, ejecutivos y manuales.

VENTAJAS:

Es de los más aplicables y se ha ido perfeccionando cada vez masw.

DESVENTAJAS:

Es de los más caros, requiere de mucha preparación.

CARACTERISTICAS DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS

DEFINICION:

Es el resumen de las características mas importantes de un puesto incluyendo la naturaleza del trabajo desarrollado, las responsabilidades específicas y el perfil que debe reunir el titular del puesto para la ejecución del trabajo.

USOS :

Evaluación de puestos
Reclutamiento y selección
Medición del desempeño
Capacitación, adiestramiento y desarrollo
Seguridad e higiene en el trabajo
Elaboración de manuales, procedimientos y políticas
Estructuras del organismo
Adecuación a los puestos
Mantenimiento al programa de administración de sueldos

PARTES :

- 1.- Encabezado: Título, división, departamento, supervisor.
- 2.- Función genérica: En forma fácil y breve explicar en que consiste el trabajo.
- 3.- Funciones específicas: Con frases claras y concisas que nos den el qué, como y para que de las tareas del puesto.
- 4.- Factores de medición o compensación: Nos dan los requerimientos, responsabilidades y condiciones del puesto.
- 5.- Conocimientos y aptitudes: Los grados de escolaridad alcanzados, la destreza y habilidades requeridas, criterio e iniciativa del titular y la experiencia.

LENGUAJE :

Claro, preciso y objetivo

Ser conciso

Ser breve

Se debe comenzar con verbos activos

REGLAS :

La longitud de la descripción no debe ser en relación con la importancia del puesto.

Cualquier descripción puede escribirse en dos hojas si se consideran los factores de compensación o una si éstos no se incluyen.

La descripción del puesto no de la persona.

Se deben describir las tareas del puesto como se hacen en realidad.

Siempre que sea posible se deben usar términos cuantitativos.

VALUACION DE PUESTOS

La valuación de puestos y la evaluación son términos empleados en libros de texto; sin embargo, se debe hacer una consideración al respecto ya que tienen distinto significado y para efectos del presente se va a considerar como "VALUACION", ya que es la acción de darle valor al puesto y no evaluar, que es el determinar lo bien o mal que está el puesto.

Para la valuación de puestos primeramente se deben identificar los sistemas de valuación que son:

CUALITATIVOS
CLASIFICACION
GRADACION

CUANTITATIVOS
ASIGNACION DE PUNTOS
COMPARACION DE FACTORES

La **GRADACION** es un método simple que consiste en colocar las tareas en un orden de rango según las exigencias de que de quienes lo realizan. Los puestos son comparados unos con otros por la descripción de las tareas.

La **CLASIFICACION** un método cuya característica es que los distintos niveles y su estructura se establecen antes de graduarse los puestos, posteriormente se asignan los grados adecuados de acuerdo a la definición de los niveles.

El método de **ASIGNACION DE PUNTOS** es uno de los mas usados y utiliza factores claramente definidos como son: aptitud, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo los factores pueden ser pocos, cada factor se divide en varios niveles de grados a los que le son asignados valores en puntos. Luego se analizan los puestos: Factor por factor y se le asignan los puntos; con el total se determina el valor en la jerarquía.

En el método de **COMPARACION DE FACTORES** como en el de puntos tambien es cuantitativo y analítico en el tratamiento de la calificación de los puestos. A diferencia de método de puntos los puestos no se juzgan mediante una escala descriptiva por el contrario se les compara uno con otro con objeto de determinar su orden relativo de importancia.

Para nuestro **Manual de Valuación de Puestos** se aplicará el de **valuación por puntos** por las ventajas que presenta.

PROCEDIMIENTO PARA VALUAR LOS PUESTOS

Como ya se mencionó utilizaremos el método de puntos, mismo que consiste en determinar los factores, su importancia, con que impacto pueden intervenir otorgando a cada uno una puntuación única y ordenarlos.

Para ello se presenta un manual de valuación en el cual quedan definidos los factores seleccionados su ponderación y los grados de cada factor, indicando las alternativas que presentan los factores en cada puesto.

PASOS A SEGUIR :

- 1.-Seleccionar los factores para valuación de los puestos abarcando elementos de tipo universal aplicables a cualquier puesto.
- 2.-La especificación del puesto debe considerar los requerimientos mínimos, por ello hay que definir en forma breve, completa y clara cada factor.
- 3.-Se valúan solo los elementos del puesto que sirvan para distinguirlo de otros (elementos universales). Determinan los grados para cada factor que permitan diferenciar los puestos por sus características en términos de distinción por sus requisitos y se definen.
- 4.-Pondera los factores para determinar su valor relativo en términos de su importancia en una clase determinada de puestos.
- 5.-No se debe valorar dos veces la misma característica de un puesto.
- 6.-La valuación debe de estar exenta de prejuicios sobre el valor de una posición en función al título del puesto o su nivel jerárquico en el organigrama.
- 7.-La determinación del grado de un factor, está en estrecha dependencia de los grados de los factores conexos.
- 8.-El valor de un puesto depende también de la vigencia de su descripción.
- 9.-La valuación es de los puestos, no del individuo que lo desempeña.

METODO DE PUNTOS

DEFINIR O DETERMINAR
JERARQUIZAR
PONDERAR

- > 1.- GRUPOS
- > 2.- FACTORES
- > 3.- GRADOS

DEFINICION DE FACTORES Y DE SUBFACTORES

Este grupo de factores valúa el grado de conocimiento general y las habilidades que se requieren para llevar acabo el trabajo.

El conocimiento básico es adquirido através de la preparación académica y las habilidades por el entrenamiento, la experiencia y la combinación de ellas.

Los factores de escolaridad y experiencia se deben entender como base de los requisitos minimos o indispensables sin los cuales sin los cuales sin los cuales no puede ser desempeñado aceptablemente.

1.1 NIVEL DE ESCOLARIDAD

Valúa la minima preparación académica necesaria para ejecutar las funciones principales del puesto.

GRADO 1	005	Requisitos mínimos, leer y comprender instrucciones sencillas empleo de aritmetica equivalente a educación primaria.
GRADO 2	010	Conocimientos adicionales del orden de entender decimales equivalente a educación secundaria.
GRADO 3	015	Se requiere una preparación usualmente equivalente a preparatoria completa.

- GRADO 4 020 Carta de pasante o el 100% de creditos aprobados de una carrera a nivel Licenciatura, relacionada con las funciones del puesto con experiencia minima de 1 año.
- GRADO 5 025 Título que acredite el finiquito de una carrera profesional a nivel de Licenciatura experiencia minima de 2 años.

1.2 DESTREZA Y HABILIDAD

Es la capacidad para poder desempeñar un trabajo, el conocimiento en el uso de equipos y programas para aplicarlo en el desarrollo del puesto que permita hacerlo eficiente.

GRADO 1	010	Destreza y habilidad en equipo de mantenimiento e intendencia.
GRADO 2	020	Destreza y habilidad en el manejo de equipo de oficina.
GRADO 3	030	Destreza y habilidad en manejo de equipo del cual es responsable el operador hornos, equipo electronico, electrodomesticos.
GRADO 4	040	Destreza y habilidad en manejo de computadoras personales, procesadores de palabras.
GRADO 5	050	Dominio destreza y habilidad en el manejo de equipo de computo, manejo de paquetes adicionales de computación y/o capacidad en el diseño de programas en computadoras.

1.3 CRITERIO E INICIATIVA

Criterio es la capacidad de interpretar órdenes, reglamentos y normas, iniciativa es la habilidad de incrementar al máximo.

GRADO 1	010	Instrucciones fijas, sencillas y rutinarias.
GRADO 2	020	Comprender instrucciones variables claras y concretas para realizar actividades sencillas y/o de vigilancia a instalaciones o individuos en general.
GRADO 3	030	Comprender normas, reglas e instrucciones generales para realizar actividades fijas que no comprometen los objetivos del área y/o vigilancia.
GRADO 4	040	Comprender e interpretar normas, reglas instrucciones y procedimientos para realizar acciones variables que si comprometen los objetivos del área. Llevar acabo investigaciones, conjuntar pruebas que atenten contra los bienes de la institución y/o la salud de los individuos.
GRADO 5	050	Comprender e interpretar con criterio individual las normas, procedimientos y métodos. Actuar bajo propia iniciativa para realizar actividades en el área donde labora.

2.3 COORDINACION Y SUPERVISION

Es la acción tendiente a la aplicación de actividades que permiten el desarrollo arónico, tanto de funciones como de personas.

GRADO 1	005	No la ejerce.
GRADO 2	010	Sin personal a su cargo, pero supervisa a dos personas.
GRADO 3	015	Aunque no tiene personal a su cargo, supervisa el trabajo que realiza hasta 4 personas.
GRADO 4	020	Coordina y supervisa hasta 5 personas del área, así mismo demanda la atención de los problemas del personal a su cargo.
GRADO 5	025	Coordina y supervisa directamente a 5 personas del área, o lo supervisa un profesionalista.

2.5 POR SUS RELACIONES

Se refiere a la actividades, atención y tacto con personas dentro de la Institución y fuera de ellas.

GRADO 1	020	Las normales dentro de la institución.
GRADO 2	040	Responsable de atención directa al usuario y las normas internas.
GRADO 3	060	De trato constante con personal de otros departamentos así como de los usuarios.
GRADO 4	080	De trato constante con personal de otras unidades administrativas de la dependencia así como los usuarios.
GRADO 5	100	Habilidad y tacto y poder de negociación con personal de otras instituciones u organismos a nivel local.

2.6 POR SEGURIDAD DE OTROS

Se refiere a la responsabilidad que hay por instrucciones dadas que pueda afectar al personal de la Institución y otros.

GRADO 1	002	No requiere
GRADO 2	004	Requiere de dar instrucciones que puedan poner en peligro la seguridad de los trabajadores a su cargo o de personal y/o de clientes que se encuentran en las instalaciones.
GRADO 3	006	Decisiones erróneas o imprecisión en las instrucciones, puede ocasionar lesiones de los trabajadores a su cargo o afectar a los intereses de la empresa y a la disminución de clientes.
GRADO 4	008	Las decisiones, órdenes y actos dependen de la seguridad física y jurídica de personas de la empresa.

1.4 EXPERIENCIA

Este factor valúa el tiempo que una persona ha trabajado en un puesto similar. Este factor se complementa con la preparación académica.

GRADO 1	005	Sin experiencia.
GRADO 2	010	Experiencia mínima de 3 meses.
GRADO 3	015	Seis meses en un puesto de nivel en el empleo.
GRADO 4	020	Mas de un año de experiencia en un puesto de nivel inferior en otra rama o similar.
GRADO 5	025	No menos de dos años en puesto inmediato inferior o similar.

2 RESPONSABILIDAD

Es la capacidad que tiene el individuo para hacerse cargo, ejercer su autoridad con criterio y en su caso, el acatar órdenes superiores ante el manejo de personal, equipo, dinero así como de información confidencial que son de alto grado de importancia para la institución.

IMPORTANCIA DE LA FUNCION.- Se refieren a las tareas de los puestos que pueden ser o nó, relevantes para la obtención de los objetivos del área.

GRADO 1	002	Su función no es importante ya que es una labor de de apoyo no sustantiva.
GRADO 2	004	Su ausencia no es relevante ya que contribuye en grado mínimo a las tareas sustantivas de la unidad administrativa. Es fácil de sustituir por otro quien sin una preparación específica la desarrollará con la misma calidad y tiempo igual sin alterar el orden y la programación de los objetivos del área.
GRADO 3	006	La función que desempeña es inmediatamente importante, su ausencia no es relevante y es prescindible para el logro de los objetivos ya que que puede ser sustituido por otro, sin tener repercusiones en el área donde trabaja.

GRADO 4 008 Contribuye al desarrollo de las funciones sustantivas de la unidad, no puede ser sustituido inmediatamente por otro, sin la preparación específica y experiencia en el puesto superior a los 6 meses, ya que su ausencia afecta el orden y la programación de las tareas rutinarias del área, sin tener repercusión en la institución. Contribuye a dar seguridad a miembros de la institución.

2.2 CADENA DE MANDO

Es la relación directa o indirecta que se tiene en las funciones o tareas del puesto, dentro del área o fuera de la misma.

GRADO 1	004	Pie de rama y/o sin mando.
GRADO 2	008	Le reportan 3 personas.
GRADO 3	012	Le reportan 4 personas.
GRADO 4	016	Le reportan 5 personas.
GRADO 5	020	Enlaces 6 personas.

2.4 ECONOMICA

Evalua el costo por el uso de materiales, equipo de oficina y de trabajo, de Inverslón física y de bienes muebles e inmuebles.

GRADO 1	005	No requiere.
GRADO 2	010	Responsable de mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades hasta N\$300.00
GRADO 3	015	Responsable del mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades, entre N\$400.00 y 500.00
GRADO 4	020	Responsable de mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades, entre N\$600.00 y 700.00
GRADO 5	025	Responsable del mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades, entre N\$2000.00 y 8000.00

2.7 INFORMACION CONFIDENCIAL

Se refiere a la discreción que debe guardar el trabajador respecto a los documentos o instrucciones que recibe.

GRADO 1	002	No requiere
GRADO 2	004	Discreción en el manejo de información de mediana importancia.
GRADO 3	006	Discreción en el manejo de información estimada confidencial.
GRADO 4	008	Absoluta discreción en el manejo de la información, considerada como confidencial, de importancia y circulación restringida.

3 ESFUERZO

Esfuerzo- Acción enérgica de concentración que el trabajador realiza para el desarrollo de su trabajo.

GRADO 1	004	Minima.
GRADO 2	008	Se requiere de un esfuerzo mental superior al común ya que exige concentración intensa en periodos cortos, y el trabajo tiene posibilidad de error fácilmente detectable.
GRADO 3	012	Se requiere de un esfuerzo mental superior al común ya que exige concentración intensa en periodos largos hasta del 75% en jornada de 7Hrs. con posibilidad de error difícil de detectar.
GRADO 4	016	Se requiere de esfuerzo mental superior al común, ya que exige concentración intensa en periodos largos mayor al 75% en una jornada de 12 Hrs. a diario cuyo trabajo con posibilidad de error es difícil de detectar.

3.2 ESFUERZO FISICO Y VISUAL

ESFUERZO FISICO - Es la fuerza que el trabajador requiere para cumplir con sus funciones (levantar, cargar, jalar, estibar, etc.)

ESFUERZO VISUAL - Es el grado de concentración que un trabajador requiere para realizar sus funciones.

GRADO 1	011	No requiere realizar esfuerzo físico.
GRADO 2	022	Esporádicamente requiere del esfuerzo físico o visual dentro de lo normal en sus funciones.
GRADO 3	033	Esporádicamente requiere del esfuerzo físico o visual que puede comprometer la imagen del negocio en atención al cliente.
GRADO 4	044	Requiere un esfuerzo físico o visual que pone en riesgo la pérdida de clientes, pérdida en mermas y/o especie.
GRADO 5	055	Esfuerzo físico o visual intenso y continuo en cumplimiento de sus tareas.

3.3 PRESION DE TIEMPO

Es el grado de presión para la entrega de trabajos requeridos.

GRADO 1	008	Sin ninguna presión.
GRADO 2	016	La puntualidad en sus tareas puede generar pérdida de clientes.
GRADO 3	024	La puntualidad en las tareas del puesto evita gastos, perdidas de clientela o problemas de considerable importancia y difícil recuperación.

4 CONDICIONES DE TRABAJO

Considera los aspectos corporales, ambientales y de horario, en el que va a desempeñar sus labores el trabajador.

4.1 RIESGOS

- | | | |
|---------|-----|--|
| GRADO 1 | 001 | Condiciones que no propician riesgos. |
| GRADO 2 | 002 | Condiciones que pueden propiciar riesgos de accidentes menores sin pérdida de facultades físico-motoras y/o psíquicas. |
| GRADO 3 | 003 | Condiciones que ponen en peligro la pérdida a largo plazo de las facultades físico-motoras y/o psíquicas. |

4.2 AMBIENTE

En el estado de la atmósfera, en la que se desarrollan las actividades del trabajador.

GRADO 1	002	Favorable.
GRADO 2	004	Medianamente desfavorables considerando exposición al humo de cigarrillo.
GRADO 3	006	Condiciones físicas y medio ambiente desfavorable, en donde el trabajador desarrolla sus funciones por períodos cortos.

4.3 HORARIO

Es el periodo de tiempo programado para que el trabajador desarrolle sus actividades laborales.

GRADO 1	002	El horario es normal para cumplir con las tareas del puesto.
GRADO 2	004	Requiere de horario normal para cumplir con las tareas del puesto, con horas adicionales esporádicas.
GRADO 3	006	Requiere para realizar sus actividades de un horario discontinuo con menos de 10 horas laboradas diariamente para cumplir las tareas del puesto.
GRADO 4	008	Labora más de 12 horas esporádicamente para realizar sus funciones.

5 COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO

Considera aspectos de oferta de personal calificado en la plaza.

GRADO 1 002 Hay exceso de oferta.

GRADO 2 004 Mediana oferta.

GRADO 3 006 Escases de personal capacitado en el mercado.

TABLA DE PONDERACION DE FACTORES Y SUBFACTORES PARA PUESTOS

BAJA SPORT SUBFACTORES	% DE POND.	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5
ESCOLARIDAD	5	5	10	15	20	25
DESTREZA Y HABILIDAD	10	10	20	30	40	50
CRITERIO E INICIATIVA	10	10	20	30	40	50
EXPERIENCIA	5	5	10	15	20	25
TOTAL CONOCIMIENTOS	30					
IMPORTANCIA FUNCION	2	2	4	6	8	10
CADENA DE MANDO	4	4	8	12	16	20
COORD. Y SUPERVISION	5	5	10	15	20	25
ECONOMIA	5	5	10	15	20	25
POR RELACIONES	20	20	40	60	80	100
POR SEGURIDAD D'OTROS	2	2	4	6	8	10
CONFIDENCIALIDAD	2	2	4	6	8	10
TOTAL RESPONSAB.	40					
ESFUERZO MENTAL	4	4	8	12	16	20
ESFUERZO FISICO	11	11	22	33	44	55
PRESION DE TIEMPO	8	8	16	24	32	40
TOTAL ESFUERZO	23					
RIESGO	1	1	2	3	4	5
AMBIENTE	2	2	4	6	8	10
HORARIO	2	2	4	6	8	10
TOTAL CONDICIONES	5					
TOTAL COMPETITIVIDAD	2	2	4	6	8	10
	2					
TOTAL FACTORES	100	100	200	300	400	500

TOTAL DE PUNTOS

500

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
PROFESIONOGRAMA		
CLAVE	DENOMINACION DEL PUESTO	NIVEL SALARIAL
	GERENTE ADMINISTRATIVO	
	REPORTA A:	
	SUPERVISA A:	
	TODOS LOS NIVELES	
	FUNCIONES	
GENERICAS	Tiene a su cargo vigilar que el registro de operaciones funcione correctamente, (consumos, rentas, compras). Estructurar la contabilidad. Registrar transacciones financieras.	
RAMA PROFESIONAL		
ESPECIFICAS	Deberá llevar un control de activos fijos. Realizar Las gestiones administrativas requeridas ante las diferentes autoridades, Instituciones públicas o privadas relacionadas con las funciones normales del negocio. Dar capacitación al personal vinculado con el área administrativa. Todas las inovaciones técnicas y materiales relacionadas con las actividades de la empresa. Implantación de políticas administrativas y operativas.	

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
CLAVE	DENOMINACION DEL PUESTO	NIVEL SALARIAL
	GERENTE ADMINISTRATIVO	
		PUNTOS
CONOCIMIENTO Y APTITUD	1.1 NIVEL DE ESCOLARIDAD	
	Grado 5	25
	1.2 DESTREZA Y HABILIDAD	
	Grado 5	50
	1.3 CRITERIO E INICIATIVA	
	Grado 5	50
	1.4 EXPERIENCIA	
	Grado 5	25
RESPONSA- BILIDADES	2.1 POR IMPORTANCIA DE LA FUNCION	
	Grado 4	8
	2.2 CADENA DE MANDO	
	Grado 5	20
	2.3 COORDINACION Y SUPERVISION	
	Grado 4	20
	2.4 ECONOMICA	
	Grado 5	25

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
		PUNTOS
RESPONSA- BILIDADES	2.5 POR RELACIONES	
	Grado 5	100
	2.6 POR SEGURIDAD DE OTROS	
	Grado 4	8
	2.7 POR INFORMACION CONFIDENCIAL	
	Grado 3	6
ESFUERZO	3.1 ESFUERZO MENTAL	
	Grado 3	12
	3.2 ESFUERZO FISICO	
	Grado 2	22
	3.3 PRESION DE TIEMPO	
	Grado 3	24
CONDICIONES	4.1 RIESGO	
	Grado 1	1
	4.2 AMBIENTE	
	Grado 1	2
	4.3 HORARIO	
	Grado 2	4
C.M	5 COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO	
	Grado	4
PUNTUACION TOTAL		406

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
PROFESIONOGRAMA		
CLAVE	DENOMINACION DEL PUESTO	NIVEL SALARIAL
	GERENTE OPERATIVO	
	REPORTA A:	
	GERENTE ADMINISTRATIVO	
	SUPERVISA A:	
	TODOS LOS NIVELES HACIA ABAJO	
	FUNCIONES	
GENERICAS	Supervisar las funciones del personal. Inducir y capacitar al personal. Pago de nominas. Pago de proveedores.	
RAMA PROFESIONAL		
ESPECIFICAS	Proporcionar los recursos materiales necesarios tales como (fondo, inventarios, artículos de mantenimiento). Llevar control de listas de asistencia, días de descanso, etc. Responsable del mantenimiento del equipo y mobiliario., La capacitacion de personal a nivel operativo. Las políticas y criterios relacionados con la fase operativa. La realización de eventos especiales.	

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
CLAVE	DENOMINACION DEL PUESTO	NIVEL SALARIAL
	GERENTE OPERATIVO	
		PUNTOS
CONOCIMIENTO Y APTITUD	1.1 NIVEL DE ESCOLARIDAD	
	Grado 4	20
	1.2 DESTREZA Y HABILIDAD	
	Grado 5	50
	1.3 CRITERIO E INICIATIVA	
	Grado 4	40
	1.4 EXPERIENCIA	
	Grado 4	40
RESPONSA- BILIDADES	2.1 POR IMPORTANCIA DE LA FUNCION	
	Grado 4	8
	2.2 CADENA DE MANDO	
	Grado 4	16
	2.3 COORDINACION Y SUPERVISION	
	Grado 4	20
	2.4 ECONOMICA	
	Grado 5	25

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
		PUNTOS
RESPONSA- BILIDADES	2.5 POR RELACIONES	
	Grado 4	80
	2.6 POR SEGURIDAD DE OTROS	
	Grado 3	6
	2.7 POR INFORMACION CONFIDENCIAL	
	Grado 4	8
ESFUERZO	3.1 ESFUERZO MENTAL	
	Grado 3	12
	3.2 ESFUERZO FISICO	
	Grado 4	44
	3.3 PRESION DE TIEMPO	
	Grado 3	24
CONDICIONES	4.1 RIESGO	
	Grado 1	1
	4.2 AMBIENTE	
	Grado 1	2
	4.3 HORARIO	
	Grado 2	4
C.M	5 COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO	
	Grado 2	4
PUNTUACION TOTAL		381

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
PROFESIONOGRAMA		
CLAVE	DENOMINACION DEL PUESTO	NIVEL SALARIAL
	JEFE DE PISO	
	REPORTA A:	
	GERENTE OPERATIVO	
	SUPERVISA A:	
	TODOS EXEPTO CAJA	
	FUNCIONES	
GENERICAS	Tiene a su cargo la recepción de clientes y la ubicación de los mismos en las areas de juego.	
RAMA PROFESIONAL		
ESPECIFICAS	Debe llevar control de listas de espera y control de reservaciones. Debe solicitar al Gerente Operativo los elementos necesarios para realizar sus funciones. Es responsable de vigilar que las mesas se encuentren en estado de uso. Informar al Gerente Operativo de cualquier irregularidad. Informar de cualquier falla o desperfecto en el equipo y/o instalaciones.	

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
CLAVE	DENOMINACION DEL PUESTO	NIVEL SALARIAL
	JEFE DE PISO	
		PUNTOS
CONOCIMIENTO Y APTITUD	1.1 NIVEL DE ESCOLARIDAD	
	Grado 3	15
	1.2 DESTREZA Y HABILIDAD	
	Grado 2	20
	1.3 CRITERIO E INICIATIVA	
	Grado 4	40
	1.4 EXPERIENCIA	
	Grado 3	15
RESPONSA- BILIDADES	2.1 POR IMPORTANCIA DE LA FUNCION	
	Grado 3	6
	2.2 CADENA DE MANDO	
	Grado 4	16
	2.3 COORDINACION Y SUPERVISION	
	Grado 4	20
	2.4 ECONOMICA	
	Grado 2	10

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
		PUNTOS
RESPONSA- BILIDADES	2.5 POR RELACIONES	
	Grado 3	60
	2.6 POR SEGURIDAD DE OTROS	
	Grado 2	4
	2.7 POR INFORMACION CONFIDENCIAL	
	Grado 2	4
ESFUERZO	3.1 ESFUERZO MENTAL	
	Grado 2	8
	3.2 ESFUERZO FISICO	
	Grado 3	33
	3.3 PRESION DE TIEMPO	
	Grado 2	16
CONDICIONES	4.1 RIESGO	
	Grado 2	2
	4.2 AMBIENTE	
	Grado 2	4
	4.3 HORARIO	
	Grado 2	4
C.M	5 COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO	
	Grado 2	4
PUNTUACION TOTAL		281

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
PROFESIONOGRAMA		
CLAVE	DENOMINACION DEL PUESTO	NIVEL SALARIAL
	BARTENDER	
	REPORTA A:	
	JEFE DE PISO	
	SUPERVISA A:	
	PIE DE RAMA	
	FUNCIONES	
GENERICAS	Encargado de preparar bebidas atendiendo los pedidos de meseros y clientes.	
RAMA PROFESIONAL		
ESPECIFICAS	Es responsable de hacer pedidos algerente de operaciones en relación a los suministros del bar (cristal, utencilios, vinos y licores) Hacer personalmente los pedidos de cerveza refrescos y jugos. Mantener limpio el espacio de la barra cristaleria y botellas. Mantener surtido el refrigerador con cerveza.	

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
CLAVE	DENOMINACION DEL PUESTO	NIVEL SALARIAL
	JEFE DE PISO	
		PUNTOS
CONOCIMIENTO Y APTITUD	1.1 NIVEL DE ESCOLARIDAD	
	Grado 3	15
	1.2 DESTREZA Y HABILIDAD	
	Grado 3	30
	1.3 CRITERIO E INICIATIVA	
	Grado 3	30
	1.4 EXPERIENCIA	
	Grado 3	15
RESPONSA- BILIDADES	2.1 POR IMPORTANCIA DE LA FUNCION	
	Grado 3	6
	2.2 CADENA DE MANDO	
	Grado 1	4
	2.3 COORDINACION Y SUPERVISION	
	Grado 2	10
	2.4 ECONOMICA	
	Grado 4	20

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
		PUNTOS
RESPONSA- BILIDADES	2.5 POR RELACIONES	
	Grado 3	60
	2.6 POR SEGURIDAD DE OTROS	
	Grado 1	2
	2.7 POR INFORMACION CONFIDENCIAL	
	Grado 2	4
ESFUERZO	3.1 ESFUERZO MENTAL	
	Grado 3	12
	3.2 ESFUERZO FISICO	
	Grado 3	33
	3.3 PRESION DE TIEMPO	
	Grado 2	16
CONDICIONES	4.1 RIESGO	
	Grado 2	2
	4.2 AMBIENTE	
	Grado 2	4
	4.3 HORARIO	
	Grado 2	4
C.M	5 COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO	
	Grado 2	4
PUNTUACION TOTAL		271

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
PROFESIONOGRAMA		
CLAVE	DENOMINACION DEL PUESTO	NIVEL SALARIAL
	CAJERA	
	REPORTA A:	
	GERENTE OPERATIVO	
	SUPERVISA A:	
	PIE DE RAMA	
	FUNCIONES	
GENERICAS	Deberá capturar los pedidos de bebidas y botanas, que le hagan los meseros y bartender.	
RAMA PROFESIONAL		
ESPECIFICAS	Tendrá la custodia del equipo de computo, caja e impresora y será responsable de mantenerlos en buen estado. Deberá solicitar al gerente operativo el efectivo requerido en caja. Será responsable del efectivo entregado como fondo fijo y del que se haya obtenido durante su turno.	

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
CLAVE	DENOMINACION DEL PUESTO	NIVEL SALARIAL
	CAJERA	
		PUNTOS
CONOCIMIENTO Y APTITUD	1.1 NIVEL DE ESCOLARIDAD	
	Grado 3	15
	1.2 DESTREZA Y HABILIDAD	
	Grado 4	40
	1.3 CRITERIO E INICIATIVA	
	Grado 3	30
	1.4 EXPERIENCIA	
	Grado 3	15
RESPONSA- BILIDADES	2.1 POR IMPORTANCIA DE LA FUNCION	
	Grado 2	4
	2.2 CADENA DE MANDO	
	Grado 1	4
	2.3 COORDINACION Y SUPERVISION	
	Grado 1	5
	2.4 ECONOMICA	
	Grado 5	25

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
		PUNTOS
RESPONSA- BILIDADES	2.5 POR RELACIONES	
	Grado 3	60
	2.6 POR SEGURIDAD DE OTROS	
	Grado 1	2
	2.7 POR INFORMACION CONFIDENCIAL	
	Grado 2	4
ESFUERZO	3.1 ESFUERZO MENTAL	
	Grado 2	8
	3.2 ESFUERZO FISICO	
	Grado 2	22
	3.3 PRESION DE TIEMPO	
	Grado 1	8
CONDICIONES	4.1 RIESGO	
	Grado 1	1
	4.2 AMBIENTE	
	Grado 2	2
	4.3 HORARIO	
	Grado 2	4
C.M	5 COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO	
	Grado 1	2
PUNTUACION TOTAL		251

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
PROFESIONOGRAMA		
CLAVE	DENOMINACION DEL PUESTO	NIVEL SALARIAL
	MESEROS	
	REPORTA A:	
	JEFE DE PISO	
	SUPERVISA A:	
	PIE DE RAMA	
	FUNCIONES	
GENERICAS	Tiene a su cargo los pedidos de bebidas y botanas por parte de los clientes.	
RAMA PROFESIONAL		
ESPECIFICAS	Deberá mantener limpias las áreas de juego y de las mesas durante y despues de la permanencia del cliente. Deberá mantener los tacos acomodados en los espacios respectivos. Deberá informar al jefe de piso sobre cualquier irregularidad en el comportamiento de los clientes. Deberá informar al jefe de piso sobre cualquier falla en el equipo, mesas e instalaciones.	

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
CLAVE	DENOMINACION DEL PUESTO	NIVEL SALARIAL
	MESERO	
		PUNTOS
CONOCIMIENTO Y APTITUD	1.1 NIVEL DE ESCOLARIDAD	
	Grado 2	10
	1.2 DESTREZA Y HABILIDAD	
	Grado 2	20
	1.3 CRITERIO E INICIATIVA	
	Grado 2	20
	1.4 EXPERIENCIA	
	Grado 2	10
RESPONSA- BILIDADES	2.1 POR IMPORTANCIA DE LA FUNCION	
	Grado 2	4
	2.2 CADENA DE MANDO	
	Grado 1	4
	2.3 COORDINACION Y SUPERVISION	
	Grado 1	5
	2.4 ECONOMICA	
	Grado 1	5

EMPRESA <i>BAJA SPORT</i>	CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS	FORMATO
		PUNTOS
RESPONSA- BILIDADES	2.5 POR RELACIONES	
	Grado 3	60
	2.6 POR SEGURIDAD DE OTROS	
	Grado 1	2
	2.7 POR INFORMACION CONFIDENCIAL	
	Grado 1	2
ESFUERZO	3.1 ESFUERZO MENTAL	
	Grado 2	8
	3.2 ESFUERZO FISICO	
	Grado 3	33
	3.3 PRESION DE TIEMPO	
	Grado 2	18
CONDICIONES	4.1 RIESGO	
	Grado 2	2
	4.2 AMBIENTE	
	Grado 2	4
	4.3 HORARIO	
	Grado 2	4
C.M	5 COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO	
	Grado 1	2
PUNTUACION TOTAL		215

PROPUESTA

Al terminar el reconocimiento de los sueldos y salarios de una empresa está preparada para la construcción de su estructura de salarios.

Al elaborar una escala de salarios no significa necesariamente que se prepara un cambio completo o un plan diferente. Las empresas modernas, como regla no permiten que sus escalas de salarios se deterioren al punto de que la estructura completa esté equivocada. Aún sin un programa de evaluación de puestos formal, los métodos informales son utilizados intentando mantener un programa equitativo.

El proceso de calificación normalmente revelará que solamente puestos o clases específicas de puestos han sido relacionadas en forma inadecuada a los otros, y que principalmente los errores en los salarios estarán en estas áreas.

Sin embargo puede darse el caso en el problema principal será ajustar los salarios que están fuera de línea, en otros la estructura general deberá revisarse.

BIBLIOGRAFIA

TITULO: Valuación y Compensación Objetiva de Sueldos
AUTOR: Rafael Martín del Campo
EDITORIAL: Trillas

TITULO: Organización y Administración
AUTOR: Gary Dessler

TITULO: Valuación de Puestos
AUTOR: E. Lanham
EDITORIAL: Cecsa

MANUAL: Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo

FOLLETO : Comisión Nacional de los Salarios Mínimos
Salarios Mínimos Vigentes a partir del 1ero. de Abril 1995

TITULO : Administración de Personal
AUTOR : Agustín Reyes Ponce
EDITORIAL : Limusa

ANEXOS

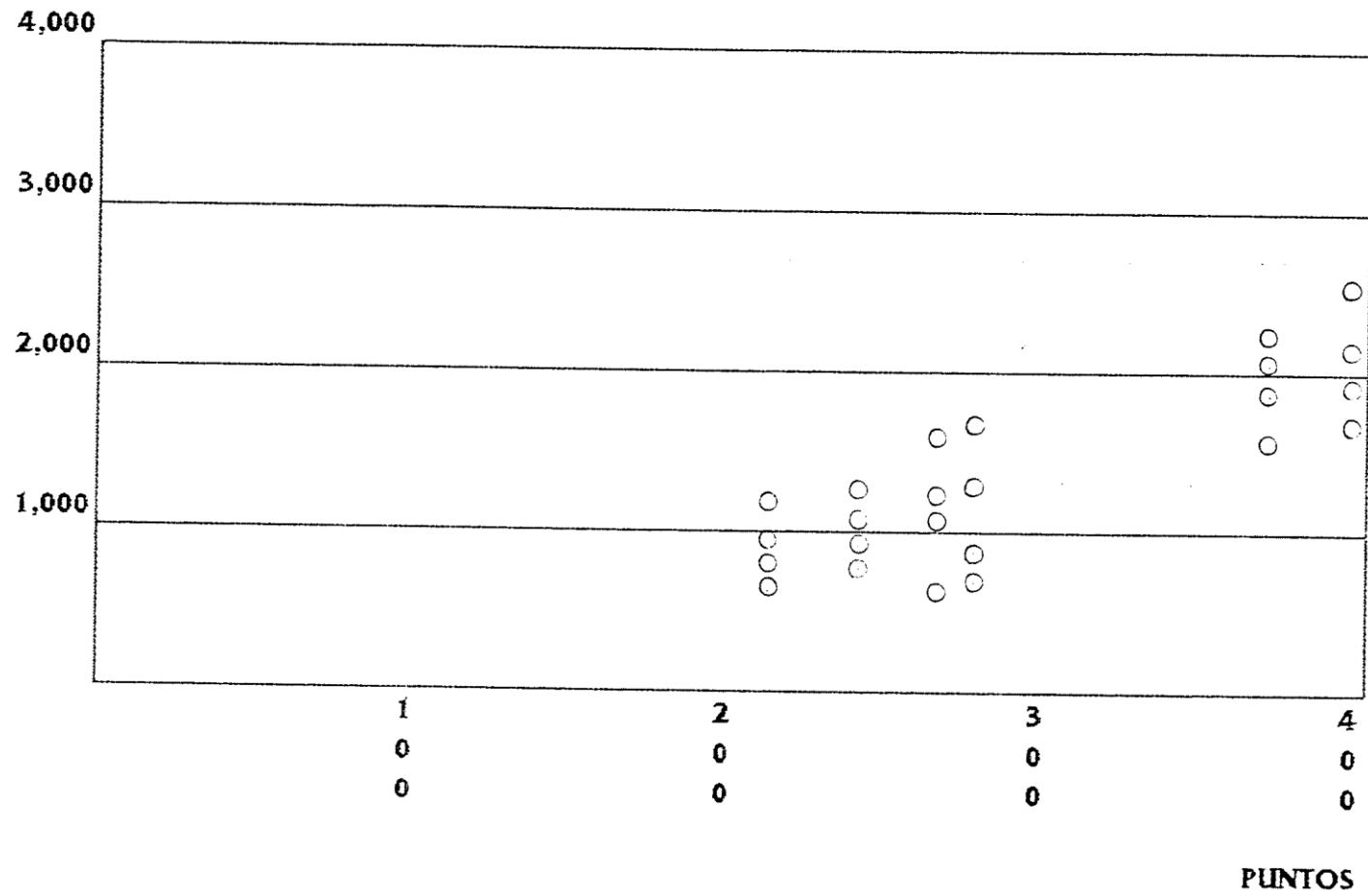
**TABULAR COMPARATIVO DE SUELDOS EN PLAZA
MENSUAL N\$**

PUESTO	PUNTOS	ACTUAL	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO
GERENTE ADMINISTRATIVO	406	2,000.00	1,600.00	2,000.00	2,400.00
GERENTE OPERATIVO	381	2,000.00	1,400.00	1,740.00	2,080.00
JEFE DE PISO	281	732.00	800.00	1,200.00	1,600.00
BARTENDER	271	1,115.32	784.00	1,192.00	1,600.00
CAJERO	251	1,011.56	800.00	1,000.00	1,200.00
MESERO	215	758.04	800.00	960.00	1,200.00

GRAFICA COMPARATIVA DE SUELDOS

MAXIMO ○
 PROMEDIO ○
 MINIMO ○
 ACTUAL ○

MILES (N\$)



GRAFICA COMPARATIVA DE SUELDOS

