

Son dos básicamente los errores de apreciación en los que el calificador puede incurrir respecto al calificado. Estos son: el efecto de halo y el efecto de tendencia central.

El primero, o sea el *efecto de halo*, consiste en el influjo peligroso que ejerce la conducta general de un trabajador, o la primera característica sobre la que se le califica, principalmente si son fuera de lo normal, respecto de la calificación que se dé a sus demás méritos. Debe sospecharse que existe *efecto-halo*, cuando la gran mayoría de los trabajadores tienen una calificación casi uniforme en los grados en que se les califica respecto de diversas cualidades.

Dicho en otras palabras, la expresión *halo* es equivalente a la de aureola, o sea ese tipo de resplandor que en la imaginación religiosa rodea la cabeza de los santos o la figura entera. Si un trabajador, por ejemplo, tuviera un aspecto negativo en su presentación, ya sea por desaseado o llevar el cabello muy largo y despeinado, su jefe posiblemente lo viera bajo una *aureola negativa*: "si es desaseado —piensa el jefe— lo más probable es que también sea desordenado y perezoso"; por tanto, su puntuación desfavorable en el factor apariencia personal será consistente también en los otros factores de la calificación, debido a ese halo *non grato* que la subjetividad del calificador impone al calificado.

Pero el efecto de halo no influye sólo en perjuicio del trabajador, también podría favorecerlo si su jefe lo ve bajo una aureola de imaculado resplandor.

Sobreestimación

- a) *Efecto de actuaciones anteriores.* Debido a que el hombre ha hecho un buen trabajo en el pasado distante, se supone que su actuación también fue buena en el pasado reciente. Su buen trabajo pasado, tiende a reflejarse en el periodo actual de evaluación.
- b) *Compatibilidad.* Existe la tendencia a clasificar a las personas cuyas maneras y personalidad encontramos agradables por encima de lo que realmente merecen. Los que están de acuerdo con nosotros, mueven la cabeza aprobatoriamente cuando hablamos, o aún mejor: toman notas de nuestras palabras, obtienen mejor calificación de lo que merece su actuación.
- c) *Efecto de lo reciente.* El hombre que hizo un trabajo sobresaliente la semana pasada, o ayer, puede compensar con ello una actuación mediocre durante lo que ha transcurrido del año.
- d) *El hombre de un solo activo.* El hablantín, el hombre que tiene una apariencia impresionante, el que tiene títulos de estudios avanzados, o el que se graduó en la misma universidad que el jefe, obtienen una calificación más favorable que el subordinado que carece de estos atributos a menudo innecesarios.
- e) *El efecto del punto ciego.* Este es el caso del jefe que no ve ciertos tipos de defectos porque son precisamente los suyos. Por ejemplo, el jefe que piensa en grande tal vez no aprecia al hombre de detalles.
- f) *El efecto de la gran capacidad.* Juzgamos al hombre por sus antecedentes académicos en lugar de ver lo que ha hecho por la organización.
- g) *El efecto de no quejarse.* Aquí el evaluador considera la ausencia de noticias como buenas noticias. Si el subordinado no tiene quejas, todo marcha admirablemente bien. El individuo que lo molesta, pero hace el trabajo, obtiene una calificación menor que el idiota silencioso, solitario.

Subestimación

- a) *El jefe es un perfeccionista.* Debido a que espera tanto, muy a menudo se ve decepcionado, y califica a su gente peor de lo que debiera.
- b) *El subordinado lleva la contraria.* Aquí el jefe descarga su irritación con la persona que lo contradice con mucha frecuencia y en demasiados tópicos.
- c) *El efecto del excéntrico.* A pesar de lo que se dice en favor del no conformismo, este efecto se cuela a menudo en la práctica cuando llega el momento de las evaluaciones. El peculiar, el disidente, el no conformista, obtiene más calificaciones simplemente porque es diferente.
- d) *Pertenecer a un equipo débil.* Un buen jugador de un equipo débil terminará con calificaciones más bajas de lo que obtendría si jugara con un equipo ganador.
- e) *El efecto de culpa por asociación.* El hombre que realmente no es conocido a menudo será juzgado por sus amistades. Si se junto con un grupo frívolo, o trabaja con un jefe que le cae mal al evaluador, tendrá algunas reducciones en sus calificaciones.
- f) *El efecto del incidente dramático.* Una mala racha reciente puede borrar el efecto de años de buena labor, y valerle al hombre una mala calificación en su última evaluación.
- g) *El efecto de cierto rasgo de personalidad.* El hombre que es demasiado agresivo, demasiado impetuoso, demasiado dócil, demasiado pasivo, o que carece de algún otro rasgo que el jefe asocie con los hombres, buenos, sufrirá en su calificación.
- h) *El efecto de la comparación consigo mismo.* El hombre que no ejecuta su trabajo, en la forma que lo hacía el jefe, cuando tenía ese puesto, sufrirá más que aquellos con cuyo trabajo el jefe no está muy familiarizado.

1. *Conocimientos y habilidades para desarrollar el trabajo*

Este grupo de factores valúa el conocimiento general y las habilidades requeridas para llevar a cabo el trabajo asignado a un determinado puesto. El conocimiento básico es adquirido normalmente a través de la preparación académica, en tanto que las habilidades por lo general se adquieren mediante el entrenamiento, la experiencia, o una combinación de ambas.

En este grupo los factores escolaridad y experiencia deben entenderse sobre la base de los *requeritos y las necesidades mínimos* que un puesto tenga sobre estos aspectos. No se trata pues de la educación y experiencia ideales o convenientes para desarrollar un trabajo, sino de sus niveles indispensables sin los cuales el cargo no puede ser desempeñado aceptablemente.

Escolaridad. Este factor valúa la mínima preparación académica necesaria para ejecutar las funciones principales del puesto.

Puntor	Grado	
7	1	Conocimientos equivalentes a un término de 6 años de estudios académicos (primaria terminada).
13	2	Conocimientos equivalentes a un término mayor de 7 años o igual a 9 años de estudios académicos (secundaria, prevocacional, estudios comerciales o capacitación en un oficio).
23	3	Conocimientos equivalentes a un término mayor de 10 años o igual a 12 de estudios académicos (preparatoria, vocacional, carreras técnicas, cursos especializados, y estudios comerciales bilingües).
36	4	Conocimientos equivalentes a un término de 13 años, o igual a 15 años de estudios académicos (de primero a tercer año, o segundo a quinto semestre de profesional; o bien, carrera terminada a nivel subprofesional acreditada con un título; carrera comercial con dominio total de otro idioma).
48	5	Conocimientos equivalentes a un término de 16 años de estudios académicos en adelante (de cuarto año o sexto semestre hasta pasante de una carrera profesional a nivel licenciatura).
65	6	Conocimientos equivalentes a un término de 17 años de estudios académicos acreditados con un título profesional.

Este grado también es aplicable a licenciaturas con dominio de otro idioma.

Estudios de maestría sin que sea indispensable la acreditación con el examen de grado correspondiente.

Experiencia. Este factor valúa, como su nombre lo indica, la experiencia necesaria para desempeñar un puesto. Esta experiencia se complementa con la preparación académica, pero la preparación académica no puede suplir a la experiencia.

Puntos	Grado	
7	1	Experiencia general de trabajo equivalente a 6 meses.
13	2	Experiencia comprendida entre 7 meses y 1.5 años.
23	3	Experiencia comprendida de más de 1.5 años hasta 3 años en trabajos con alguna similitud.
36	4	Experiencia comprendida de más de 3 años hasta 5 años.
48	5	Experiencia comprendida de más de 5 años hasta 7 años.
65	6	Experiencia muy amplia; necesaria para ocupar puestos ejecutivos relevantes en la organización.

Habilidad para comunicarse y persuadir. Este factor se encuentra limitado (sobre todo en los últimos grados) a aquellos puestos en los cuales la habilidad para comunicarse, negociar y persuadir está implícita en las funciones y propósitos del trabajo a desarrollar.

En todos los puestos se precisa habilidad para comunicarse; pero no en todos ellos esta habilidad constituye una de sus principales herramientas de trabajo.

Puntos	Grado	
7	1	Trabajos donde la habilidad para comunicarse y persuadir no se da con mucha frecuencia.
13	2	Trabajo general en el que se requiere con cierta frecuencia del uso de medios de persuasión para desarrollo de funciones que entrañan beneficios para la empresa.
23	3	Trabajo en el que se requiere de una habilidad desarrollada para comunicarse, persuadir o negociar.
35	4	Trabajo donde la habilidad de comunicarse, persuadir o negociar constituye la herramienta principal del puesto, y deberá estar perfeccionada en tal forma que de su uso se deriven importantes beneficios para la empresa.

2. Complejidad del trabajo a desarrollar

La complejidad que entraña el desempeño de las funciones del puesto es valuada en este grupo, el cual incluye aspectos tales como: la ne-

cesidad de planear y controlar las actividades, la iniciativa a desarrollar según se encuentre o no delimitado el trabajo, la aplicación de conocimientos y criterio en la solución de los problemas, la naturaleza de las decisiones que deben tomarse, así como la dificultad para supervisar las actividades encomendadas.

Planeación de actividades y solución de problemas. Este factor valúa la previsión, planeación y control, habilidad analítica, ingenio, creatividad e iniciativa necesarios para llevar a cabo las funciones asignadas a un puesto.

Puntos	Grado	
8	1	Este grado corresponde a las labores más sencillas desempeñadas en la organización, y lo caracteriza un trabajo rutinario, repetitivo, donde no se requiere definir objetivos ni explorar alternativas, y donde la iniciativa a desplegar está limitada al existir procedimientos muy bien delimitados para que el ocupante del puesto desempeñe las funciones del mismo (ejemplo: labores de limpieza).
15	2	Trabajo relativamente diversificado que requiere aplicación moderada de iniciativa e ingenio para hacer frente a los problemas cotidianos; pero que, sin embargo, es realizado bajo instrucciones generales.
27	3	Trabajo diversificado que requiere mayor iniciativa y capacidad para planear y controlar las actividades encomendadas y resolver los problemas que se presenten, los cuales son de orden técnico. Este trabajo, por su naturaleza, no cuenta con sus procedimientos totalmente delimitados; pero existe el recurso de acudir a un superior inmediato.
43	4	Trabajo que requiere el análisis de problemas técnicos y la formulación de programas para operaciones de importancia; así como realizar actividades en donde los principios y procedimientos establecidos son insuficientes para resolver todos los problemas que se presenten. Se cuenta con el auxilio del supervisor inmediato.
58	5	Trabajo que exige una cuidadosa planeación con base en las experiencias de los controles establecidos, ya que los factores tiempo y costo deberán controlarse dentro de las desviaciones presupuestales permitidas (dada su importancia para la organización). Este trabajo, por su diversificación, requiere además de iniciativa y maduro juicio, creatividad para hacer frente a situaciones cambiantes.

Puntos	Grado	
75	6	Desarrollo de funciones muy especializadas donde deben analizarse y dar solución a problemas importantes para la empresa, siendo decisivo en esto la calidad de los programas, procedimientos, presupuestos y controles que se elaboren. Trabajos donde las variables a manejar son muchas, demandando gran creatividad.

Toma de decisiones. Este factor valúa la facultad de decidir con un sí o con un no, o sea la capacidad de accionar hacia alguna dirección en concreto, o de detenerse (decisión de *no hacer*), con el consecuente riesgo y responsabilidad de que se siga dicha acción.

Hay actos que generalmente son considerados como decisiones, y, sin embargo, observándolos bien, constituyen parte de la planeación e iniciativa para desarrollar una función; por tanto no deben ser tomados en cuenta aquí a efecto de no valuar dos veces un mismo elemento. Una decisión, para ser considerada como tal, debe entrañar un riesgo de alguna consideración.

Este factor está reservado para puestos en donde se ha delegado autoridad, en menor o mayor grado.

Puntos	Grado	
10	1	Responsabilidad por decisiones que no ofrecen dificultad para prever las consecuencias de las acciones tomadas, y además se encuentran sujetas a revisiones o aprobaciones de una autoridad superior.
19	2	Responsabilidad por decisiones donde existe cierta dificultad para prever las consecuencias de las acciones tomadas, y que afectan a una unidad de trabajo.
34	3	Responsabilidad por decisiones en las que es difícil prever las consecuencias de las acciones tomadas y que trascienden varias unidades de trabajo, afectando personas, costos y actividades. Se trata de decisiones que a pesar de estar sujetas a revisión por un superior inmediato, revisten cierta irrevocabilidad.
50	4	Responsabilidad insoslayable por la toma de decisiones que afectan de alguna forma la administración de la empresa, y en donde es difícil anticiparse a las consecuencias de las determinaciones tomadas.

Supervisión ejercida. Este factor mide la complejidad de la supervisión ejercida por el ocupante del puesto. Incluye la capacidad y el esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir, evaluar y controlar la actuación de los subordinados, independientemente del número de éstos.

Puntos	Grado	
27	3	Responsabilidad por el desarrollo de funciones que tienen impacto en toda el área de trabajo donde son desarrolladas, influyendo en la productividad de la misma.
43	4	Responsabilidad por el desarrollo de funciones que tienen efecto en varias áreas de trabajo, y cuyo desempeño influirá sobre la productividad de las mismas.
58	5	Responsabilidad por el desarrollo de funciones que influyen definitivamente en las actividades generales de la empresa por la amplitud de su contenido.
75	6	Responsabilidad por el desarrollo de funciones de nivel ejecutivo que exigen del ocupante del puesto la mayor dedicación y preparación, pues la calidad de su administración influirá de alguna forma en el logro de los objetivos principales de la empresa.

Asesoría profesional. Este factor se circunscribe a aquellos puestos donde el asesoramiento profesional constituye una de las funciones principales de los mismos, por consiguiente afecta en forma principal a las posiciones de naturaleza *staff*.

Puntos	Grado	
10	1	Responsabilidad por asesoramiento prestado sobre aspectos técnicos a personal circunscrito a una unidad de trabajo.
18	2	Responsabilidad por asesoramiento técnico a varias áreas de trabajo en los niveles intermedios de la organización.
30	3	Responsabilidad por asesoramiento profesional a los niveles principales de la organización sobre aspectos que afectan directamente el logro de los objetivos de la empresa.

Aprovechamiento de los recursos humanos. Este factor valúa la responsabilidad que tienen todos los puestos a nivel supervisión, de justificar en resultados la inversión que la compañía hace en la nómina mensual del área supervisada (incluye subordinados directos e indirectos).

Puntos	Grado	
6	1	Responsabilidad de aportar resultados a la empresa por el trabajo desarrollado en el área administrada, tanto por subordinados directos como indirectos, cuya nómina mensual no es menor de 4 veces el salario mínimo mensual en vigor, ni mayor de 8 veces ese salario.
11	2	Responsabilidad de aportar resultados a la compañía por la inversión que ésta hace en una nómina mensual no

Puntos	Grado	
		menor de 8 veces el salario mínimo, ni mayor de 16 veces.
19	3	Responsabilidad de aportar resultados a la compañía por la inversión que ésta hace en una nómina mensual no menor de 16 veces el sueldo mínimo, ni mayor de 32 veces.
30	4	Responsabilidad de aportar resultados a la compañía por la inversión que ésta hace en una nómina mensual superior a 32 veces el salario mínimo general correspondiente a la zona económica donde está enclavada la empresa.

Aprovechamiento de los recursos físicos y/o financieros. Este factor está limitado a aquellos puestos cuyas funciones están relacionadas con la utilización, inversión, mantenimiento y salvaguarda de los recursos físicos y/o financieros de la empresa tales como: equipo, maquinaria, herramientas, materiales, o bien, dinero y títulos de crédito o documentos valiosos y/o confidenciales.

Este factor valúa la responsabilidad adicional que se tiene de responder por recursos físicos o financieros a cargo de un puesto y cuyo uso o manejo entraña cierto grado de riesgo.

Puntos	Grado	
7	1	Responsabilidad por el uso o manejo de recursos físicos y/o financieros cuyo deterioro, destrucción o pérdida puede ocasionar una elevación en los costos del área a la que se encuentran asignados; pero sin afectar grandemente el presupuesto de la misma.
13	2	Responsabilidad por el uso o manejo de recursos físicos y/o financieros cuyo deterioro, destrucción o pérdida influyen en la elevación de los costos del área donde se encuentran asignados, afectando el presupuesto de la misma.
23	3	Responsabilidad por el uso, mantenimiento o salvaguarda de recursos físicos cuyo deterioro, destrucción o pérdida influirán considerablemente en la elevación de los costos de varias áreas de trabajo, provocando desviaciones importantes en el presupuesto de las mismas. Responsabilidad por inversión adecuada de recursos financieros de la empresa.
35	4	Responsabilidad por el uso, mantenimiento o salvaguarda de recursos físicos vitales para la operación de la empresa. Responsabilidad por la utilización profesional de fondos e inversiones de la empresa con base en registros y controles financieros adecuadamente interpretados.

Puntos	Grado	
8	1	Supervisión y control de una sección de trabajo en la que existe poca complejidad en las actividades supervisadas, pues las actividades desarrolladas por los subordinados son sencillas y no especializadas.
14	2	Dirección y control de una unidad de trabajo en la que se llevan a cabo tareas calificadas que requieren de entrenamiento.
26	3	Dirección y control de una o varias unidades de trabajo en las que existe diversidad y complejidad en las actividades supervisadas (labores especializadas).
40	4	Dirección y control de una o varias unidades de trabajo donde los subordinados directos llevan a cabo funciones profesionales, demandando gran esfuerzo y capacidad para integrarlos, dirigirlos y desarrollarlos.

3. *Trascendencia del trabajo desarrollado*

Este grupo de factores valúa el impacto, extensión o alcance de las funciones de los puestos en los resultados de la compañía. Puede decirse que sin este grupo los dos anteriores carecerían de razón de ser, pues ¿de qué serviría que un determinado puesto requiriera de ciertos conocimientos y experiencia, e hiciera frente a funciones complejas, si su impacto en los resultados de la empresa fueran nulos o irrelevantes?

Alcance del trabajo desarrollado. Este factor valúa la extensión, trascendencia e impacto de las funciones desarrolladas en los resultados de la empresa. Se supone que no hay un solo puesto, por modesto que sea su nivel jerárquico, cuyas funciones carezcan de importancia o trascendencia para la organización. La limpieza, por ejemplo, es una función modesta, pero necesaria para la organización.

Puntos	Grado	
8	1	Responsabilidad por el desarrollo de funciones cuyo incumplimiento, o errores cometidos al desempeñarlas, sólo acarrea al ocupante del puesto pérdida de tiempo, pues la supervisión a que está sometido dicho puesto permite detectar y corregir las deficiencias encontradas.
15	2	Responsabilidad por el desarrollo de funciones cuyo incumplimiento, retraso o errores, ocasionan trastornos y pérdidas de tiempo a toda una sección de trabajo; pero las deficiencias pueden detectarse sin dificultad permitiendo al superior inmediato tomar las medidas correctivas.

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS

Factores

1. *Conocimientos y habilidades para desarrollar el trabajo*
2. *Complejidad del trabajo a desarrollar*
3. *Trascendencia del trabajo desarrollado*

1. <i>Conocimientos y habilidades</i>	33%		
Escolaridad	13%		65 puntos
Experiencia	13%		65 puntos
Habilidad para comunicarse y persuadir	7%		35 puntos
			165 puntos
2. <i>Complejidad del trabajo</i>	33%		
Planeación de actividades y solución de problemas	15%		75 puntos
Toma de decisiones	10%		50 puntos
Supervisión ejercida	8%		40 puntos
			165 puntos
3. <i>Trascendencia del trabajo</i>	34%		
Alcance del trabajo desarrollado	15%		75 puntos
Asesoría profesional	6%		30 puntos
Aprovechamiento de los recursos humanos	6%		30 puntos
Aprovechamiento de los recursos físicos y/o financieros	7%		35 puntos
			170 puntos
TOTAL DE PUNTOS			500

Fecha
Información proporcionada por
Analista:

1. Nombre del puesto	Analista de admón. de sueldos
2. Departamento	Administración de sueldos
3. Gerencia	Relaciones industriales
4. Dirección	General
5. Número de subordinados	Ninguno
6. Superior inmediato	Jefe de admón. de sueldos
7. Ubicación	Oficinas centrales
8. Clave del puesto	RI-3-2

I. Descripción genérica

Analiza las funciones principales de los puestos que integran toda la organización de la empresa hasta el nivel de gerente, determinando la descripción, especificación y valuación de cada uno de ellos de acuerdo con el sistema de análisis de puestos y manual de valuación establecidos.

Participa en la elaboración y/o contestación de encuestas de sueldos, salarios y prestaciones, ya sea que el departamento de administración de sueldos las desarrolle o actúe simplemente como un participante.

Mantiene actualizados los organigramas de la empresa, jerarquizando los puestos de acuerdo con el grado de valuación que les corresponda.

Desarrolla actividades conexas no especificadas, cuando es necesario.

II. Descripción específica

Obtiene la información correspondiente a las funciones desarrolladas en cada puesto comprendido en la organización, utilizando la técnica:

Mantiene actualizados los organigramas de la empresa, revisando los mismos con el departamento de organización a fin de conocer las modificaciones autorizadas.

Realiza valuaciones tentativas de los puestos de nueva creación, obteniendo para tal efecto la información necesaria con el jefe que suscribe la *requirición de personal* acerca de las funciones a desarrollar en ese puesto, a fin de establecer la especificación del mismo y el grado de valuación tentativa que le corresponde, para que el departamento de personal cuente con elementos de juicio para el reclutamiento, selección y contratación del nuevo empleado.

III. *Especificación del puesto*

1. *Conocimientos y habilidades para desarrollar el trabajo*

Escolaridad. Para ocupar este puesto se requiere contar con una escolaridad mínima de 16 años de estudios académicos: estudiante del último año de la carrera de licenciado en relaciones industriales, o licenciado en administración de empresas, por ejemplo; ya que es necesario que el ocupante del mismo conozca las técnicas de Administración de Personal, así como las funciones principales de una empresa industrial, para que pueda captar el contenido de los puestos, su complejidad y trascendencia, sobre todo cuando entreviste a ejecutivos de la compañía.

Experiencia. Asimismo se requiere una experiencia mínima de un año en el área de relaciones industriales a fin de conocer los sistemas de administración de personal y familiarizarse con las funciones principales de una empresa industrial.

Habilidad para comunicarse y persuadir. En este puesto se requiere con cierta frecuencia hacer uso de la habilidad de persuasión, pues es necesario que el ocupante del mismo obtenga a través del convencimiento la colaboración de gerentes, jefes y empleados en cuanto al análisis de puestos: así como la cooperación de los representantes de las empresas que se hayan seleccionado para fines de una encuesta regional de sueldos y prestaciones.

2. *Complejidad del trabajo a desarrollar*

Planeación de actividades. El análisis y valuación de los puestos de la compañía es un trabajo que no está totalmente delineado y exige del ocupante del puesto: iniciativa, capacidad de análisis y síntesis, así como suficiente criterio y conocimientos administrativos para evaluar

todo tipo de puestos. Asimismo requiere capacidad para planear y realizar encuestas de sueldos y prestaciones.

Toma de decisiones. La facultad de mover a la acción en un sentido determinado mediante la toma de decisiones, no corresponde a este puesto.

Supervisión ejercida. No cuenta con subordinados bajo sus órdenes.

3. Trascendencia del trabajo desarrollado

Alcance del trabajo desarrollado. La trascendencia de la labor del analista de administración de sueldos abarca toda la compañía; ya que establecer y mantener la estructura de sueldos de la misma, de manera que con ella se logre una armonía que satisfaga sus necesidades y se encuentre acorde con sus políticas, exigencias en el mercado de trabajo y costo de la vida, es esencial para la administración del elemento humano que da vida a la empresa.

Asesoría profesional. El ocupante del puesto es responsable de prestar asesoramiento profesional a los niveles intermedios de la organización, acerca del funcionamiento del sistema de administración de sueldos de la empresa.

Aprovechamiento de los recursos humanos. No cuenta con subordinados bajo sus órdenes.

Utilización de los recursos físicos. Este factor carece de relación con el puesto comentado.

Título del puesto: Analista de admón. Fecha de la valuación:
de salarios y sueldos Agosto 29 de 1981

Dirección: **General** Gerencia: **Relaciones industriales**

Departamento: **Administración de sueldos y salarios** Sección:

Núm. de factor	Factor	Valuación	
		Grado	Puntos
1.1	Escolaridad	5	40
1.2	Experiencia	2	13
1.3	Habilidad para comunicarse y p.	2	13
2.1	Planeación de acts. y solución de p.	4	43
2.2	Toma de decisiones	0	0
2.3	Supervisión ejercida	0	0
3.1	Alcance del trabajo desarrollado	4	43
3.2	Asesoría profesional	2	18
3.3	Aprovechamiento de los rec. humanos	0	0
3.4	Aprovechamiento de los rec. físicos	0	0
Puntuación total		rango XII	178
Sueldo mínimo: \$		Sueldo máximo: \$	
Puesto sindicalizado:		Salario promedio diario: \$	

de la entrevista dirigida con los ocupantes de los mismos, o en su ausencia con el jefe inmediato, a fin de estar en posibilidad de redactar el análisis de puestos correspondiente.

Revisa directamente los datos obtenidos con la persona que emitió la información del puesto, así como con el superior inmediato, a fin de hacer las modificaciones que procedan para redactar definitivamente la descripción del puesto, obteniendo las firmas de visto bueno en la hoja de control correspondiente.

Analiza meticulosamente la descripción de cada puesto a fin de determinar los conocimientos requeridos, la complejidad y trascendencia de las funciones desarrolladas, lo cual constituye la especificación del mismo.

Compara los aspectos contenidos en la especificación del puesto con las definiciones descritas para cada factor del manual de valuación, a fin de establecer en la hoja de valuación que corresponda los grados y puntos que merece cada puesto.

Compara la valuación obtenida en cada puesto con la valuación de puestos similares (a fin de afinar todavía más los resultados obtenidos), para exponer su criterio en los comités de valuación que se organicen, coadyuvando así al establecimiento de las valuaciones oficiales de los puestos.

Estudia las solicitudes de aumentos de sueldo que llegan al departamento, revisando las valuaciones oficiales de los puestos afectados, los resultados de la calificación de méritos de los ocupantes de los mismos, así como las políticas de administración de sueldos en vigor, a fin de opinar sobre la procedencia o improcedencia de dichas solicitudes para que su jefe comunique en el primer caso al departamento de nóminas que opere dichos aumentos, o en el segundo, explique la negativa al jefe solicitante.

Participa en la elaboración de encuestas regionales de sueldos y prestaciones diseñando el cuestionario que recabará la información, visitando las empresas que integran la muestra, tabulando los datos obtenidos, graficándolos, y redactando las conclusiones que correspondan.

Participa en los ajustes que haya que hacer en la estructura de sueldos de la empresa de acuerdo con la información obtenida en el mercado de trabajo, a fin de mantener en posición competitiva los sueldos y prestaciones de la compañía en comparación con empresas similares de la región.

Contesta a la brevedad posible los cuestionarios que sobre sueldos y prestaciones envían diversas empresas organizadoras de dichas encuestas, manteniendo la imagen de responsabilidad y cooperación que siempre ha caracterizado a la compañía.

