



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LOS PUESTOS DE CONFIANZA EN EL SECTOR  
PUBLICO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

EDUARDO DEL SAGRADO CORAZON  
DE JESUS KERN PADRON

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

C.P. Y L.A.E. VICTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

<u>INTRODUCCION</u> .....	1
CAPITULO I	
<u>SECTOR PUBLICO</u> .....	3
1.1 Concepto .....	3
1.2 Trabajadores .....	3
1.3 Condiciones de Trabajo .....	4
1.3.1 Requisitos de Admisión .....	4
1.3.2 Derechos de los Trabajadores .....	7
1.3.3 Obligaciones de los Trabajadores .....	8
1.3.4 Nombramientos .....	10
1.4 Puestos .....	11
1.4.1 Puesto de Base .....	12
1.4.2 Puesto de Base Provisional .....	12
1.4.3 Puesto de Base Condicionada .....	13
1.4.4 Honorarios Profesionales A .....	13
1.4.5 Honorarios Profesionales B .....	13
1.4.6 Puesto de Supernumerarios .....	14
1.4.7 Puesto de Confianza .....	14

## CAPITULO II

<u>PUESTOS DE CONFIANZA</u> .....	15
2.1 Características .....	15
2.2 Puestos de Confianza en el Sector Público .....	21
2.3 Efectos de la Movilidad de los Puestos de Confianza en los Cambios de Poder .....	29
2.3.1 Efectos antes del Cambio de Poder .....	31
2.3.2 Efectos después del Cambio de Poder .....	32
2.4 Reformas sobre la asignación y uso de bienes por Puestos de Confianza .....	34
2.4.1 Comportamiento que deben tener los funciona- rios públicos ante un presupuesto austero ...	37
2.4.1.1 Cese a Jefes Administrativos.....	38
2.5 Comentarios sobre Gobiernos Anteriores .....	39
2.6 Modificación a la Ley de los Trabajadores al Servi- cio del Estado .....	40

## CAPITULO III

<u>ENCUESTA APLICADA Y EVALUACION DE RESULTADOS</u> .....	42
3.1 Objetivo .....	42
3.2 Metodología .....	42

3.3 Hipótesis .....	42
3.4 Cuestionario .....	46
3.5 Resultados .....	49
CAPITULO IV	
<u>PUESTO DE CONFIANZA Y LA PRODUCTIVIDAD</u> .....	53
<u>CONCLUSIONES</u> .....	60
<u>BIBLIOGRAFIA</u> .....	71

## I N T R O D U C C I O N

Mediante este seminario de investigación administrativa, se pretende dar a conocer las características de los puestos de confianza en el sector público, analizando sus ventajas y desventajas.

La importancia del desarrollo de este tema es que existen muchas personas contratadas en puestos de confianza en el sector público, quienes muchas veces no tienen la preparación adecuada para el desarrollo de dichas funciones; situación que ocasiona conflictos graves de la organización.

A través de este estudio se intenta comprobar si en realidad se conoce a ciencia cierta el problema de los empleados de confianza en el sector público, tratando de demostrar la repercusión que tienen los empleados de confianza dentro de la administración, ya que como se conoce la Administración Pública se basa entre otras cosas en la calidad de los servicios que presta, en virtud de lo cual, el factor humano juega un papel de suma importancia en las múltiples tareas a desarrollar.

Así mismo debemos hacer notar que la constante rotación de estos puestos, derivada del propio sistema, que cambian en función a la estancia del líder de grupo, hace que se desperdicien experiencias y se pierda mucho tiempo en la preparación de las personas, lo cual repercute en la eficiencia y productividad de las empresas del sector público.

SECTOR PUBLICO

## 1.1 CONCEPTO.

Se entiende por organismos del sector público, a todas las organizaciones o empresas pertenecientes al Estado, entre las cuales se encuentran las Secretarías de Estado (Sector Central), Empresas Descentralizadas y Empresas Paraestatales.

## SECRETARIAS DE ESTADO ( SECTOR CENTRAL):

Se refiere a los organismos dependientes del poder ejecutivo. Se sostienen con capital del gobierno.

## ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS:

Son subsidiados por el Gobierno, tienen sus propias reglas y no dependen directamente del Gobierno.

## EMPRESAS PARAESTATALES:

Son organismos cuyo capital debe pertenecer al Gobierno en un mínimo del 51% y el resto (49%) pertenece a particulares.

## 1.2 TRABAJADORES:

Son trabajadores todas las personas que prestan un ser



vicio al organismo en virtud del nombramiento expedido por éste.

Los trabajadores de base serán inamovibles después de seis meses iniciales de servicio, cuando no existan notas desfavorables en su expediente.

Las condiciones generales de trabajo son obligatorias para el Organismo, el Sindicato y sus Trabajadores.

### 1.3 CONDICIONES DE TRABAJO

#### 1.3.1 Requisitos de Admisión (1,2)

- a) Ser de nacionalidad mexicana. Sólo se admitirán ex tranjeros cuando no existan aspirantes mexicanos que reúnan los requisitos establecidos por el Organismo.
- b) Ser mayor de 16 años.
- c) Ser aprobado en los exámenes médicos y psicotécnicos.
- d) Reunir los requisitos establecidos para el puesto que va a desempeñar de acuerdo con el catálogo de puestos.
- e) No haber causado baja en cualquiera de las dependencias del sector público, en un plazo máximo de 3 años anteriores a la solicitud de admisión, por cualquiera de las siguientes causas:

- 1.- abandono de empleo, faltas injustificadas en labores relacionadas con el funcionamiento de maquinaria o equipo, falta de atención de personas que ponga en peligro esos bienes, cause suspensión o deficiencia de un servicio que ponga en peligro la salud o la vida de las personas, en los términos que señale el reglamento de cada organismo.
  
- 2.- Por incapacidad permanente del trabajador física o mental, que le impida el desempeño de sus labores, cuando así lo comprueben los exámenes médicos correspondientes.
  
- 3.- Por resolución del Tribunal en los siguientes casos:
  - a) Cuando el trabajador incurriere en faltas de probidad u honradez o en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos contra sus jefes o compañeros o contra los familiares de unos u otros ya sea dentro o fuera de las horas de servicio.
  - b) Cuando faltare por más de tres días consecutivos a sus labores sin causa justificada.
  - c) Por destruir intencionalmente los edificios, o-

bras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.

- d) Por cometer actos inmorales durante el trabajo.
- e) Por revelar los asuntos secretos o reservados de que tuviere conocimiento, con motivo de su trabajo.
- f) Por comprometer con su imprudencia, descuido o negligencia la seguridad del taller, oficina o dependencia donde preste sus servicios o la de las personas que allí se encuentran.
- g) Por desobedecer reiteradamente y sin justificación las órdenes que reciba de sus superiores.
- h) Por concurrir habitualmente al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante.
- i) Por falta comprobada en el cumplimiento de las condiciones generales de trabajo.
- j) Por prisión que sea el resultado en una sentencia ejecutoria.

**1.3.2 Derechos de los Trabajadores (1,2,3)**

- a) Desempeñar unicamente las funciones propias de su cargo y labores conexas, salvo en los casos en que por necesidades especiales del servicio se requiera su colaboración en otro trabajo o que esto acontezca en situaciones de emergencia.
- b) Obtener incrementos en sus sueldos de acuerdo con las disposiciones establecidas por las leyes correspondientes y por estas condiciones generales de trabajo.
- c) Percibir las indemnizaciones y demás prestaciones que les correspondan, derivadas de riesgos profesionales.
- d) Participar en los concursos escalafonarios y ser ascendidos cuando el dictamen respectivo los favorezca.
- e) Disfrutar de los descansos y vacaciones que fija la Ley y las Condiciones Generales de Trabajo.
- f) Obtener permisos y licencias con o sin goce de sueldo.
- g) Recibir trato decoroso por parte de las Autoridades, las cuales deberán promover relaciones armoniosas entre sus empleados.

- h) Cambiar de adscripción por permuta en los términos del reglamento de escalafón.
- i) Ocupar el puesto que desempeñaba, al reintegrarse al servicio después de ausencia por incapacidad o licencia.
- j) Ser reinstalado en su empleo y percibir los salarios caídos cuando obtenga sentencia favorable del Tribunal que haya causado ejecutoria.
- k) Recibir capacitación, para desempeñar eficientemente las labores propias de las plazas que tengan asignadas y para obtener ascensos conforme al escalafón, fuera de las horas normales de trabajo, si la capacitación se efectuara fuera del local de trabajo.

### 1.3.3 Obligaciones de los Trabajadores (1,2,3)

- a) Desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, sujetándose a la dirección de sus jefes y a las leyes y reglamentos respectivos conforme a lo establecido.
- b) Observar buenas costumbres dentro del servicio, guardar el respeto debido a sus jefes y compañeros de trabajo y atender al público con cortesía.

- c) Guardar reserva de los asuntos que lleguen a su conocimiento con motivo de su trabajo.
- d) Evitar la ejecución de actos que pongan en peligro su seguridad y la de sus compañeros.
- e) Asistir puntualmente a sus labores.
- f) Asistir a las escuelas de administración pública y cursos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia.
- g) Responder del manejo apropiado de valores, correspondencia y cualquier tipo de documentos que se les confían con motivo de su trabajo.
- h) Tratar con cuidado y conservar en buen estado los útiles y maquinaria que se les proporcionan para el desempeño de su trabajo, de manera que éstas sólo sufran el desgaste propio de su uso normal.
- i) Presentarse aseados y correctamente vestidos.
- j) Residir en territorio nacional, excepto cuando las oficinas de su adscripción no estén ubicadas en el mismo.
- k) Proporcionar a la Dirección de Recursos Humanos su dirección exacta y demás requisitos que se les solicitan.

- l) Cumplir las comisiones que por necesidades del servicio se les encomienden en lugar distinto a aquel en que desempeñen habitualmente sus labores, teniendo derecho a que les proporcionen los gastos de viajes y viáticos correspondientes.
- m) Prestar auxilio en cualquier tiempo cuando por siniestro o riesgo inmediato peligren las personas o los intereses del Organismo o de sus compañeros de trabajo.

#### 1.3.4 Nombramientos

Un nombramiento puede ser: Definitivo, Interino, Provisional, Por tiempo fijo o Para obra determinada; de acuerdo con lo siguiente:

1.- Nombramiento Definitivo:

Es el que se expide para cubrir una vacante definitiva o de nueva creación sin fecha de vencimiento.

2.- Nombramiento Interino:

Es el que se expide al trabajador que ocupa una

vacante temporal que no exceda de seis meses. El desempeño de un puesto interino no crea derechos escalafonarios.

3.- Nombramiento Provisional:

Es el que se expide a un trabajador para que ocupe una vacante temporal que exceda de seis meses con fecha de vencimiento.

4.- Por tiempo fijo o para obra determinada:

Son los contratados para realizar un trabajo especifico, concluido el cual, se extingue la relación de trabajo.

Expedido un nombramiento, el beneficiario deberá tomar posesión de su empleo el día señalado en el mismo, lo que se le notificará personalmente a más tardar con diez días de anticipación.

1.4 Puestos

Existen varios tipos de puestos en el sector público que son:

- 1.- Base
- 2.- Base Provisional
- 3.- Base Condicionada



- 4.- Honorarios Profesionales A
- 5.- Honorarios Profesionales B
- 6.- Supernumerarios
- 7.- Confianza

1.4.1 Puesto de Base:

Son todos aquellos que ocupan en forma definitiva un puesto tabulado conforme a las normas de contrato. En un puesto de base el empleado está sindicalizado, pagando un porcentaje de su sueldo mensual y sirve para defenderlo de cualquier arbitrariedad que se presente en el desempeño de su trabajo.

1.4.2 Puesto de Base Provisional:

Son también sindicalizados y tienen derecho a prestaciones igual que los puestos de base, nada más que como su nombre lo indica, no tienen la planta, solo están provisionalmente ya sea sustituyendo a otro empleado por vacaciones, incapacidades, licencias, o permisos; o bien cuando las condiciones de trabajo así lo requieran. Se les contrata sólo por el tiempo necesario con derecho a 20 días hábiles de vacaciones al año.

#### 1.4.3 Puesto de Base Condicionada:

Son aquellos con una duración no mayor de 6 meses, tiempo necesario para que el organismo se de cuenta de si el empleado conviene o no para el trabajo y de esa forma darle la planta definitiva.

Las obligaciones del empleado son las mismas que las de base y las prestaciones también. Pertenecen también al sindicato. Antes de obtener la base fija, todo empleado deberá pasar por este tipo de puesto, con derecho a 20 días hábiles de vacaciones al año.

#### 1.4.4 Honorarios Profesionales A:

Son puestos que son iguales a los de confianza, pero se aplican a empleados que ya están jubilados por el ISSSTE o IMSS y ya no pueden trabajar en puestos de confianza.

#### 1.4.5 Honorarios Profesionales B:

Consiste en una remuneración por trabajos profesionales efectuados desde un día hasta por tiempo indefinido, sin gozar de ninguna prestación, no sindicalizados, sin ISSSTE, FOVISSSTE, IMSS, sin pago de horas extras, sin vacaciones pagadas, sin derecho a pedir licencias, sin dote

matrimonial, sin guarderías, etc.

1.4.6 Puesto de Supernumerarios:

Es por medio de contratos de trabajo indefinidos, según lo requieran las necesidades del trabajo que va a desempeñar, gozando de las mismas prestaciones que un empleado de confianza. No se paga cuota sindical mensual.

1.4.7 Puesto de Confianza:

Son trabajadores de confianza todos aquellos que realizan funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización de carácter general y no tabuladas, así como las relacionadas con trabajos personales del patrón dentro del organismo.

## PUESTOS DE CONFIANZA

### 2.1 Características

El concepto "empleado de confianza", fué utilizado por primera vez en el proyecto sobre jornada de trabajo, presentado en la Conferencia de Organización Internacional del Trabajo, que se celebró en la ciudad de Washington en el año de 1919, fué adoptado más tarde por otras legislaciones y pasó posteriormente como tal a nuestra legislación.

La Ley Federal de Trabajo, hace mención de los empleados de confianza como sigue: la categoría de trabajador depende de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto. Son funciones de confianza las de: dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, las que tengan carácter general y que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento. Serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores.

Como en las condiciones de trabajo de los trabajadores de confianza serán proporcionadas a la naturaleza e importancia de los servicios que presten y no podrán ser inferio

res a las que rijan para trabajos semejantes dentro de la empresa o establecimiento.

Así mismo las condiciones de trabajo contenidas en el contrato colectivo que rija en la empresa o establecimiento se extenderán a los trabajadores de confianza salvo disposición en contrario consignada en el mismo contrato colectivo. El patrón podrá rescindir la relación de trabajo, si existe un motivo razonable de pérdida de confianza aún cuando no coincida con las causas justificadas de rescisión a que se refiere la ley Federal de Trabajo.

Si el trabajador de confianza hubiese sido promovido de un puesto de base, volverá a él, salvo que exista causa justificada para su separación. Por lo tanto los trabajadores de confianza no pueden ingresar a los sindicatos de los demás trabajadores.

Los estatutos de los sindicatos podrán determinar la condición y los derechos de sus miembros que sean promovidos a un puesto de confianza. Así en el caso de huelga, "si se ofrece como prueba el recuento de los trabajadores" la norma que rige a los empleados de confianza indica que no computarán sus votos, ni los de los trabajadores que ha

yan ingresado al trabajo con posterioridad a la fecha de presentación del escrito de emplazamiento de huelga. Por primera vez se reglamenta el recuento, excluyendo de él a los trabajadores de confianza por su identificación con el patrón.

El siguiente precepto, anteriormente ya mencionado de que: "la categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto", y de que: "son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general y las que se relacionan con trabajos personales del patrón dentro de la empresa". Contiene dos párrafos contradictorios.

El primer párrafo que es correcto ya que efectivamente el nombre que se da a los contratos no determina la naturaleza de los mismos, contradice al segundo, que previene que determinadas funciones tienen el carácter de confianza sólo cuando tengan carácter general, lo cual no es exacto.

Por ejemplo en una empresa existen varios contadores; si nos atenemos a lo expresado en el segundo párrafo, sólo sería empleado de confianza el contador general y no sus au

xiliares. Lo cual resulta absurdo, máxime que se determina que no es la designación que se da al puesto, lo que determina la categoría de confianza del trabajador, sino la naturaleza de las funciones desempeñadas y es indiscutible que los contadores, aunque no tengan la designación de "generales", desempeñan siempre labores de confianza, por ello se aconseja que todas las empresas lleven a cabo un estudio minucioso que permite determinar quienes son en realidad sus empleados o trabajadores de confianza para alcanzar tal objetivo; resulta indispensable por lo tanto llevar a cabo una descripción y análisis de puestos (4).

La descripción de puestos que se recomienda debe contener por lo menos una relación de actividades, un análisis de las funciones a desempeñar, una síntesis de las características primordiales que se deben cubrir y la serie de requisitos que se deben llenar. El propio trabajador interesado es el que puede hacer mejor la descripción del puesto que desempeña. Los empleados ó trabajadores de confianza deberán de tener en teoría los mismos derechos y obligaciones que los trabajadores de base, sin embargo, no pueden formar parte del mismo sindicato que aquellos; sólo disfrutan de una parte de las prestaciones de los de base.

A menudo no se les paga tiempo extra y no tienen derecho a la reinstalación obligatoria. Se les considera en pocas palabras como "los relegados" de nuestra legislación laboral; como en la Constitución no se refiere para nada a estos trabajadores, resulta inconstitucional este precepto, ya que una ley reglamentaria no puede ir más allá de la ley que reglamenta (7).

Por otra parte es lícito pactar en sus contratos que el sueldo estipulado comprende el pago del tiempo extraordinario que se labora. Las condiciones de trabajo de los trabajadores de confianza serán proporcionadas a la naturaleza e importancia de los servicios que presten y no podrán ser inferiores a las que rijan para trabajos semejantes dentro de la empresa o establecimiento.

A los trabajadores de confianza se les deben otorgar prestaciones superiores que a los demás trabajadores, si se desea que efectivamente sigan siendo de confianza. Se ha criticado el hecho de que los empleados de confianza sean excluidos de los recuentos de huelga, ya que también ellos son trabajadores y también resultan afectados con la suspensión de labores y en caso de que la huelga fuera de-



clarada inexistente no tendrán derecho alguno a salarios caídos. Dicha exclusión no sólo es injusta, sino inmoral y anticonstitucional.

No pueden ingresar a los sindicatos de los demás trabajadores. Los estatutos de los sindicatos podrán determinar la condición y los derechos de sus miembros que sean promovidos a un puesto de confianza.

Resulta realista esta disposición, ya que los trabajadores de confianza en muchas ocasiones, por no decir en todas, tienen intereses diferentes y a veces contradictorios, con los demás trabajadores, además, se posesionan, por su preparación, de los mejores puestos.

La regla de oro de los trabajadores de confianza, es que cuando menos deben percibir las mismas prestaciones que los demás trabajadores. "Las estipulaciones del contrato colectivo se extienden a todas las personas que trabajen en la empresa o establecimiento aunque no sean miembros del sindicato que los hayan celebrado con la limitación consignada" (5).

## 2.2 Puestos de Confianza en el Sector Público

Se entiende por empleado de confianza en el sector público a aquel que no está incluido en la plantilla de personal de base y que generalmente ocupa altos puestos y que recibe altos ingresos.

A los empleados de confianza se les incluye en una plantilla especial para este cargo y no con los empleados de base, ni con los empleados de cualquier otro nombramiento. Para ocupar un puesto de confianza en el sector público, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Contar con recomendaciones de altos funcionarios del Gobierno, a lo que comúnmente se conoce como "palancas en el Gobierno".
- b) No haber causado baja en cualquiera de las Dependencias del Sector Público.
- c) No tener antecedentes penales.

Una vez expedido el nombramiento, el beneficiario deberá tomar posesión de su empleo el día señalado en el mismo lo que se le notificará personalmente.

El término nepotismo, se utiliza para designar el abuso que comete un empleado de confianza cuando otorga puestos, concesiones, honores o protección desmedida a parientes, amigos o allegados. "El nepotismo es tan viejo como la humanidad. Se ejerce siempre en todos lados en las formas más sutiles. Los empleados de confianza suelen tener un poder inmenso y sorprendente bajo los auspicios de la libertad y de la federación" (6)

"Cuando Francisco I. Madero sube al poder el 6 de noviembre de 1911, llegan con él la bondad, la democracia y el nepotismo al poder. En su gabinete habría de tener a Don Ernesto Madero, su tío, de ministro de Hacienda ; a Rafael Hernández, su primo, de ministro de Gobernación y a José González Salas, también de su familia, de ministro de Guerra " (6)

Desde entonces esto ha provocado descontento en el pueblo mexicano. El nepotismo daña a quien lo ejerce, en quien

se ejerce y para lo que se ejerce. Hay personas que fracasan porque confían demasiado en unos hombres o empleados de confianza en los que jamás debían de haber confiado. La mayoría de las personas necesitan y confían en un consejero que a veces cumple y otras veces no.

" Si en México no hubiera empleados de confianza, se establecería un ambiente de hermandad mexicana, de lealtad a la patria y de servicio a México. México es un país racista, clasista y caracterizante. Por eso es gobernado por empleados de confianza "(C).

" El empleado de confianza es el equivalente a "su excelencia". Después de cada sexenio cabe preguntarse ¿cuáles serán los próximos empleados de confianza?. Basta el dedo del ejecutivo, señalando a los indicados"(6).

Los empleados de confianza en algunas ocasiones no tienen personalidad propia; se dejan llevar por los jefes, (son un reflejo de la personalidad del jefe).

El historiador Manuel González Ramírez afirma: "El empleado de confianza es indispensable en la política y so

bre todo en la política mexicana. Hombre de confianza vinculado a la función pública del prócer. "El empleado de confianza es por necesidad persona de talento, poseedor de habilidades y de conocimientos y hasta de energía que necesita dosificar conforme se lo permita el jefe" (7).

Por cada individuo, especialmente si es político principal, aconseja un tratamiento. La suma de sus aciertos consolida su influencia, la cual se conserva por la voluntad del prócer y se acrecienta o disminuye según sean las capacidades del personaje a quien sirve (7).

En México los empleados de confianza tienen despachos a los que ocurren personajes de todas las escalas políticas. En la actualidad el empleado de confianza es tan profesional en su vocación que logra para otros lo que nunca consigue para sí mismo.

Suele suceder a los secretarios de estado que sus empleados de confianza se conviertan en los dueños de su parecer; ellos deciden a quien ve su jefe, que asunto trate y a quien reciba o no tome en cuenta (7).

Muchas personas nombran a sus empleados de confianza para que les sirvan y sentirse que representan la majestad del poder; como aduladores, o como alimento de su voracidad del poder. En México siempre se ha luchado por la libertad, justicia e igualdad de oportunidades para todos.

Cuando un alto empleado de confianza decide escoger o acomodar a su personal de confianza le da derecho a sus subordinados de hacer lo mismo, de escoger a familiares, a amigos, compadres, etc. Aunque algunos si son buenos electores de sus empleados de confianza.

Casi no hay gente capaz de tener empleados de confianza que les den la contra, hay algunos que han tratado de tener personas que lo intentan, pero por lo general se deshacen de ellos.

Es muy difícil que una organización o país funcione en términos de un hombre, familia o amigos (empleados de confianza). Un empleado de confianza debe ser un servidor público y jamás tener a todos a su servicio. Los empleados de confianza no pueden rebelarse contra sus superiores

ya que luego son dispensadores de grandes cargos y puestos en la administración pública y paraestatal, a veces en elección popular o en el poder judicial; además por agradecimiento ya que saben que deben su puesto, sueldo y otras prestaciones económicas a sus jefes. Sin embargo todo esto no es garantía ni de estabilidad en su empleo ni de seguridad personal.

Para el nombramiento de confianza lo único que importa es la amistad o simpatía que se tenga hacia la persona. Existen personas que obtienen los puestos de confianza por su prestigio como intelectual como si fuera lo mismo dirigir o administrar un organismo. Pasan a ser directores o jefes y aceptan por vanidad y subordinan su intelecto a sus afanes ambiciosos cayendo así en el vicio mexicano de mercantilizar a los seres. Es como hacer a los toreros cantantes, a los cantantes actores y a los actores psicoanalistas, etc. (6).

En México se ha corrompido el dicho latino en lo concerniente a puestos de confianza de que nada de lo humano le es ajeno a un humano y por consiguiente lo que hace un

hombre lo puede hacer otro. Los altos funcionarios primero por inseguridad y luego por megalomanía han llevado a los más altos puestos de los organismos a hombres que no tienen más mérito que el de haber sido sus amigos o sus compañeros y creen que pueden dar el puesto sin las aptitudes necesarias. Por eso en México un individuo por la gracia de algún alto empleado de confianza igual puede ser intelectual, director, presidente, secretario de alguna organización pública o privada. Con esto no se permite a un empleado de confianza desarrollarse plenamente y mostrar sus verdaderas aptitudes y personalidad y además provoca la inconformidad del resto de los empleados hacia ellos, creándose una hostilidad en el ambiente de trabajo.

Muchas personas no quieren empleados de confianza inteligentes, quieren súbditos que los mantengan, entretengan y adulen. Los empleados de confianza no gozan de ningún respaldo legal ya que son fácilmente nombrados pero igualmente despedidos. La labor que ellos emprenden durante sus funciones rara vez se continúa. Al frente de altos cargos de confianza muchas veces se encuentran personas no capacitadas. Ellos mismos afirman que no saben cuanto tiempo van a durar en ese puesto y que lo único que tienen que hacer es



luchar para que el organismo para el cual desempeñan su puesto interprete realmente las necesidades del pueblo y mantener una política vigilante de la conducta de los funcionarios salidos de su seno.

No se niega que haya buenos empleados de confianza, bien capacitados para el desempeño de su puesto pero muchas veces el sistema los oculta. El puesto de confianza es incompatible con el del negociante. Aquel que emplea en su propio beneficio los bienes o la autoridad que se le han confiado traiciona al país. Los empleados de confianza luego actúan como "doncellas", porque casi nunca andan solos y jamás se presentan en lugar alguno sin aviso previo. Ninguno quiere arriesgar su pudor guardado ni su tranquilidad sublime. También nadie llega con un alto empleado de confianza sin presentar su pasaporte, cartilla, examen de sangre, recomendación, etc (6).

Para mandar a los demás es menester elevarse por encima de ellos. Es preciso cuidarse de uno mismo, vigilar las propias inclinaciones y estar siempre en guardia contra su propio carácter. Cuando se tiene al Estado como fin se trabaja para uno mismo. El bien del uno hace la gloria del otro. Cuando el primero es feliz, altivo y poderoso, aquel que es

la causa de ellos es por lo mismo glorioso.

México no puede seguir con un sistema que a cambio de procelosa paz, convierte al individuo en cosa. Se deben elegir los empleados de confianza que más convengan. Un funcionario puede nombrar a sus empleados de confianza pero no le pueden improvisar una carrera, ni hacer de un artista un estadista.

El ser empleado de confianza en el sector público no debe ser solo un puesto público, debe ser una vocación de servicio. Los empleados de confianza no tienen obligación de darnos explicación de porque toma secretarios y porque los corren, pero no las necesitamos.

Hasta la fecha nadie sabe porque entran o porque salen los empleados de confianza, es un privilegio de los altos cargos de confianza el hacerlo.

### 2.3 Efectos de la Movilidad de los Puestos de Confianza en los Cambios de Poder.

En el año de 1962 a iniciativa del presidente Don Adol

fo López Mateos se reformó la Constitución para otorgar a todos los trabajadores mexicanos la garantía de su estabilidad en el empleo, sin embargo estas reformas excluyen entre otros a los trabajadores de confianza, convirtiéndolos en "los relegados" de nuestro derecho laboral (7).

Con esto y mediante el pago de la indemnización constitucional correspondiente, el patrón está en posibilidad de dar por terminada la relación de trabajo que lo une con un trabajador de confianza sin necesidad de someterse al juicio de la Junta de Conciliación y Arbitraje. De ahí que los empleados de confianza que ejercen la representación general del empleador o que realizan actividades relacionadas estrechamente con esa representación no deben gozar de la estabilidad en el empleo, es por esto que durante el cambio de poderes, si el alto funcionario público que los contrató es sustituido de su cargo, por lo tanto los empleados a quien él consideraba de confianza serán destituidos de sus cargos automáticamente.

Todo esto es una cadena ya que cada seis años el Presidente entrante, es el dispensador de los principales cargos y puestos en la Administración Pública, en el sector

paraestatal y en el poder judicial; a los gobernadores, secretarios de estado; y estos respectivamente a sus empleados de confianza y ninguno de todos los anteriormente mencionados gozan de estabilidad en su trabajo.

### 2.3.1. Efectos antes del Cambio de Poderes

Se crea en el trabajador una incertidumbre en su situación laboral ya que no sabe si seguirá con su trabajo o si será sustituido por otra persona, por lo que disminuye su eficiencia en el trabajo. Este ambiente crea inseguridad tanto en los altos funcionarios de confianza, como en sus subordinados.

Seis años en un puesto pueden ser una eternidad o un breve lapso, es decir que algunos de los proyectos que se iniciaron con el sexenio son concluidos, sin embargo otros y probablemente la mayoría quedan inconclusos y probablemente nunca serán terminados ya que dependerá del criterio del nuevo funcionario que asuma el cargo, así como del presupuesto que se autorice, el que se continúen o no los proyectos ya iniciados.

Se pierde la continuidad con el cambio de poderes, en varios proyectos que no habían sido terminados, lo cual representaría un gasto inútil tanto en tiempo, como en trabajo y en dinero del sexenio anterior.

Otro de los problemas frecuentes antes del cambio de poderes, es que varios de los altos funcionarios de confianza empiezan a descuidar su trabajo 2 o 3 años anteriores al cambio de poderes, para empezar a contribuir en las campañas políticas del próximo presidente, para de esta manera asegurar su puesto en el sexenio siguiente. Se concluye que todo esto, viene derivado de la no estabilidad de los empleados de confianza en su trabajo.

### 2.3.2 Efectos desnués del Cambio de Poderes

"El poder en México son unas llaves maestras para todos los puestos, pero llaves provisionales. El que entrega el poder se queda en harapos, mientras el otro, como cenicienta sexenal, empieza a desprender rayos de oro, sonrisas diamantinas, palabras de Quetzal" (6).

Un hombre que ha sido dueño de todo el poder, que igual nombra que despide a los secretarios de estado, que igual puede poner gobernadores que quitarlos, de pronto, ya no puede recomendar sin arriesgarse a un desastre. Es to sucede no sólo con el presidente sino con todo su gabinete y sus empleados de confianza, quienes sólo tienen que esperar a saber si son nombrados para algún otro puesto de confianza en el gobierno entrante.

En el presente sexenio, el actual presidente ha quitado una serie de privilegios de que gozaban los altos empleados de confianza en el sector público, como es el de poder disponer de bienes y servicios del sector público para satisfacer necesidades personales o familiares. Ha dicho que en su gobierno se evitará a toda costa el nepotismo, por lo que sólo ocuparán los diversos puestos existentes, las personas que estén preparadas para desempeñarlos y no aquellas sin más mérito que ser parientes o amigos de los altos funcionarios del actual Gobierno (9-13)

"México no puede ni debe funcionar en términos de un hombre, de su familia o de sus amigos" (6).

2.4 Reformas sobre la asignación y uso de bienes por puestos de confianza.

Debido a que en gobiernos pasados algunas de las personas que ocupaban altos puestos de confianza, abusaban de su autoridad en diversas formas, ya fuera por ineficiencia, irresponsabilidad, o bien abusando de los empleados que tenían a sus órdenes, de tal manera que éstos trabajaban para los asuntos personales del jefe exclusivamente y no para las funciones para las cuales habían sido contratados; el presente sexenio tomando conciencia de estos problemas, decidió efectuar algunas reformas respecto a la regulación y uso de bienes y servicios que se pongan a la disposición de los funcionarios y empleados de confianza de las dependencias y entidades de la Administración Pública. Entre estas reformas se citan las siguientes, que fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación, el miércoles 15 de diciembre de 1982 (13) :

CONSIDERACIONES:

- 1) La Administración Pública Federal debe sujetarse a principios de austeridad, renovación moral e íntegra conducta.

- 2) Los bienes y recursos que el Gobierno Federal destine al uso de los funcionarios y empleados para el desempeño de sus funciones, no deben ser utilizados para fines ajenos a la función pública.
- 3) Que el prestigio y el patrimonio de la Federación se afectan cuando dichos bienes o recursos son destinados a usos diversos del servicio público.

ACUERDO:

Se acordaron 18 artículos, entre los cuales se encuentran:

Art. 1ª Que tiene por objeto establecer las bases administrativas generales respecto a las disposiciones legales que regulan la asignación y uso de los bienes y servicios que se pongan a la disposición de los funcionarios y empleados de las dependencias de la Administración Pública.

Art. 2º Se establece que la Srfa. de Programación y Presupuesto interpretará y aplicará las disposiciones del Acuerdo.

Los artículos 3º al 5º se refieren al uso que los servidores públicos deben dar a los vehículos oficiales que



se les asignen para el desempeño de sus funciones.

Art. 6° establece los lineamientos sobre la disposición que los servidores públicos hagan del personal adscrito a la unidad administrativa.

Art. 8° Los materiales y equipos de oficina únicamente podrán ser aplicados al desempeño de las funciones propias de la unidad administrativa.

Art. 9° Los documentos oficiales se usarán exclusivamente para la finalidad que en ellos se exprese.

Art 10° No se otorgará a los servidores públicos, franquicia postal, telegráfica o telefónica.

Art 11° Los servidores públicos no deberán disponer de recursos económicos de la Administración Pública Federal, para adquirir bienes con el objeto de obsequiarlos a terceras personas.

Art 12° Los servidores públicos se abstendrán del pago de viáticos y pasajes para sufragar gastos de terceras personas.

Art 13° Es obligación de los servidores públicos cuidar de los recursos asignados a los programas de información y publicidad de la dependencia o entidad a su cargo, vigilando se utilicen con estricto apego a criterios de eficacia, sobriedad y austeridad.

Art 14° Las asignaciones presupuestales para imprevistos deberán ser aprobadas, por el Presidente de la República.

Art 15° Los servidores públicos que deban asistir a comisiones especiales no percibirán emolumentos por las mismas.

Art 18° Queda terminantemente prohibida la contratación de grupos permanentes de edecanes con cargo a la nómina de las dependencias.

2.4.1 Comportamiento que deben tener los funcionarios públicos ante un presupuesto austero (10,11,12,13).

La comparecencia del Secretario de Programación y Presupuesto (Carlos Salinas de Gortari), pregonó para 1983

un gasto público orientado hacia la creación de empleo útil y el desarrollo, pero en contra del derroche, del dispendio, de los gastos excesivos de los funcionarios empezando por el Presidente:

- 1) Se obligará a los altos dirigentes del Ejecutivo y demás poderes a pagar impuestos.
- 2) El presupuesto que presentó Salinas de Gortari es austero pero con una nueva orientación en su estructura; permite el programa de emergencia del empleo; mantiene los gastos de operación indispensables (educación, salud, seguridad nacional e insumos estratégicos ).
- 3) Sujeta los sueldos de funcionarios al régimen fiscal.
- 4) Apoya sustancialmente programas para el desarrollo regional.
- 5) No se financia en recursos inflacionarios.
- 6) Y reduce sustancialmente el crédito interno y externo, con lo que permitirá en lo futuro abatir la excesiva carga financiera que limita la atención a programas prioritarios.

#### 2.4.1.1 Cese a Jefes Administrativos

El diputado Miguel Angel Morado Garrido, líder de los trabajadores del DDF, demandó la eliminación de los contratistas particulares que dan mantenimiento a servicios públicos, así como el riguroso control en el presupuesto para 1983 y el cese de muchos jefes administrativos que devengan, indebidamente enormes salarios. Los jefes administrativos deben ser eliminados y esas plazas entregarlas a trabajadores de planta. (10)

## 2.5 Comentarios sobre Gobiernos Anteriores

Es evidente que en el transcurso de 65 años de constitucionales regimenes, hemos aceptado que las clases autócratas que han gobernado al país nos ofendan con la ostentación de sus conductas morales y materiales. ¿Por qué hemos aceptado que se nos humille con la Autocracia y el Nepotismo? ¿Por qué hemos callado ante la insultante fastuosidad que con sus residencias, automóviles y equipo de serviles han hecho gala todos los "privilegiados"? (11).

Las respuestas a lo anterior son evidentes, porque el peso de 300 años de colonaje, de 89 años de diversas formas de dictaduras aunadas a otros síndromes sociales y de

65 años de larga revolución han establecido el: "diga patroncito", "su alteza serenísima", "sí, señor Presidente", hasta el "charolismo", "credencialismo", "tarjetismo", "compadrazgo", "amiguismo", y junto con ello, la irresponsabilidad, la indolencia, la desobligación, la mordida, el "ahí se va", el "ahorita vengo", el "ni modo", y el falso concepto de derechos sin considerar las obligaciones (8).

#### 2.6 Modificación a la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado (9).

La reforma al artículo 5° de la ley de los trabajadores al servicio del Estado, pretende mediante la función de los trabajadores, generalizar los puestos de confianza, contrariamente a lo que dispone la ley actual, que señala concretamente cuáles son los puestos de confianza en la Administración Pública.

De acuerdo a la ley, se convertirían a muchos de los trabajadores actuales en personal de confianza, a pesar de que ya tengan base; por lo que diversos sindicatos entre los que se encuentran el Sindicato Nacional de Trabajadores de la SANOP, el Sindicato de Trabajadores del Instituto Na-

cional de la Productividad, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, entre otros; consideran que con la reforma pretendida el derecho escalafonario y las condiciones generales de trabajo, se harán nugatorios en perjuicio de los propios trabajadores y de la misma Administración.

Por lo que en general piden que se respete la redacción de la ley vigente, respecto del personal inmediato y directo al servicio de altos funcionarios de confianza y finalmente se conserve la redacción vigente de la fracción IV, respetando y preservando con ello la vida democrática de los trabajadores y sindicato de los poderes judiciales tanto federal como del D.F.

ENCUESTA APLICADA Y EVALUACION DE RESULTADOS

3.1 Objetivo

El objeto de aplicar una encuesta entre varias personas, sobre diversos aspectos de los puestos de confianza es el de comparar y comprobar su opinión con la investigación teórica realizada.

3.2 Metodología

La encuesta que se efectuó fué a través de un cuestionario formulado con preguntas cerradas y en general dicotómicas. El cuestionario aplicado se muestra en la sección

3.4. La muestra con la cual se efectuó la encuesta corresponde a 60 personas con nivel académico profesional, de ambos sexos y con edad entre 20 y 50 años.

3.3 Hipótesis

- 1.- Los empleados de confianza en general tienen sueldo más elevado que los empleados de base.

- 2.- Como generalmente obtienen su puesto por una buena recomendación, ocupan los más altos puestos dentro del organismo.
- 3.- En ocasiones algunos empleados dependiendo de su recomendación entran hasta sin presentar examen de admisión, lo cual a su vez representa una desventaja para el progreso del organismo.
- 4.- Los empleados de confianza no checan tarjeta como los demás empleados.
- 5.- Hay empleados de confianza que ni siquiera firman su hora de entrada y de salida.
- 6.- Tienen mas flexibilidad de horario que los empleados de base.
- 7.- Es mas fácil que obtengan un aumento de sueldo.
- 8.- Tienen mayor acceso a asuntos confidenciales del organismo.
- 9.- Reciben gratificación de fin de año al igual que los de base.
- 10.- No es necesario que los empleados de confianza reúnan los requisitos establecidos para el puesto que van a desempeñar de acuerdo con el catálogo de puestos como sucede para ocupar un puesto de base.



- 11.- Les hacen menos descuentos, retenciones, deducciones o embargos a su salario.
- 12.- Gozan de los mismos beneficios de seguridad social al igual que los de base.
- 13.- Los trabajadores de confianza no tienen respaldo legal.
- 14.- No son sindicalizados, por lo que no pueden participar en ninguna de las actividades que el Sindicato organice como pueden ser concursos artísticos, culturales, sociales, deportivos, familiares, etc.
- 15.- En muchas ocasiones no tienen la preparación académica adecuada lo cual puede ser una de las causas del desempleo en México.
- 16.- Son puestos transitorios, ya que por lo general cambian con el sexenio y se pierde así la continuidad de esfuerzos, ya que aprenden sus funciones y luego los cambian.
- 17.- En contra de dichos empleados se puede originar un ambiente de trabajo hostil, de rechazos, insatisfacción y políticas.
- 18.- No participan en concursos escalafonarios como los empleados de base para ascender de puesto y

no tienen jornada máxima de trabajo, ya que en caso necesario se quedan a trabajar más de 3 horas diarias.

- 19.- Sucede también el caso de que el empleado de confianza tenga que trabajar sábados y domingos sin recibir remuneración extra.
- 20.- Pueden ser suspendidos o cesados más fácilmente que los de base.
- 21.- No tienen derecho de huelga para defender sus intereses, ni se pueden asociar en contra del pa-trón.
- 22.- El patrón podrá rescindir la relación de trabajo si existe un motivo razonable de pérdida de confianza, aún cuando no coincida con las causas justificadas de rescisión a que se refiere.
- 23.- El Sindicato tendrá derecho a objetar a un trabajador de confianza, señalando las causas y aportando las pruebas que la funden, quedando a cargo del Director General la calificación de la misma.

3.4 Cuestionario

1.- Conoce usted la existencia de los diferentes puestos en el sector público?

SI

NO

2.- Sabe usted acerca de los puestos de confianza en el sector público?

SI

NO

3.- Contribuyen los puestos de confianza a la continuidad de esfuerzos de trabajo?

SI

NO

Porqué? \_\_\_\_\_

4.- En general cree que las personas que ocupan este tipo de puestos sean siempre las más indicadas? (sobre todo académicamente)

SI

NO

5.- Cree usted que los puestos de confianza sean una de las causas del desempleo en México?

SI

NO

6.- Considera que los empleados de confianza tengan las mismas prestaciones que los demás empleados?

SI

NO

7.- Opina usted que sea fácil llegar a ocupar un pues  
to de confianza?

SI

NO

8.- Piensa que sean puestos ocupados principalmente  
por personas recomendadas?

SI

NO

9.- Considera que los empleados de confianza tengan  
respaldo legal?

SI

NO

10.- Considera que los puestos de confianza sean tem-  
porales y que finalicen con el sexenio?

SI

NO

11.- Cree que este tipo de puestos en ocasiones provo-  
quen que se forme un ambiente de trabajo hostil  
hacia los empleados de confianza.

SI

NO

12.- Considera que los sueldos de los empleados de con  
fianza sean más altos que los sueldos de los de-  
más empleados.

SI

NO

13.- Cree que los empleados de confianza gocen del mis-  
mo período de vacaciones que los demás empleados.

- |   | SI | NO |
|---|----|----|
| 14.- Cree que los empleados de confianza gocen de derechos de escalafón?                                      |    |    |
|   | SI | NO |
| 15.- Gozan los empleados de confianza de los mismos beneficios de seguridad social de los demás trabajadores? |    |    |
|   | SI | NO |
| 16.- Cree que los empleados de confianza puedan ser representantes de los demás trabajadores?                 |    |    |
|   | SI | NO |
| 17.- Considera que estos trabajadores tengan jornada máxima de trabajo de 8 horas?                            |    |    |
|   | SI | NO |
| 18.- Gozan los empleados de confianza de gratificación de fin de año .  |    |    |
|   | SI | NO |
| 19.- Si tiene algún otro comentario u opinión acerca de los puestos de confianza, favor de expresarlo         |    |    |

---

---

---

### 3.5 Resultados

Analizando los resultados de la encuesta efectuada se demuestra que la mayoría de los entrevistados, el 96.66% conoce la existencia de los diversos puestos en el sector público, así mismo saben acerca de los puestos de confianza en dicho sector.

Se demostró que la mayor parte de las personas entrevistadas (80%) están de acuerdo en que los puestos de confianza no contribuyen a la continuidad de esfuerzos de trabajo en México. Hubo algunas personas que no sabían si en realidad contribuían o no. Algunas afirman que esto se debe a que son puestos temporales que finalizan con el sexenio. Otros aseguran que los que ocupan este tipo de puestos no son siempre los más indicados académicamente, ya que muchas veces entran personas recomendadas, aunque no tengan la debida preparación.

Algunas personas piensan que los empleados de confianza no ponen el mismo interés en su trabajo, que otro tipo de empleados. Un 29 % de las personas piensa que si contribuyen a la continuidad de esfuerzos de trabajo en Mé-

xico, diciendo que colaboran directamente con el ejecutivo y que por lo tanto deben tener mayores responsabilidades que otros trabajadores.

El 93.33% considera que los puestos de confianza son puestos transitorios que finalizan con el sexenio. Un 73.33% opina que los puestos de confianza son una de las causas del desempleo en México, así como un motivo para que se forme un ambiente de trabajo hostil hacia los empleados de confianza, aunque no necesariamente.

El 60% considera que los empleados de confianza no tienen las mismas prestaciones que los demás empleados y el 40 % afirma lo contrario. De los entrevistados la gran mayoría (93.37%) opina que no es fácil llegar a ocupar un puesto de confianza, ya que se requiere para esto de buenas recomendaciones, con las que la mayoría no cuenta.

Un 73.34% considera que los empleados de confianza no tienen respaldo legal, por lo que en cualquier momento se pueden quedar sin empleo.

El 70% considera que los sueldos de los empleados de confianza son más altos que los sueldos de los demás empleados, aunque un 30% no considera que suceda siempre esto. El 66.66% cree que los empleados de confianza gozan del mismo período de vacaciones que los demás empleados y el 33.34% no lo considera así, ya que piensan que muchas veces pueden tener aún más vacaciones que el resto de los trabajadores.

El 86.66% no considera que los empleados de confianza gocen de derechos de escalafón y el 13.34% opina que sí pueden subir de categoría. De las personas entrevistadas el 56.66% afirma que los empleados de confianza gozan de los mismos beneficios de seguridad social que los demás trabajadores. Así como un 80 % no considera que estos empleados tengan una jornada máxima de trabajo de 8 horas, ya que en ocasiones trabajan más tiempo.

Un 90% de los encuestados no cree que los empleados de confianza puedan ser representantes de los trabajadores en cualquier organismo que se integre. Un 56.66% afirma que los empleados de confianza gozan de gratificación de fin de año y el 43.34 % niega que tengan este tipo de



prestaciones.

Los entrevistados dieron su opinión acerca de los puestos de confianza y consideran que como en todo, hay personas responsables y otras no. Creen que para llegar a ocupar este tipo de puestos debería de ser por oposición de conocimientos, para que tuvieran la preparación adecuada.

Consideran que muchos empleados de confianza no son dignos de ese empleo. Muchos son individuos haraganes y oportunistas, pero politicamente bien relacionados. El que no tengan las mismas prestaciones que los demás empleados, se compensa por muchos otros beneficios que reciben.

PUESTO DE CONFIANZA Y LA PRODUCTIVIDAD

Como ya se ha mencionado en los capítulos anteriores, opino que los puestos de confianza han fallado en el sector público, sin embargo estos no pueden desaparecer o destituirse por otro tipo de empleados, ya que deben de trabajar bajo la confianza del ejecutor para asuntos más confidenciales y de apoyo. Por lo tanto sugiero que los puestos de confianza deben apegarse más a los lineamientos profesionales en su análisis, su descripción, utilización, especificación y aplicación, por lo que recomiendo que deben de ajustarse a los siguientes puntos:

Un puesto lo constituye un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal y debe considerarse como una unidad de organización consistente en agrupar responsabilidades y obligaciones, aquellas que desempeña el empleado y que contribuya a la obtención de los objetivos de la organización.

Para la ocupación de un puesto de confianza, deben precisarse una serie de requerimientos, requisitos nece-

sarios para desarrollar el trabajo en una forma adecuada y pueden clasificarse en: físicos, intelectuales, sociales, aptitudes y capacidad, nivel de escolaridad, conocimientos técnicos y prácticos, responsabilidad, experiencia, organización personal y adaptación fácil al medio en que se desarrolla el trabajo , que pueden ser morales y psicológicos.

- Físicos: edad, sexo, nacionalidad, etc.
- Intelectuales: nivel de inteligencia, tipo de imaginación, capacidad de atención, etc.
- Sociales: nivel socioeconómico, trato, etc.
- Nivel de escolaridad: primaria, secundaria, preuniversitarios, universitarios, otros estudios.
- Conocimientos técnicos y prácticos: Para escribir a máquina, para manejo de calculadoras, computadoras, teletipos, etc.
- Experiencia: para desempeñar determinada labor.
- Responsabilidad: de cosas y personas.
- Morales: Lealtad, serenidad, don de mando, etc.
- Psicológicos: personalidad, extroversión, etc.

Los puestos de confianza deben de apegarse a la téc-

nica que responde a una urgente necesidad de las empresas públicas, para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión lo que todo trabajador de confianza hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Se debe desglosar la labor o trabajo a desempeñar por una persona en un puesto de confianza, evitando con esto una duplicación de funciones, ineficiencia y dudas respecto a como se va a desarrollar la actividad y a quien y en que momento se va a reportar, permitiendo con esto una mayor colaboración de los trabajadores de confianza para realizar un trabajo eficiente.

Las principales necesidades para desarrollar un análisis de puestos de confianza son:

- a) de eficiencia y productividad
- b) legal
- c) social

a) de eficiencia y productividad: En una empresa pública se requiere la eficiencia y la productividad de los miembros que participan en ella, para lograr esto, es

necesario decidir con precisión el trabajo a desarrollar, la especialización, capacitación del personal de confianza y desarrollo de los recursos humanos, pero se requiere empezar primero con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos de confianza que lo componen.

- b) **Legal:** Para esto se debe tomar en cuenta lo que se refiere a los contratos de trabajo de confianza, pues la Ley Federal de Trabajo exige en los contratos que: "se determine el trabajo con la mayor precisión posible y que se fijen la intensidad y claridad del mismo".
- c) **Social:** Es necesario tomar en cuenta que para el trabajador de confianza, el trabajo constituye una forma de realización de sus potencialidades.

La falta de este análisis puede originar:

- Selección inadecuada del personal de confianza.
- Discusiones sobre la manera de ejecutar el trabajo
- Incertidumbre o desconocimiento total o parcial sobre las obligaciones que corresponden al trabajador de confianza.

- Incumplimiento de responsabilidades.
- Poco mejoramiento de los sistemas de trabajo.

Todo esto recae en las empresas públicas, en su eficiencia y productividad. El éxito de la empresa pública, radica en mejorar los servicios, cosa que no se logra si no se tiene al personal de confianza idóneo, suficiente y capacitado.

Por lo anterior expuesto es indispensable describir el puesto de confianza, precisando los deberes y responsabilidades que le corresponden y que estarán determinadas por las necesidades de la organización. Debido a que no existe una guía estándar que pueda seguirse, la descripción del puesto de confianza puede variar en su contenido y organización, pero es preciso que en cada empresa exista una descripción detallada.

El objetivo principal de la descripción de puesto de confianza es la identificación de este, por la persona que lo va a desempeñar, el resumen del mismo y la declaración de sus deberes, debiendo contener una descripción genérica y una específica.

- Descripción Genérica.- Se encarga de proporcionar una síntesis suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese puesto de confianza, en relación a los demás, así como una descripción breve de lo que consiste el trabajo.
  
- Descripción Específica.- Que incluye los deberes y responsabilidades de aquellas interrogantes que responden a lo que hace el trabajador de confianza y porque lo hace.  
Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto de confianza determinado: actividades diarias, actividades eventuales, otras obligaciones o responsabilidades que no son propias del puesto.

Son esenciales las descripciones de los puestos de confianza, ya que en general sirven como herramienta básica de la administración del personal, para los supervisores, para entrenar y orientar a los empleados de confianza, para reconciliar quejas y apoyar disciplinas.

Especificaciones del Puesto:

Los empleados de confianza deben sujetarse a las calificaciones personales que debe poseer, para hacerse cargo de los deberes y responsabilidades. Los puntos cubiertos por una especificación de puestos de confianza se dividen en dos grupos:

Los que cubren los requerimientos de las habilidades para ocupar un puesto de confianza, y los que cubren sus demandas físicas.

Los primeros indican las necesidades manuales y mentales, así como las cualidades y características personales que quien sustenta el puesto de confianza debe poseer para desempeñarlo efectivamente:

- Requerimientos educacionales, tales como: primaria, secundaria, preparatoria, carrera técnica, carrera profesional, estudios de postgrado y otros.
- Experiencia, la necesaria para cubrir el puesto de confianza que puede ser indispensable, deseable y no necesaria.
- Conocimientos específicos, algunos puestos de confianza requieren un tipo de especialización en una



materia determinada.

- Habilidades Personales.- Es posible calificar estas habilidades de acuerdo al desarrollo de su trabajo y si fuese de nuevo ingreso, se llega a detectar el grado, por los exámenes psicométricos.
- Responsabilidad:
  - a) en la dirección de personas: directa e indirecta.
  - b) en trámites y procesos: en que pueden afectar errores u omisiones.
  - c) en valores y/o equipos: los bienes que manejan en que grado pueden producir perjuicios.
  - d) en discreción: acceso a datos confidenciales.
  - e) habilidad manual: llega a determinarse por la experiencia que tenga el destinado en la materia en puntuación alcanzada en ciertas pruebas, en términos de cantidad y calidad.

Por lo que se refiere a los segundos requerimientos, es decir los que cubran sus demandas físicas, se incluyen: los esfuerzos físicos, como el caminar, el hablar, mantenerse de pie, el manejar, el cargar, el empujar, etc.

Para poder reorientar los puestos de confianza en el sector público, se hace conveniente y recomendable que se lleve a cabo un análisis de ellos.

#### Utilización y Aplicación de esta Técnica

Puede tener diferentes aplicaciones: Para encausar adecuadamente el reclutamiento de personal de confianza, para seleccionar al personal de confianza de nuevo ingreso o dar curso de capacitación a los actuales.

Para determinar monto de fianza, para efectos de planeación de recursos humanos, para reajuste y aplicación adecuada de sueldos y salarios.

Con el análisis de puestos de confianza se tienen infinidad de beneficios, no solo para la empresa, sino para el personal que está relacionado con ella:

a) Para los supervisores:

- Les ayuda a explicar al trabajador de confianza, la labor que desempeña.
- Evita la interferencia en el mando y en la realización.

- Les da un conocimiento preciso y completo, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.

b) Para el sector público:

- Señala las lagunas de la organización.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución.
- Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de confianza.

c) Para el Trabajador de Confianza:

- Les hace conocer con precisión lo que van a hacer.
- Les ayuda a saber si están laborando bien en su puesto.
- Impide que en sus funciones invada el campo de otros y que haya duplicidad de funciones.

d) Para el Departamento de Personal:

- Es base fundamental para las técnicas a aplicar.
- Permite colocar al trabajador en un puesto de confianza de acuerdo a sus aptitudes.
- Facilita la comunicación entre empleados y patrones.

Se debe insistir, en la importancia que tiene precisar por escrito las responsabilidades y atribuciones de los puestos de confianza, a fin de resolver el problema planteado. En la actualidad dichos puestos están sujetos a hechos, circunstancias especiales, motivaciones humanas, a la organización en general, al conjunto social y estar conscientes de su importancia y de los defectos que han permitido los abusos a los que se ha referido en el presente trabajo.

Mayor beneficio se obtendrá sin discusión, si se estudian los hechos que les respalden y las decisiones que los hacen existir, examinar y precisar ampliamente la razón de su existencia.

Hay que limitar el problema y averiguar sus causas e implicaciones; y quien mejor preparado para fundamentar conclusiones que el Licenciado en Administración, dirigiendo sus apreciaciones hacia los aspectos más significativos, orientando las situaciones de estos puestos para obtener los mejores resultados; justificar y definir su correcta existencia, inducir a lograr aptitudes auténticas, analizar e interpretar la conducta del ser humano, nos guiará a decisiones futuras que mejoren su desarrollo y resuelvan problemas en situaciones específicas y complejas.

Como ya se ha mencionado, se requiere adiestrar a los hombres de confianza y que éstos ayuden a identificar los problemas complejos y a forjar soluciones. Se necesita establecer los principios que sean el apoyo para la gran variedad de casos que puedan presentarse. Es preciso limitar el exceso de confianza a fin de evitar el abuso del poder.

Es necesario proporcionar a los hombres la oportunidad de ser útiles definiendo el marco de su ocupación, responsabilidad, habilidad y el detalle de la función. Lo an

terior no es suficiente conocerlo, es necesario incrementarlo y motivar a que las relaciones de confianza se den con base ética de respeto y dignidad.

Sin duda, el método que ha probado su eficiencia es el de análisis de puestos, que con base en una explicación adecuada de la función precisa, determina responsabilidades, autoridades y atribuciones.

Reflexión profunda requiere la función del Licenciado en Administración, para precisar con los datos disponibles la función y las características de cada puesto. Seguramente nuestra profesión puede y debe participar en este reto tan importante.

terior no es suficiente conocerlo, es necesario incrementarlo y motivar a que las relaciones de confianza se den con base ética de respeto y dignidad.

Sin duda, el método que ha probado su eficiencia es el de análisis de puestos, que con base en una explicación adecuada de la función precisa, determina responsabilidades, autoridades y atribuciones.

Reflexión profunda requiere la función del Licenciado en Administración, para precisar con los datos disponibles la función y las características de cada puesto. Seguramente nuestra profesión puede y debe participar en este reto tan importante.

C O N C L U S I O N E S

- 1.- Se entiende por organismos del sector público a todas las organizaciones pertenecientes al Estado, entre las cuales se encuentran: Secretarías de Estado o Sector Central, Empresas Descentralizadas y Empresas Paraestatales.
- 2.- Se entiende por "puesto", al conjunto de actividades específicas e impersonales, encaminadas al logro de los objetivos de la empresa.
- 3.- A las personas que prestan sus servicios en las organizaciones que pertenecen al Gobierno se les conoce como trabajadores del sector público, los cuales pueden ocupar diversos puestos y tener varios tipos de nombramientos.
- 4.- Son trabajadores de confianza los que ejerzan funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización de carácter general y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa.
- 5.- Se entiende por empleado de confianza del sector público a aquel que no está incluido en la plantilla de personal de base, generalmente ocupa altos pue-



tos y por lo tanto recibe altos ingresos.

- 6.- Para poder entender a los puestos de confianza, se hace conveniente conocer cual es el origen de éstos así como sus características en México.
- 7.- Los trabajadores de confianza no pueden formar parte de los sindicatos de los demás trabajadores. Estos trabajadores no participan en concursos escalafonarios, como los empleados de base para ascender de puesto.
- 3.- Por las funciones que normalmente desempeñan los empleados de confianza se logra ver que el sector público, no puede prescindir de la existencia de este tipo de puestos, ya que como su nombre lo indica, son trabajadores que tienen acceso a los asuntos más confidenciales que pueden tratarse en el citado sector y con frecuencia ocupan altos cargos dentro de la empresa pública.
- 9.- Por la importancia de la existencia de estos puestos en la Administración Pública, se considera que los trabajadores de confianza deberían de gozar con prestaciones superiores a las de la ley, ya que por lo general son puestos transitorios que cambian con el sexenio.

- 10.- Un problema que se presenta con frecuencia es que llegan a ocupar importantes puestos de confianza, personas que no tienen la preparación o la experiencia adecuada para ello, debido a que en México existe el problema del compadrazgo, comunmente conocido como "pallancas en el gobierno".
- 11.- Se considera que deberia prestarse mayor atención al reclutamiento y selección de personal más adecuado para desarrollar puestos de confianza.
- 12.- Los problemas que actualmente se presentan respecto a los empleados de confianza en el sector público, repercuten en la eficiencia y productividad de las empresas de este sector.
- 13.- Como en la mayoría de las ocasiones, como ya se ha mencionado, los empleados de confianza ocupan los más altos puestos, es muy factible que abusen del uso de las facultades que les han sido asignadas para cumplir su función pública.
- 14.- Tomando conciencia del problema anteriormente planteado, el gobierno actual ha considerado que la Administración Pública Federal, deberá sujetarse a principios de austeridad y renovación moral, especificando

que los bienes y recursos al uso de los altos funcionarios públicos no deberán ser utilizados para fines ajenos a la función pública.

- 15.- Se hace indispensable acudir a las técnicas de administración científica (conocida con el nombre de "análisis de puestos"), para precisar la naturaleza de las funciones en los puestos de confianza mediante descripciones de puestos, objetivas y realistas.
- 16.- Los objetivos de la administración científica son:
  - a) La eficiencia de las actividades desarrolladas por los individuos que forman parte de una organización.
  - b) La cooperación y coordinación de los mismos individuos en la realización de los fines perseguidos por la organización a que pertenecen.
- 17.- Se hace necesario que se efectuó un análisis, descripción y especificación de los puestos de confianza para lograr un trabajo eficiente que contribuya a la obtención de los objetivos de las empresas en el sector público.
- 18.- La descripción y especificación de los puestos de confianza deberán estar precisadas con claridad y

brevedad, para poder encauzar adecuadamente el reclu-  
tamiento de personal de confianza, para la aplica-  
ción adecuada de sueldos y salarios, para explicar  
al trabajador de confianza la labor que desarrolla y  
para establecer y repartir las cargas de trabajo, en  
tre otras cosas.

- 19.- Con una buena y exhaustiva descripción de los puestos  
de confianza se pueden cubrir todos los niveles de  
la organización y permite tener una gran seguridad  
respecto a las funciones de estos puestos.
- 20.- Con los resultados de la encuesta aplicada se llegó  
a la conclusión de que todo mundo habla de los emplea-  
dos de confianza, sin embargo sus conocimientos gene-  
rales acerca de éstos, son inciertos no sabiendo a  
ciencia cierta su situación actual.

B I B L I O G R A F I A

- (1) Trueba, U.A. Trueba, B.J. Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada. Editorial Porrúa. México, 1979.
- (2) Condiciones Generales de Trabajo y Manual de Bienvenida de CONACYT. México, D.F. 1980.
- (3) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Porrúa. 54a. edición. México, 1974.
- (4) Reyes Ponce, A. Administración de Personal. Editorial Limusa. México, D.F. 1978.
- (5) Contrato Colectivo de Trabajo. Instituto Mexicano del Seguro Social. México. 1977-1979.
- (6) González de la Garza, M. "Ultima Llamada". Editorial EDAMEX. 9a. edición. México, D.F. 1981.

- (7) Cavazos Flores, B. "Los Trabajadores de Confianza".  
Editorial JUS, S.A. 1a. edición. México, D.F. 1979.
- (8) Varela, Luis Martín. Periódico Excelsior. México,  
D.F. 30 de noviembre de 1982 (sección A).
- (9) Periódico Excelsior. México, D.F. 13 de diciembre  
de 1982. (sección A).
- (10) Periódico Excelsior. México, D.F. 14 de diciembre  
de 1982. (sección A).
- (11) Periódico Excelsior. México, D.F. 15 de diciembre  
de 1982. (sección A).
- (12) Periódico Excelsior. México, D.F. 16 de diciembre  
de 1982. (sección A).
- (13) Diario Oficial de la Federación. Tomo CCCLXXV.  
No. 32. México, D.F. 15 de diciembre de 1982.