

19  
29



# UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

MODELO ESTRATEGICO DE ADMINISTRACION DE  
SUELDOS EN LA DIRECCION GENERAL DE MINAS  
DE LA SECRETARIA DE ENERGIA, MINAS E  
INDUSTRIA PARAESTATAL

## Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :

DANIEL FERNANDO GONZALEZ BERROSPE

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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 está 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

## P A G I N A

### INTRODUCCION

CAPITULO	I	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACION DE SUELDOS	1
		1. 1. Definición de Administración	2
		1.1.1. Proceso Administrativo	3
		1.1.2. Definición de las etapas del proceso administrativo	4
		1.1.3. La Dirección como elemento fundamental de la Administración	5
		1.1.4. Importancia de la Dirección	6
		1. 2. Administración de Recursos Humanos	7
		1.2.1. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	8
		1.2.2. La función de Recursos Humanos	8
		1. 3. Administración de Sueldos	
		1.3.1. Origen de la Administración de Sueldos	9
		1.3.2. Sueldo y Salario, concepto	10
		1.3.3. Definición de Administración de Sueldos y Salarios	11
		1.3.4. Propiedades de un sistema de Administración de Sueldos	11
		Referencias Bibliográficas	14
CAPITULO	II	LA DIRECCION GENERAL DE MINAS	15
		2. 1. Introducción	16
		2. 2. Descripción	16
		2.2.1. Antecedentes	16
		2.2.2. Marco Legal	21
		2.2.3. Atribuciones	23
		2.2.4. Descripción de la estructura Orgánica específica	25
		2.2.5. Opinión Técnica	25
		2. 3. Organigrama	26
		2. 4. Descripción de Objetivos y funciones por Área	28

2.4.1. Departamento de Asuntos Jurídicos.	28
2.4.2. Centro de Documentación e In- Formación	29
2.4.3. Dirección de Minería	30
2.4.4. Departamento de Concesiones y Asignaciones Mineras	31
2.4.5. Departamento de Cartografía	32
2.4.6. Departamento de Inspección	33
2.4.7. Departamento de Registro Pú- blico de Minería	34
2.4.8. Centro de Adiestramiento en Materia de Seguridad en la - industria Minero Metalúrgica	36
2.4.9. Subdirección de Minería	36
2.4.10. Coordinación de Delegaciones Regionales de Minería	37
2.4.11. Delegaciones Regionales de - Minería	38
2.4.12. Agencias de Minería	39
2.4.13. Dirección de Metalurgia	40
2.4.14. Departamento de Estadística Minero Metalúrgica	41
2.4.15. Departamento de Concesiones_ de Plantas de Beneficio	43
2.4.16. Coordinación Administrativa	44
2. 5. Glosario de Términos	46

CAPITULO III DESCRIPCION DE LAS BASES PARA LA ADMINISTRACION DE SUELDOS	55
3. 1. Legislación Aplicable en Materia Sa- larial	56
3.1.1. Introducción	56
3.1.2. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	57
3.1.3. Ley Federal del Trabajo	58
3.1.4. Ley Federal de los Trabajado- res al Servicio del Estado	59
3. 2. Análisis de Puestos	60
3. 3. La Descripción de Puestos	66

3. 4.	Métodos de Valuación de Puestos	70
3.4.1.	Generalidades	70
3.4.2.	Método de Alineamiento	71
3.4.3.	Método de Gradación	74
3.4.4.	Método de Comparación de Factores	78
3.4.5.	Método de Puntos	85
3.4.6.	Método de Valuación Hay	99
3.4.7.	Limitaciones de la Valuación de - Puestos	104
3. 5.	Encuesta de Sueldos	106
3. 6.	Estructura de Sueldos	115
3. 7.	Evaluación del Desempeño	126
3. 8.	Impacto del medio ambiente	135
3. 9.	Prestaciones	137
3. 10.	Políticas de Administración de Sueldos	144
	Referencias Bibliográficas	156

CAPITULO IV.	ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN EL GOBIERNO FEDERAL	157
4. 1.	Estructura conceptual	158
4.1.1.	El Gobierno, concepto y naturaleza	158
4.1.2.	Administración Pública	159
4.1.3.	Servicio Civil	162
4. 2.	Instrumentos Básicos de la Administración de Sueldos y Salarios en el Gobierno Fede- ral	165
4.2.1.	Consideraciones iniciales	165
4.2.2.	Metodología	169
4.2.3.	Proceso	171
4.2.4.	Manual de Valuación de Puestos	173
4.2.5.	Análisis de Puestos	173
4.2.6.	Valuación de Puestos	176
4.2.7.	Catálogo de Puestos	177
4.2.8.	Tabulador de Sueldos	179
4.2.9.	Regularización y normalización de remuneraciones	184
4.2.10.	Sistema de Evaluación del desempe- ño.	186
4.2.11.	Apoyo Técnico	210
4.2.12.	Establecimiento de Escalafones - Funcionales e Intercomunicados	212
4.2.13.	Sobresueldos	214
4.2.14.	Antigüedad	214

4. 3.	Vinculación presupuestal de la Administración de Sueldos	215
4.3.1.	Capítulo 1000 " Servicios Personales "	215
4.3.2.	Clasificación según el objeto del Gasto	215
4.3.3.	Presupuesto de Egresos de la - Federación	218
4.3.4.	Concepto de Plaza - Puesto	219
4.3.5.	Ubicación Programática- <u>Presupue</u> <u>tal</u>	220
4.3.6.	Administración del Presupuesto - de Servicios Personales	222
4.3.7.	Gasto corriente y gasto de inver <u>si</u> <u>ón</u> .	224
4.3.8.	Lineamiento de Política de Gasto	225
4.3.9.	Normas para la Programación- <u>Pre</u> <u>supuestación</u> de Servicios Perso- nales (Capítulo 1000 )	227
4. 4.	Normatividad para el Pago de Remuneraci <u>o</u> <u>nes</u>	230
4. 5.	Descuentos y Retenciones	236
4. 6.	Prestaciones	242
	Referencias Bibliográficas	245
<b>MODELO ESTRATEGICO DE ADMINISTRACION DE SUELDOS EN LA DIRECCION GENERAL DE REINAS DE LA S.E.N.I.F.</b>		246
4. 7.	Consideraciones Generales sobre el Modelo de Administración de Sueldos Vigente	247
4. 8.	Presentación del Sistema de Administración de Sueldos Propuesto	252
4.8.1.	Objetivo	252
4.8.2.	Finalidades del Programa de Admini <u>str</u> <u>ación</u> de Sueldos.	252
4.8.3.	Elementos del Programa de Admini <u>str</u> <u>ación</u> de Sueldos	253
4.8.4.	Lineamientos	254
4.8.5.	Descripción	254
4.8.6.	Valuación	255
4.8.7.	Determinación y actualización de - las estructuras de sueldos	255
4.8.8.	Evaluación individual del Desempe <u>ño</u>	255

## P A G I N A

4. 9. Descripción del Modelo Propuesto	261
4. 10. Avances de la Administración de Sueldos de Personal al Servicio del Estado	268
4. 11. Ventajas del Nuevo Sistema	269
4. 12. Desventajas	271
RECOMENDACIONES	273
CONCLUSIONES	275
BIBLIOGRAFIA GENERAL	276

## INTRODUCCION

Los elevados índices de inflación, la pérdida del poder adquisitivo del trabajador y los constantes ajustes de salarios decretados por el Gobierno, han dado como resultado un desequilibrio en la retribución a los empleados en las empresas. Esto ha provocado que día a día se vean modificadas las políticas de administración de sueldos ya que si estas no están constantemente actualizadas existe el riesgo de no ser competitivos en el mercado, lo que ocasionaría no poder retener elementos claves para la empresa y por consiguiente una elevada rotación de personal con el coste que esto implica: asimismo ocasionaría no ser atractivos para el personal externo que la empresa deseara invitar a colaborar.

El presente Seminario de Investigación, tiene por objeto guiar al Licenciado en Administración y a cualquier otra persona interesada en la forma de analizar y la metodología a seguir para seleccionar, diseñar o adaptar un sistema de Administración de Sueldos, sus posibilidades, objetivos y marco legal, partiendo del principio fundamental de que no existe un sistema o método de administración de sueldos que sea aplicable en toda su extensión a todas las empresas, por lo que siempre se deberán contemplar e integrar en su selección o diseño tres aspectos básicos que son: los objetivos y posibilidades financieras institucionales, el marco legal vigente y el entorno laboral.

Un sistema de administración de sueldos debe apoyar el logro de los Objetivos Institucionales, al asegurar que esté retribuyendo adecuadamente al empleado por contribuir con su trabajo a los fines últimos de la empresa, y a su vez, que permita el correcto equilibrio financiero buscando la máxima productividad, en beneficio del empleador y el empleado.

Por último, un sistema de administración de sueldos debe contemplar el entorno laboral del que surgirá y al que afectará, buscando, salarialmente, una competitividad externa y una equidad interna.



Este Seminario de Investigación se ha basado en la problemática específica en la asignación de los sueldos existentes en la Dirección General de Minas y en sus necesidades, adaptándose a la siguiente metodología.

- Detección de los objetivos institucionales y su problemática actual en materia salarial.
- Recopilación de los sistemas y métodos teóricos y prácticos más utilizados.
- Análisis de los sistemas y métodos existentes.
- Ejecución y/o diseño conceptual del sistema de administración de Sueldos.

Esperándose que este estudio logre aportar un punto de vista adicional.

- Para el estudiante, como complemento en su formación profesional.
- Para la Institución, como ayuda en la búsqueda de soluciones a una problemática concreta.
- Para otras Instituciones del Sector Público y Empresas, cuando tengan necesidad de implantar o deseen revisar sus sistemas salariales.
- Para la sociedad, conjuntamente con todo tipo de estudios, críticas e investigaciones en la búsqueda de su desarrollo.

**CAPITULO I**

**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACION  
DE SUELDOS**

- 1. 1. ADMINISTRACION Y PROCESO ADMINISTRATIVO**
- 1. 2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**
- 1. 3. ADMINISTRACION DE SUELDOS**

CAPITULO I

1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACION DE SUELDOS.

- 1.1. Administración.- La palabra ADMINISTRACION, se forma del prefijo " ad " hacia y " ministrativo "; que viene de " ministrar ", - vocablo compuesto de " minus ", comparativo de inferioridad, y - del sufixo " ter " que sirve como término de comparación.

La terminología de minister es pues diametralmente opuesta a la - de " magister ": de " magis ", comparativo de superioridad y de " ter ".

Así pues " magister ", indica una función de preeminencia o autoridad - el que ordena o dirige a otros en una función , " ministrater ", expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el - que presta un servicio a otro.

La etimología de Administración, nos da la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de - un servicio que se presta, esto es, servicio y subordinación.

Según Koontz y O' Donnell

" La administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes " (1)

Según F. Tannenbaum:

" Administrar es el empleo de la autoridad para organizar dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa " (2)

Según Reyes Ponce:

" Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas, estructurar y manejar un orga-

nismo social " (3)

- 1.1.1. PROCESO ADMINISTRATIVO.- Existen varios elementos o etapas a través de los cuales la administración se pone en marcha. Estas etapas constituyen el proceso administrativo y se dan en forma continua en la vida de una organización.

Diversos autores han señalado las diferentes etapas del proceso - administrativo.

Según Fayol son cinco etapas:

- 1.- Prever
- 2.- Organizar
- 3.- Mandar
- 4.- Coordinar
- 5.- Controlar

Según Terry son cuatro etapas:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Ejecución ( o dirección )
- 4.- Control

Según Koontz y O' Donnell, Laris Casillas y Guzmán Valdivia son - cinco etapas:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Integración
- 4.- Dirección
- 5.- Control

Según Reyes Ponce son seis etapas:

- 1.- Previsión

- 2.- Planeación
- 3.- Organización
- 4.- Integración
- 5.- Dirección
- 6.- Control

1. 1. 2. DEFINICION DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Dado que las diferentes etapas del proceso administrativo que han señalado los autores antes mencionados son muy similares, se tomará como base la división expuesta por Reyes Ponce.

- a).- Previsión.- Se fundamenta en la determinación de lo - que se desea lograr a través de un organismo social y - las posibles rutas de acción a seguir: se divide en:
- Objetivos
  - Investigaciones
  - Cursos alternativos
- b).- Planeación.- Consiste en la determinación de lo que va a hacerse. Tiene tres etapas:
- Políticas
  - Procedimientos
  - Programas ( y presupuestos )
- c).- Organización.- Es la estructuración de las actividades - y relaciones de autoridad necesarias para realizar los - planes en un organismo social. Se deben determinar en - esta etapa.
- Jerarquías
  - Funciones

- Obligaciones

- d) Integración.- Se refiere a dotar a la organización de - elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes y para un eficaz funcionamiento de la misma -

La integración de personas comprende:

- Selección
- Integración
- Desarrollo

- e) Dirección.- Es guiar y conducir las actividades de los - miembros de la organización para que todo se lleve a cabo - de la forma más eficaz y conveniente. Abarca los siguientes elementos:

- Autoridad
- Motivación
- Comunicación
- Supervisión

- f) Control.- Consiste en medir y corregir las actividades - de los subordinados para que los resultados se ajusten a lo planeado. Es decir, mide el desempeño en relación con las - metas propuestas. Comprende tres etapas:

- Establecimiento de normas
- Operación de controles
- Interpretación de resultados

### 1. 1. 3. LA DIRECCION COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACION

Como ya se dijo la dirección consiste en guiar y conducir las - actividades de los miembros de la organización otras definiciones de acuerdo a diversos autores son:

Koontz y O' Donnell:

" Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados " (4)

Reyes Ponce:

" Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador y se vigila simultáneamente que se cumplan de manera adecuada las ordenes emitidas " (5)

Fayol:

" La misión de la dirección es hacer funcionar a un grupo social " (6)

#### 1. 1. 4. IMPORTANCIA DE LA DIRECCION

La dirección se distingue de los demás elementos administrativos por su naturaleza interpersonal y de este aspecto precisamente deriva su importancia.

Durante el proceso de dirección se trata con personas y no solamente con planes y cosas. Dada la naturaleza impredecible y variable del ser humano, el que dirige debe saber encauzar las necesidades de los empleados de manera tal que el desempeño de los mismos proporcione satisfacción tanto a sus metas personales, como a las de la organización.

La importancia de la dirección también radica en que es el elemento administrativo más real, pues en el no se trata con el " deber ser " de las cosas, sino con lo que realmente son.

Por último, se puede decir que la dirección es la parte esencial de la administración, pues a través de ella se obtienen los resultados previstos y planeados para los cuales se había organizado e integrado, es decir, que a la dirección, como parte medular de la administración, se le deben subordinar todos los demás elementos.

## 1. 2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, - las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (7)

Esta definición denota la existencia de objetivos específicos - en materia de recursos humanos para la organización y para el - trabajador.

El objetivo de la organización al contemplar la función de administración de recursos humanos es el de lograr que el personal - tenga en su función la capacidad necesaria y que a la vez preste su más amplia colaboración.

Debe existir la " capacidad " de poder realizar una labor, pues si no la tiene, aunque, la persona quisiera no podría ayudar al debido desarrollo del organismo.

Debe existir la " colaboración ", el deseo de contribuir en forma amplia y eficazmente.

El Recurso Humano es el elemento eminentemente activo en la empresa, y desde luego el de máxima consideración.

- a).- Existen ante todo obreros, o sea aquellos cuyo trabajo es manual; suelen calificarse en calificados y no calificados.
- b).- Supervisores cuya misión fundamental es el vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señalados.
- c).- Técnicos, o sea, las personas que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- d).- Altos ejecutivos, o sea aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- e).- Directores, cuya función básica es la de fijar los gran-des objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.



1. 2. 1. LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS SON:

- a).- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los - objetivos de la organizaci<sup>o</sup>n.
- b).- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicaci<sup>o</sup>n, desarrollo y satisfacci<sup>o</sup>n plena de re cursos humanos y alcance de objetivos individuales; y
- c).- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos\_ disponibles (8)

1. 2. 2. LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS.

Son funciones relevantes que se desarrollan dentro de esta misma área:

- a).- Planeaci<sup>o</sup>n de Recursos Humanos.
- b).- Reclutamiento.
- c).- Selecci<sup>o</sup>n
- d).- Inducci<sup>o</sup>n
- e).- Adiestramiento
- f).- Capacitaci<sup>o</sup>n
- g).- Desarrollo
- h).- Administraci<sup>o</sup>n de sueldos
- i).- Administraci<sup>o</sup>n de prestaciones econ<sup>o</sup>micas y sociales al - personal
- j).- Evaluaci<sup>o</sup>n de eficiencia
- k).- Auditoria de Recursos Humanos

El hombre requiere por su propia naturaleza, satisfacer sus necesidades dentro de una escala de prioridades. Por ello, la organizaci<sup>o</sup>n si desea cubrir sus fines, requiere por una parte com pensar a los individuos que la componen la colaboraci<sup>o</sup>n y capaci dad entregada a trav<sup>e</sup>s de una retribuci<sup>o</sup>n.

Por otra parte, deberá otorgar condiciones de trabajo adecuadas - como trato acorde a la dignidad humana, seguridad en la empresa, - reconocimiento a la colaboración, posibilidades de progreso, independencia de la vida familiar, condiciones físicas y medio ambiente sano.

La Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, y tendrá como objetivos últimos la búsqueda de la mejor coordinación posible y el equilibrio de los intereses de ambos sectores apoyando con ésto a los intereses de la sociedad en general.

### 1. 3. ADMINISTRACION DE SUELDOS

#### 1. 3.1. ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS

La principal preocupación que ha tenido el hombre, ha sido la de - contar con medios o recursos para aliviar sus necesidades, como el hombre primitivo que los satisfacía en forma precaria, gracias a - dos factores: su trabajo personal y las bondades de la naturaleza.

Posteriormente surge el artesanado cuando la producción de bienes es superior a la requerida para aliviar las necesidades del hombre y su familia.

Este exceso hace que se ponga a disposición de otros miembros de - la colectividad los satisfactores producidos naciendo así el trueque.

Tiempo después, aparece el concepto de trabajador personal, es decir se realiza en beneficio de otras personas, principalmente bajo el sistema esclavista, teniendo como retribución, el pan, vestido y techo en forma mínima y acompañados de mal trato.

Luego, el trabajo personal es remunerado en especie, es decir, se trueca el trabajo por bienes que son útiles para subsistir cuando empieza a crecer el comercio, se hace necesario sustituir el trueque, es decir, la relación mercancía - mercancía por la relación - mercancía - dinero - mercancía, apareciendo así la compra - venta.

En nuestros días, el trabajo no tiene la calidad de mercancía, sin

embargo, no puede sustraerse de los efectos de las leyes de la oferta y la demanda en el mercado de trabajo, aunque ésta se encuentre limitada por fuerzas de índole legal, sindical y patronal.

Así pues, las organizaciones requieren de la energía humana para lograr sus objetivos; para tomarla lo logran a cambio de dinero y el trabajador que necesita satisfacer necesidades biológicas, sociales y psicológicas, está dispuesto a cambiar los recursos que posee por dinero.

### 1. 3. 2. SUELDO Y SALARIO, CONCEPTO

El artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo, define al salario como " la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo " y en el Artículo 84, complementa, " El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, por gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo ".

Etimológicamente, Salario deriva de " Sal " debido a que en alguna ocasión el trabajo se retribuía con ella para trueque.

El término sueldo por costumbre se ha utilizado para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza. Proviene etimológicamente de " solidus " que era una moneda de oro cabal.

El salario se paga por hora o por día aunque se realice por pagos semanales. El sueldo en la práctica se paga por mes o por quincena.

En la práctica la diferencia es de índole sociológico, el salario se aplica mas bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina; sin embargo, puede definirse sueldo y salario como " toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo "

Para efectos de este estudio adoptaremos el término sueldo debido a que el tipo de labores realizadas en la Institución en cuestión son básicamente de oficina, y no de trabajos manuales o de taller.

### 1. 3. 3. DEFINICION DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Administración de sueldos y salarios es la parte de la Administración de Recursos Humanos que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa .

Un eficiente sistema de administración de sueldos como subsistema de la Administración de Recursos Humanos apoyará:

- A la Institución para lograr los objetivos al facilitar que exista el personal capacitado y que tenga el deseo de colaboración.
- Al trabajador permitiéndole satisfacer sus necesidades - al recibir el sueldo como pago de su trabajo.
- A la sociedad, apoyando la coexistencia pacífica y libre, sin llegar a exageraciones paternalistas o de explotación.

### 1. 3. 4. PROPIEDADES DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS

Acorde a la legislación laboral, a una relación sana de empleo, a la facilitación de atracción de individuos capaces - y a la necesidad de cumplir con los objetivos de la organización, un sistema de administración de sueldos debe reunir - ciertos requerimientos básicos, en los que se fundamentará su diseño y estructura, siendo éstos:

a) Conservación de equidad interna en la Institución.

Con equidad interna entendemos la adecuada remuneración - del personal de acuerdo a su nivel jerárquico dentro de la Institución, y al trabajo que desempeña, distinguiendo en cantidad la suficiente distancia entre supervisor y supervisado, es decir entre el que tiene la función intelectual y coordinadora del que tiene la labor operativa con sus adecuados pasos intermedios. Esta determinación de niveles y su importancia, es esencialmente en las valuaciones de los puestos.

b) Conservación de competencia externa con otras Instituciones.

Para lograr la permanencia de los trabajadores y para facilitar la atracción de nuevos elementos con capacidad suficiente, con base en los efectos de las leyes de oferta y demanda en el mercado de trabajo, es importante fijar el monto de los sueldos en un nivel equiparable a la estrategia que con el mercado de competencia se desee establecer.

c) Facilitación de la Administración.

Debe apoyar integralmente con una metodología a la administración general y a la administración de recursos humanos, buscando apoyar en última instancia el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y de la organización, aceptando aspectos de dinamismo, flexibilidad, economía, agilización y seguridad.

d) Viabilidad Financiera

Las remuneraciones que asigne el sistema necesariamente, - deberán considerar una adecuada relación de costo/beneficio que apoye las estrategias sectoriales, dentro de un marco de soporte económico equilibrado y sostenible.

e) Motivación a los trabajadores.

Aunque el sueldo no represente el principal elemento moti-

vacional en el trabajador, el monto de aquel debe asignarse - en forma justa conforme a la función desempeñada y a la productividad lograda.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1), (2) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Editorial Limusa, México, 1982 p. 16
- (3) Iden. p. 305
- (4), (5) Ibidem p. 305
- (6) Ibidem
- (7) Arias Galicia F. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1984 pag. 27
- (8) Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos Sept. 1983
- (9) Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal - segunda parte. Editorial Limusa México 1977

**CAPITULO 2****LA DIRECCION GENERAL DE MINAS**

- 2.1 INTRODUCCION
- 2.2. DESCRIPCION
- 2.3. ORGANIGRAMA
- 2.4. DESCRIPCION DE OBJETIVOS Y FUNCIONES POR AREA
- 2.5. GLOSARIO DE TERMINOS



CAPITULO 2DIRECCION GENERAL DE MINAS2. 1. INTRODUCCION

Acorde con los lineamientos emitidos por la Oficialia Mayor de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal para la elaboración de los Manuales de Organización Específicos y considerando las atribuciones que específicamente le determina a la Dirección General de Minas la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en Materia Minera, el Reglamento de la misma Ley y el Artículo 19 del Reglamento Interior de la Secretaría, se presenta el Manual de Organización de esta Unidad Administrativa conformado por los objetivos, funciones y estructura que la integran.

El Manual de Organización, refleja la operación y funcionamiento de las distintas áreas que conforman a la Dirección General de Minas, presentando una estructura orgánica tendiente a dar cumplimiento oportuno y ágil a las atribuciones que le están encomendadas.

2. 2. DESCRIPCION2.2.1. ANTECEDENTES

1917

Derivado de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y, con objeto de regular el otorgamiento de concesiones para realizar obras y trabajos de explotación, uso o aprovechamiento de recursos minerales y substancias que en vetas, mantas, masas o yacimientos constituyan depósitos cuya naturaleza sea distinta de los componentes de los terrenos, el Ejecutivo Federal se auxilió de un departamento de Minas.

1941

En un afán de integrar la conducción de las políticas sobre yacimientos minerales u orgánicos, combustibles minerales sólidos, petróleo, se crea la Dirección General de Minas y Petróleo, misma - que se estructura con:

DEPARTAMENTO DE MINAS

DEPARTAMENTO DE PETROLEO

Adscribiéndose organizacionalmente a la Secretaría de la Economía - Nacional.

1958

La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado expedida el día 23 - de Diciembre ( entró en vigor hasta el 1o. de Enero de 1959 ), - transfiere de la Secretaría de la Economía Nacional, a la Secretaría de Patrimonio Nacional, a la Dirección General de Minas y Petróleo, quedando ubicada en la Subsecretaría Auxiliar de Recursos No - Renovables.

1970

La importancia y trascendencia de las funciones encomendadas a la - Dirección General de Minas y Petróleo, hicieron necesario un crecimiento estructural interno que posibilitó una mayor distribución de las actividades y una mejor atención de los asuntos de su competencia; por lo que su organización se componía de:

SUBDIRECCION DE MINAS  
 DEPARTAMENTO DE CONCESIONES  
 DEPARTAMENTO DE INSPECCION  
 DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION  
 DEPARTAMENTO CENTRAL DE AGENCIAS DE MINERIA  
 REGISTRO PUBLICO DE MINERIA  
 DEPARTAMENTO DE CARTOGRAFIA  
 DEPARTAMENTO DE ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA

SUBDIRECCION DE PETROLEO  
 DEPARTAMENTO DE CATASTRO Y CARTOGRAFIA  
 DEPARTAMENTO DE INSPECCION  
 DEPARTAMENTO DE ASIGNACIONES  
 DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES  
 REGISTRO DEL PETROLEO  
 ARCHIVO GENERAL DEL PETROLEO

AYUDANTIA TECNICA  
 DELEGACIONES REGIONALES  
 AGENCIAS DE MINERIA

1975

Por instrucciones del C. Secretario de Patrimonio Nacional, la Dirección General de Minas y Petróleo sufre la separación de las funciones relativas al petróleo, conformándose entonces como Dirección General de Minas.

1976

Con fundamento en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicada el día 29 de Diciembre, se generan importantes cambios en el aparato gubernamental, que incidieron en la modificación del nombre de la Secretaría del Patrimonio Nacional por el de Patrimonio y Fomento Industrial. Igualmente, la Subsecretaría Auxiliar de Recursos No Renovables, convierte su denominación por la de Recursos No Renovables y Siderurgia. Por lo que se refiere a la Dirección General de Minas, permanece dentro de esta última subsecretaría, pero presenta una adecuación en su estructura orgánica.

AYUDANTIA TECNICA  
 SECCION LEGAL

SUBDIRECCION DE MINERIA  
 DEPARTAMENTO DE CONCESIONES  
 Y ASIGNACIONES MINERAS

DEPARTAMENTO DE CARTOGRAFIA  
 DEPARTAMENTO DE INSPECCION  
 REGISTRO PUBLICO DE MINERIA  
 DEPARTAMENTO CENTRAL DE SERVICIOS

## ADMINISTRATIVOS Y ARCHIVOS

COORDINACION DE DELEGACIONES  
REGIONALES DE MINERIA  
DELEGACIONES DE MINERIA  
AGENCIAS DE MINERIA

SUBDIRECCION DE METALURGIA  
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION

1979

Con la Publicación del Reglamento Interior de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, el día 6 de Febrero, se modifica nuevamente el nombre de la Subsecretaría de Recursos No Renovables y Siderurgia, definiéndola como de Minas y Energía.

1981

La Dirección General de Minas, incrementa la estructura de la Subdirección de Metalurgia, con la incorporación del Departamento de Concesiones de Plantas de Beneficio.

1982

En función de las Reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, expedidas el día 29 de Diciembre, la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial se convierte en Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal la Dirección General de Minas se mantiene en operación pero desaparece de su estructura a la Ayudantía Técnica, eleva el rango de la Sección Legal a Departamento de Asuntos Jurídicos y, crea el centro de Adiestramiento en Materia de Seguridad Minera de la Industria Minero - Metalúrgica.

1983

El día 9 de Mayo, se publica el Reglamento Interior de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, con el cual la Subsecretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, se transforma en Subsecretaría de la Industria Paraestatal Básica, conservando a la Dirección General de Minas como tal, con la salvedad de que debido a la modernización de estructuras de la Administración Pública Fede

ral, convierte en Direcciones de Area a sus Subdirecciones de Minería y de Metalurgia.

1985

El día 26 de Agosto, se publica un nuevo Reglamento Interior de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, en el cual la Subsecretaría de la Industria Paraestatal Básica pasa a ser Subsecretaría de Minas e Industria Básica, continuando la Dirección General de Minas dentro de la Subsecretaría citada, con la estructura que a continuación se indica:

DEPARTAMENTO DE ASUNTOS JURIDICOS  
DEPARTAMENTO DE ARCHIVO

DIRECCION DE MINERIA  
DEPARTAMENTO DE CONCESIONES Y ASIGNACIONES MINERAS  
DEPARTAMENTO DE CARTOGRAFIA  
DEPARTAMENTO DE INSPECCION  
DEPARTAMENTO DE REGISTRO PUBLICO DE MINERIA  
CENTRO DE ADIESTRAMIENTO EN MATERIA DE SEGURIDAD EN LA INDUSTRIA MINERO—  
RO - METALURGICA

SUBDIRECCION DE MINERIA  
COORDINACION DE DELEGACIONES DE MINERIA  
DELEGACIONES REGIONALES DE MINERIA  
AGENCIAS DE MINERIA

DIRECCION DE METALURGIA  
DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA MINERO METALURGICA  
DEPARTAMENTO DE CONCESIONES DE PLANTAS DE BENEFICIO

COORDINACION ADMINISTRATIVA

1986

Como resultado del proyecto Modernización de sistemas de la Dirección General de Minas, se cambió la denominación del Departamento de Archivo por el de Centro de Documentación e Información, sin implicar ajuste alguno o cambio en la estructura orgánica de la Unidad Administrativa.

Lo anterior considerando que dentro de esta área se concentra toda la documentación y expedientes de las Concesiones Mineras; además de contar con una sección de informes al público usuario, evitando con esto el acceso a esta área de personas ajenas a la Dirección.

### 2.2.2. MARCO LEGAL

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos D.O.F. 5 de Febrero de 1917.

Artículo 27, Párrafos cuarto y sexto.

Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en Materia Minera ( Ley Minera )

D.O.F. 22 de Diciembre de 1975

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal D.O.F. 19 de Diciembre de 1976.

Reformada

D.O.F. 29 de Diciembre de 1982.

Título segundo, capítulo I, Artículo 33

Ley General de Bienes Nacionales

D.O.F. 8 de Enero de 1982

Instit

Ley de Expropiación

D.O.F. 25 de Noviembre de 1936

Ley de Planeación

5 de Enero de 1983

y medidas

**Ley Federal de Derechos**

D.O.F. 31 de Diciembre de 1983

Disposiciones Generales, Artículos 1º. al 7º, y Título I, Capítulo V, Artículos 56 a 61.

**Ley General de Sociedades Mercantiles**

D.O.F. 4 de Agosto de 1934

**Reformada**

D.O.F. 23 de Enero de 1981.

**Código Civil para el Distrito Federal en Materia Común y para toda la República en Materia Federal**

D.O.F. 26 de Mayo de 1928.

**Reformado**

D.O.F. 3 de Enero de 1974

**Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en Materia Minera**

D.O.F. 29 de Noviembre de 1976

**Reformado**

D.O.F. 30 de Noviembre de 1982

**Reglamento Interior de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal**

D.O.F. 26 de Agosto de 1985

Capítulo VIII, Artículo 19

**Reglamento de Seguridad en los trabajos de las Minas**

D.O.F. 13 de Marzo de 1967

**Acuerdo por el que se establece Delegación Regional de Minería en Querétaro, Qro.**

D.O.F. 11 de Febrero de 1967

**Acuerdo por el que se establece Delegación Regional de Minería en Zacatecas, Zac.**

D.O.F. 18 de Mayo de 1967

**Reformas**

D.O.F. 30 de Noviembre de 1971

Acuerdo por el que se establece Delegación Regional de Minería en Hermosillo, Son.

D.O.F. 11 de Febrero de 1967

Acuerdo por el que se establece Delegación Regional de Minería en Saltillo, Coah.

D.O.F. 28 de Julio de 1967.

Acuerdo por el que se establece Delegación Regional de Minería en Durango, Dgo.

D.O.F. 19 de Agosto de 1967.

Acuerdo por el que se establece Delegación Regional de Minería en Chihuahua, Chih.

D.O.F. 28 de Agosto de 1967

Acuerdo por el que se establece Delegación Regional de Minería en Guadalajara, Jal.

D.O.F. 28 de Agosto de 1967

Acuerdo por el que se establece Delegación Regional de Minería en Puebla, Pue.

D.O.F. 12 de Junio de 1972

Instructivo para peritos encargados de ejecutar los trabajos - periciales referentes a la localización, medición y amojonamiento de lotes mineros.

D.O.F. 13 de Junio de 1967

Plan Nacional de Desarrollo

D.O.F. 31 de Mayo de 1983

Programa Nacional de Minería 1984 - 1988

D.O.F. 17 de Agosto de 1984

### 2.2.3. ATRIBUCIONES

Reglamento Interior de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal

Capítulo VIII

Artículo 19

I.- Formular, para aprobación superior las políticas y medidas



que contribuyan al mejor aprovechamiento de los recursos mineros del país;

- II.- Llevar el Registro Público de Minería;
- XII.- Llevar y mantener actualizado el Catastro Minero;
- IV.- Expedir los documentos relativos a la incorporación, desincorporación, cambio de clasificación, desistimientos y reducciones de reservas mineras nacionales; así como el otorgamiento, modificación, cancelación, caducidad, nulidad, revocación de asignaciones para la exploración, explotación y beneficio de minerales a que se refiere el Artículo 27 Constitucional y sus disposiciones reglamentarias en materia minera. En el caso del carbón mineral y de los minerales radioactivos para usos energéticos, estas expediciones estarán sujetas a la opinión favorable de la Dirección General de Operación Energética, y de la Comisión Nacional de la Industria Nuclear, respectivamente.
- V.- Realizar todas las demás tareas de estudio, trámite, inspección, vigilancia, registro, autorización ejecución y otras que se deriven de las funciones encomendadas a la Secretaría por la aplicación del Artículo 27 Constitucional y sus disposiciones reglamentarias en materia minera, incluyendo a los minerales radioactivos y al carbón mineral para uso energético, y de otros recursos no renovables que no estén encomendadas a otras unidades administrativas de la Secretaría.
- VI.- Establecer, previa opinión de la Comisión Nacional de la Industria Nuclear, el programa y las condiciones técnicas a que deberán sujetarse la exploración, explotación y beneficio de los minerales radioactivos.
- VII.- Someter al Comité de Tarifas las propuestas para la fijación de las Tarifas base de compra o de tratamiento de minerales en las plantas de beneficio y dar trámite a las resoluciones.
- VIII.- Coordinar, dirigir y vigilar las actividades de las Delegaciones Regionales de Minería y de las Agencias de Minería, y
- IX.- Promover el desarrollo y demostración de la investigación técnica industrial en materia de recursos mineros.

El Director General de Minas, se auxiliará por los Directores -

de Minería y de Metalurgia, así como por el personal que sea necesario. En acuerdo delegatorio de facultades, el Secretario - determinará las correspondientes a cada uno de los Directores - de área.

#### 2. 2. 4. DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA ESPECIFICA

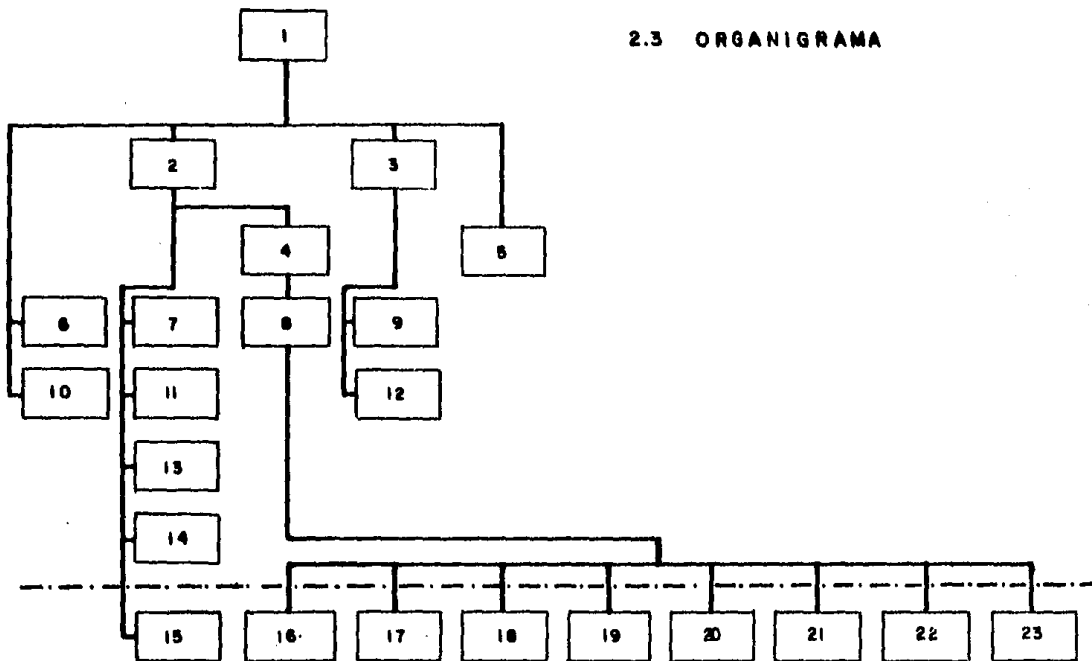
La Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto en el Ejercicio de la facultad que le confiere el Artículo - 24° Fracción XIV, del Reglamento Interior de la Secretaría de - Energía, Minas e Industria Paraestatal, dictaminó favorablemente la estructura orgánica específica de la Dirección General de Minas que presenta: Dos Direcciones de Área; una Subdirección de Área; una Coordinación Administrativa; nueve Departamentos - y como áreas desconcentradas: ocho Delegaciones Regionales de - Minería; treinta y cuatro Agencias de Minería y un centro de - adiestramiento en materia de seguridad en la Industria Minero - Metalúrgica.

#### 2. 2. 5. OPINION TECNICA

La citada estructura, cumple con los requisitos de uniformidad, racionalización y productividad solicitados por la Oficialía Mayor, mediante el oficio No. 701 - 2198 de fecha 21 de Agosto - de 1986.

Cabe señalar, que la Dirección General de Minas propicia el - aprovechamiento de los recursos existentes para estructurar, su organización. En este sentido, los actuales puestos requieren - de un alto grado de especialización y desarrollo, por lo que - pueden operar eficientemente sin necesidad de contar con amplitud en los tramos de control.

### 2.3 ORGANIGRAMA



- 1.- DIRECCION GENERAL
- 2.- DIRECCION DE MINERIA
- 3.- DIRECCION DE METALURGIA
- 4.- SUBDIRECCION DE MINERIA
- 5.- COORDINACION ADMINISTRATIVA
- 6.- DEPARTAMENTO DE ASUNTOS JURIDICOS
- 7.- DEPARTAMENTO DE CONCESIONES Y ASIGNACIONES MINERAS
- 8.- COORDINACION DE DELEGACIONES DE MINERIA
- 9.- DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA MINERO - METALURGICA
- 10.- CENTRO DE DOCUMENTACION E INFORMACION
- 11.- DEPARTAMENTO DE CARTOGRAFIA
- 12.- DEPARTAMENTO DE CONCESIONES DE PLANTAS DE BENEFICIO
- 13.- DEPARTAMENTO DE INSPECCION
- 14.- DEPARTAMENTO DE REGISTRO PUBLICO DE MINERIA
- 15.- CENTRO DE ADIESTRAMIENTO EN MATERIA DE SEGURIDAD EN LA INDUSTRIA MINERO METALURGICA
- 16.- DELEGACION REGIONAL DE MINERIA EN CHIHUAHUA, CHIH.
- 17.- DELEGACION REGIONAL DE MINERIA EN DURANGO, DGO.
- 18.- DELEGACION REGIONAL DE MINERIA EN GUADALAJARA, JAL.
- 19.- DELEGACION REGIONAL DE MINERIA EN HERMOSILLO, SON.
- 20.- DELEGACION REGIONAL DE MINERIA EN PUEBLA, PUE.
- 21.- DELEGACION REGIONAL DE MINERIA EN QUERETARO, QRO.
- 22.- DELEGACION REGIONAL DE MINERIA EN SALTILLO, COAH.
- 23.- DELEGACION REGIONAL DE MINERIA EN ZACATECAS, ZAC.

2. 4. DESCRIPCION DE OBJETIVOS Y FUNCIONES POR AREA

2. 4. 1. DEPARTAMENTO DE ASUNTOS JURIDICOS

O B J E T I V O:

Apoyar a la Dirección General en los trámites de los asuntos jurídicos que la Ley Minera determina para ésta y formular las resoluciones que correspondan.

F U N C I O N E S:

- Tramitar las oposiciones por invasión de lotes mineros o de obras mineras, así como los conflictos entre los solicitantes de asignaciones o de concesiones y los titulares de las mismas.
- Estudiar los desistimientos sobre solicitudes de asignación o concesión y de asignaciones o concesiones mineras que se presenten.
- Tramitar los reconocimientos de albaceas y adjudicaciones testamentarias o intestamentarias en pago de créditos constituidos, en los que se incluyeran solicitudes de concesión minera.
- Tramitar las certificaciones que sobre constancias existentes en expedientes de solicitudes de concesión y concesiones mineras se requieran a la Dirección por autoridades y personas interesadas.
- Tramitar la expedición de las autorizaciones a que se refieren los Artículos 17 y 77 de la Ley Minera y 26 de su Reglamento.
- Tramitar las solicitudes de expropiación, servidumbres y ocupaciones temporales, así como la recuperación de los terrenos afectados por las mismas.
- Llevar los libros de personas físicas mexicanas y de apoderados.
- Tramitar el pago de las fianzas en los casos de incumplimiento en las obligaciones de titulares de concesiones y asignaciones especiales en reservas mineras nacionales.

- Formular los proyectos para cumplimiento de las ejecutorias en juicios de amparo en que la Dirección sea autoridad responsable.
- Proporcionar informes para el trámite y resolución de los recursos administrativos que se lleven en la Unidad.
- Formular opinión para la Secretaría de Trabajo y Previsión respecto a la Constitución de Sociedades Cooperativas.
- Registrar a las persona físicas mexicanas en el Libro correspondiente que lleva la Dirección.
- Registrar a los apoderados de las personas físicas o morales mineras, en el libro correspondiente que lleva esta Dirección.
- Estudiar las consultas de carácter jurídico que se formulen a la Unidad y emitir la resolución que corresponda a ésta.

#### 2. 4. 2. CENTRO DE DOCUMENTACION E INFORMACION

##### O B J E T I V O .

Proporcionar apoyo a las áreas de la Dirección General en el control de la documentación en su proceso de flujo de entrada, salida y conservación de la misma.

##### F U N C I O N E S:

- Recibir, clasificar, registrar, distribuir y controlar la correspondencia que entra a la Unidad Administrativa.
- Recibir, despachar y controlar la correspondencia que se genera en la Unidad Administrativa.
- Formar, registrar, prestar y conservar los expedientes relativos a las solicitudes de concesión minera vigentes; de trámites de expropiaciones, ocupaciones temporales y servidumbres, de accidentes mineros, peritos e ingenieros responsables y personal de Unidad.

- Recibir, clasificar, controlar, prestar, depurar y conservar los expedientes transferidos, en cuanto a solicitudes de concesión o asignación mineras desaprobadas; y de títulos de concesión o asignación mineras terminadas por caducidad, cancelación o desistimiento.
- Prestar y controlar los expedientes olicitados por el público al Módulo de Información.

### 2. 4. 3. DIRECCION DE MINERIA

#### O B J E T I V O:

Lograr una coordinación eficiente en el estudio técnico legal - de solicitudes de concesión o asignación minera, desde su registro hasta la expedición del título o acuerdo correspondiente.

#### F U N C I O N E S:

- Controlar el registro y trámite de las solicitudes de concesión y asignación mineras, hasta su titulación.
- Evaluar el estudio sobre las oposiciones que se formulan en relación al trámite de solicitudes de concesiones y asignaciones mineras y los relativos a la ejecución de trabajos mineros.
- Programar y coordinar las visitas de inspección referentes a invasiones de lotes mineros, así como a explotaciones efectuadas al amparo de concesiones de asignaciones mineras fuera del área que legítimamente corresponde.
- Evaluar las resoluciones relativas a desistimientos de solicitudes de concesión así como de oposiciones al trámite de dichas solicitudes.
- Dirigir el debido cumplimiento de las obligaciones de los concesionarios, previstas en la Ley Minera vigente, así como de las condiciones impuestas en las asignaciones y concesiones especiales en reservas mineras nacionales.

- Emitir opinión técnica, cuando así se requiera, sobre las - expropiaciones, servidumbres y ocupaciones necesarias para las actividades mineras, así como para la recuperación de los terrenos afectados por las mismas.
- Dirigir el debido cumplimiento del Reglamento de Seguridad en los trabajos de las minas y atender los asuntos que se le encomienden sobre esta materia.

#### 2. 4. 4. DEPARTAMENTO DE CONCESIONES Y ASIGNACIONES MINERAS

##### OBJETIVO :

Dar apoyo en el estudio y trámite de las solicitudes de concesiones mineras de exploración, explotación y especiales en reservas mineras nacionales y asignaciones mineras, hasta la elaboración de los títulos y acuerdos correspondientes.

##### FUNCIÓNES :

- Realizar el estudio previo de las solicitudes de concesiones de exploración o explotación y de asignaciones mineras, para verificar si tales solicitudes se ajustan a la Ley Minera y su Reglamento.
- Revisar que los trabajos periciales y los programas se hayan presentado en tiempo y estén completos y turnarlos a los Departamentos de Cartografía e Inspección, en su caso, para su dictámen técnico.
- Comunicar a los peritos mineros las correcciones a realizarse en los trabajos periciales presentados, y tramitar la amonestación correspondiente en caso de incumplimiento.
- Revisar y tramitar las autorizaciones provisionales a fin de que se otorguen sin perjuicio de terceros.
- Tramitar la desaprobación y publicación de libertad de terreno, cuando los solicitantes no cumplan con los requisitos previstos por la Ley Minera y su Reglamento.
- Proponer y elaborar los títulos de concesión y los acuerdos



de asignación cuando estos últimos se soliciten a la Unidad.

- Tramitar las solicitudes de cambio de domicilio, aumento o disminución de sustancias y autorizaciones provisionales, así como prórrogas de plazos que soliciten los interesados.
- Elaborar duplicados y copias certificadas de títulos de concesión minera, así como tramitar las correcciones administrativas en los títulos, por aclaraciones inclusiones y exclusiones de sustancias, reducciones de superficie o identificaciones de terreno, etc. los que señala la Ley Reglamentaria del Artículo 27, Constitucional en Materia Minera y su Reglamento.

Solicitudes de Concesiones Mineras de Explotación  
Solicitudes de Apertura de Concurso en Reservas -  
Mineras Nacionales

Solicitudes de Asignaciones y Concesiones en Reservas Mineras Nacionales.

Solicitudes de Concesiones Coexistentes.

Solicitudes de reducción, identificación, división o unificación de lotes mineros.

#### 2. 4. 5. DEPARTAMENTO DE CARTOGRAFIA

##### O B J E T I V O :

Proporcionar el apoyo para la integración y actualización de la cartografía minera del país, con base en las visitas de inspección oficial y en los trabajos periciales de las solicitudes de concesión y asignación minera así como el dictamen técnico de estos trabajos periciales.

##### F U N C I O N E S

- Dictaminar los trabajos periciales correspondientes a solicitudes de concesión o asignación minera.
- Revisar las correcciones o aclaraciones a los trabajos periciales, o bien pedir la aportación de datos técnicos, gráficos o trabajos complementarios, así como los datos ob-

tenidos en visitas de inspección oficial.

- Dictaminar sobre la aprobación de solicitudes de concesión minera de exploración de explotación, o su desaprobarción - cuando haya deficiencias de carácter técnico.
- Estudiar las pruebas presentadas, alegatos e informe del - inspector, en la tramitación de oposiciones mineras.
- Elaborar y actualizar las hojas cartograficas de estudios, regionales y triangulaciones por municipios o por áreas - mineras determinadas, dibujando los lotes mineros que se - encuentren en estudio o titulados en dichas áreas.
- Dibujar, sobre planos de DETENAL, el contorno de las hojas antes descritas, o directamente los lotes mineros.
- Llevar el archivo de planos, su custodia, conservación, ac - tualización y la consulta de los mismos, así como atender - el préstamo y guarda de ellos al realizarse los estudios - correspondientes.

#### 2. 4. 6. DEPARTAMENTO DE INSPECCION

##### OBJETIVO:

Lograr que los titulares de las concesiones mineras cumplan - con las obligaciones que les señala la Ley Minera y su Regla- - mento para mantener vigentes sus concesiones o asignaciones.

##### FUNCIONES:

- Estudiar los programas de exploración y explotación que los - solicitantes o concesionarios de lotes mineros tienen obli - gación de presentar en los términos señalados, por la Ley - Minera y su Reglamento.
- Dictaminar sobre la aprobación o rechazo, en su caso, de - los informes de comprobación de obras o trabajos de explo - tación que los titulares de concesiones y asignaciones mine - ras presenten.

- Fijar plazos, en caso de rechazo de informes, para que se subsanen las anomalías encontradas y se adicionen los documentos faltantes o se soliciten visitas de inspección.
- Notificar a los concesionarios o asignatarios haber incurrido en causa de caducidad o cancelación por incumplimiento de las obligaciones que la Ley Minera y su Reglamento impone a sus titulares.
- Tramitar las solicitudes de visitas de inspección para verificar las obras realizadas, identificación de puntos de partida, ubicación de lotes mineros y en los demás casos previstos por la Ley Minera y su Reglamento.
- Tramitar las publicaciones de libertad de terreno de lotes mineros cuyas concesiones o asignaciones fueron declaradas caducas o canceladas.
- Dictaminar las solicitudes de agrupamientos, segregaciones e incorporaciones de lotes mineros, para efecto de comprobación de obras o trabajos de explotación.
- Tramitar las solicitudes de registro de Peritos Mineros así como el registro de ingenieros responsables de las normas de seguridad en los trabajos de las minas y plantas metalúrgicas.
- Observar el cumplimiento de las obligaciones de los peritos, amonestándolos o sancionándolos cuando proceda.
- Observar el cumplimiento de las disposiciones del Reglamento de Seguridad en los trabajos de las minas y aplicar, en su caso, las sanciones correspondientes con motivo de accidentes fatales.

2. 4. 7. DEPARTAMENTO DE REGISTRO PUBLICO DE MINERIA

**O B J E T I V O :**

Registrar los actos, contratos y sociedades minero - metalúrgicas que se regulen en la Ley Minera y su Reglamento y con-

trolar la mexicanización de las compañías mineras.

**F U N C I O N E S :**

- Inscribir la constitución, modificación y disolución de sociedades mineras, así como las concesiones y asignaciones - mineras y su cancelación y todos los actos, contratos o negocios jurídicos que afecten los derechos que de ellas deriven.
- Resolver sobre negativas de registro cuando no se cumplan - los requisitos exigidos por la Ley Minera y demás disposi-- ciones conducentes.
- Resolver sobre anotaciones, rectificaciones, nulidades y - cancelaciones de inscripción que solicite la Unidad o el pú blico.
- Resolver los recursos de reconsideración a que se refiere - el artículo 245 del Reglamento de la Ley Minera, que le for mulen los interesados.
- Expedir certificados y constancias de las inscripciones y - copias de los documentos en el Registro.
- Proporcionar información al público, a la Dirección General y otras Dependencias, con base en las inscripciones y constancias existentes en el Registro.
- Comprobar que las sociedades mineras se mantengan en la si- tuación requerida por los artículos 12, 13 y 76 de la Ley - Minera y los correspondientes de su Reglamento.
- Solicitar a las empresas mineras que presenten documenta-- ción para acreditar su mexicanización.
- Vigilar periódicamente, mediante visitas de inspección o - por oficio, que las empresas continúen dentro de lo precep- tuado por la Ley Minera y su Reglamento.
- Llevar a cabo la tramitación de autorizaciones de transmi-- siones de acciones de la serie o subseries " A " o mexica--

nas de empresas mineras; de las constancias a que se refiere el artículo 16 del Reglamento de la Ley Minera, y de las constancias que solicitan las empresas mineras para efectos fiscales.

2.4.8. CENTRO DE ADIESTRAMIENTO EN MATERIA DE SEGURIDAD EN LA INDUSTRIA MINERO METALURGICA

**O B J E T I V O:**

Facilitar a la Industria Minera y muy especialmente a la pequeña y mediana minería, capacitación al personal que labora en las minas, con el fin de que estén en condiciones de cumplir con las disposiciones del Reglamento de Seguridad en el trabajo de las minas.

**F U N C I O N E S:**

- Realizar actividades de intercambio, adiestramiento e investigación en materia de prevención de riesgos de trabajo.
- Colaborar con la jefatura de servicios de seguridad en el trabajo del I.M.S.S., en el desarrollo de investigaciones en materia de seguridad e higiene en el trabajo de las minas.
- Impartir cursos sobre seguridad en el trabajo de las minas, en los propios centros de trabajo.
- Capacitar y entrenar al personal minero en tareas de salvamento contra siniestros.

2.4.9. SUBDIRECCION DE MINERIA

**O B J E T I V O:**

Lograr el correcto trámite de solicitudes de asignación y concesión mineras, para obtener en forma oportuna la titulación correspondiente.

**F U N C I O N E S :**

- Supervisar los estudios y dictamen técnicos que integran la proposición a título de un expediente de asignación o concesión minera.
- Supervisar los trámites de aumento o disminución de sustancias, autorizaciones provisionales y prórrogas de plazos que soliciten los interesados.
- Coordinar y controlar los trámites técnicos por oposiciones a invasión de lotes mineros, de obras mineras o por conflictos entre solicitantes de asignaciones o de concesiones y los títulos de las mismas.
- Coordinar y controlar los trámites técnicos de las solicitudes de expropiación, servidumbres y ocupaciones temporales.
- Supervisar los desistimientos sobre solicitudes de asignación o concesión y de asignaciones o concesiones mineras otorgadas.
- Coordinar y supervisar el estudio de los informes relativos a visitas de inspección, invasiones y seguridad minera.

**2. 4. 10 COORDINACION DE DELEGACIONES REGIONALES DE MINERIA****O B J E T I V O :**

Lograr una mayor interrelación en el trabajo de las actividades de servicio y apoyo de las Delegaciones Regionales de Minería con la Dirección General.

**F U N C I O N E S :**

- Coordinar las actividades de las Delegaciones Regionales de Minería con la Dirección General y entre las mismas.
- Apoyar a las Delegaciones Regionales de Minería para la resolución de los problemas derivados de la correcta aplicación.

de la Ley Minera, su Reglamento y el Reglamento de Seguridad en los trabajos de las minas en vigor, que se presenten en su jurisdicción.

- Supervisar las Delegaciones Regionales y Agencias de Minería para verificar su correcto funcionamiento.
- Proporcionar a las Delegaciones Regionales de Minería los criterios sustentados por la Dirección General para que sean aplicados en sus jurisdicciones respectivas.
- Coordinar las actividades para obtener por medio de las Delegaciones Regionales de Minería, la información que se requiera en la Unidad.

#### 2. 4. 11 DELEGACIONES REGIONALES DE MINERIA / 8

##### O B J E T I V O:

Lograr la resolución de los problemas que les presenten los solicitantes, concesionarios o asignatarios mineros de su jurisdicción, así como tramitar a nivel regional las solicitudes de concesiones mineras y asignaciones en los casos que indique la Ley Minera y su Reglamento.

##### F U N C I O N E S :

- Llevar los libros que señala el artículo 8° de la Ley Minera vigente.
- Registrar y tramitar en su fase inicial las solicitudes de concesión de explotación.
- Estudiar los trabajos periciales presentados por los solicitantes de concesión de exploración de su jurisdicción.
- Otorgar autorización provisional de exploración a los solicitantes que lo requieran, de acuerdo a la Ley Minera y su Reglamento.

- Realizar visitas de inspección a los lotes mineros en que haya conflictos de invasión de superficie o para comprobación de obras o trabajos de explotación.
- Condyuvar con la Unidad citando al solicitante cuando se requiera su comparecencia para la aportación de datos técnicos, gráficos o trabajos complementarios, correcciones a trabajos periciales, aclaraciones o explicaciones sobre programas de exploración y para la práctica de visitas de inspección.
- Realizar trabajos de topografía superficial y subterránea, así como el establecimiento de puntos de control, mediante triangulaciones, cuando lo requiera la Unidad.
- Visitar plantas de beneficio y unidades mineras con el fin de recabar datos de producción.
- Vigilar el cumplimiento de las medidas que impone el Reglamento de Seguridad en los trabajos de las minas y asesorar a los concesionarios en esta materia.
- Visitar las Agencias de Minería de su jurisdicción para vigilar su correcto funcionamiento.

2. 4. 12 AGENCIAS DE MINERÍA / 34

**O B J E T I V O :**

Registrar las solicitudes de asignaciones y concesiones de exploración que les sean presentadas.

**F U N C I O N E S :**

- Llevar los libros que señala el Artículo 8° del Reglamento de la Ley Minera vigente.
- Registrar las solicitudes de concesión minera de exploración y de asignación, y expedir el certificado credencial,



en el caso de resolución favorable, o notificar el interesado del acuerdo de no admisión de la solicitud.

- Remitir a la Delegación Regional correspondiente la documentación referente a las solicitudes de concesión minera de exploración y asignación y otros documentos que se generen en la Agencia.
- Hacer la publicación de las Declaratorias de Libertad de terrenos correspondientes a lotes mineros y documentos diversos que ordene la Unidad.
- Informar al público en lo relativo a los requisitos que deben reunir la presentación de solicitudes de concesión minera de exploración y de asignación.

#### 2.4.13. DIRECCION DE METALURGIA

##### O B J E T I V O:

Lograr una coordinación eficiente en la integración, elaboración y actualización de la estadística minero - metalúrgica - del país, así como del estudio y trámite de las solicitudes de concesiones de plantas de beneficio y el funcionamiento de éstas.

##### F U N C I O N E S:

- + Controlar la formulación de lineamientos y metodología para la capacitación, procesamiento y difusión de la información estadística en Materia Minero - Metalúrgica.
- Dirigir investigaciones del sector minero - metalúrgico, - recopilar documentación e información para la Unidad y atender otros asuntos similares.
- Organizar y controlar la elaboración y actualización de la estadística minero - metalúrgica de la Unidad, así como la elaboración de listados, cuadros de concentración, catastro y banco de datos.

- Coordinar el trámite de las solicitudes de concesiones para instalación y funcionamiento de plantas de beneficio.
- Dirigir el debido cumplimiento de las obligaciones que la Ley Minera y su Reglamento imponen a los concesionarios de Plantas de Beneficio.
- Evaluar las opiniones técnicas que se formulen sobre las expropiaciones, ocupaciones temporales y servidumbres, solicitadas para la instalación de plantas de beneficio, así como la recuperación de los terrenos afectados por los mismos.
- Coordinar y opinar, en su caso, sobre las inspecciones o visitas a unidades metalúrgicas en los casos que establece la Ley Minera y su Reglamento.
- Dirigir al personal encargado de la recepción, muestreo y ensayo de minerales no ferrosos del público en las plantas de beneficio por fundición.
- Evaluar las proposiciones al presidente del Subcomité de tarifas base de los concesionarios de plantas de beneficio de acuerdo con un dictamen técnico económico, donde se fije el costo de tratamiento y condiciones generales para las tarifas base de compra o tratamiento de minerales.
- Controlar la aplicación de las tarifas base autorizadas por el comité de tarifas, las modificaciones que soliciten a su tarifa los concesionarios de plantas de beneficio.

2. 4. 14. DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA MINERO - METALURGICA

**O B J E T I V O :**

Lograr la integración, elaboración y actualización de la estadística minero - metalúrgica del país.

## F U N C I O N E S :

- Mantener actualizado el catastro de estadística minero - metalúrgica, accidentes mineros, solicitudes de concesiones y asignaciones mineras, concesiones y asignaciones vigentes y caducas o canceladas, solicitudes y concesiones de plantas de beneficio, solicitudes y modificación de las tarifas base de compra o tratamiento de minerales, así como los registros de apoderados, nacionalidad mexicana y peritos. También de empresas mineras mexicanizadas, socios y accionistas mexicanos de empresas mineras, control de plazos otorgados por expedientes, agencias y entidades federativas e introductores de minerales y concentrados a cada jurisdicción.
- Recibir, registrar y recopilar las manifestaciones de producción minero - metalúrgica que presentan las empresas mineras.
- Elaborar cuadros y listados de balances metalúrgicos por empresa y producto; de estadística de producción minero-metalúrgica y de producción de concentrados, metales afinados y otros productos metalúrgicos de consumo interno y de exportación, así como elaborar la estadística de accidentes mineros, con base en las manifestaciones de accidentes habidos en las unidades mineras.
- Vigilar la microfilmación de los expedientes vigentes o caducos que existen en la unidad.
- Llevar el sistema de computación electrónica de la Dirección General.
- Verificar operaciones numéricas de cuadros sinópticos de orientación astronómica, poligonales y triangulaciones y promedio de cotizaciones internacionales.
- Llevar los registros sobre los avances del programa de trabajo de la Dirección General.
- Formular las respuestas a las solicitudes de información estadística, de las diversas unidades de esta Secretaría y de las empresas del Sector Público y Privado.

2. 4. 15 DEPARTAMENTO DE CONCESIONES DE PLANTAS DE BENEFICIO

## O B J E T I V O:

Dar apoyo en la tramitación de las solicitudes de concesión de planta de beneficio, en la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones de los titulares de éstas, así como del estudio de propuestas para la fijación de tarifas base de compra o tratamiento de minerales.

## F U N C I O N E S :

- Registrar y tramitar las solicitudes de concesión de planta de beneficio hasta la elaboración del título correspondiente.
- Realizar los trámites de aumento de capacidad, cambio de denominación, etc., de las concesiones de plantas de beneficio.
- Tramitar la cancelación o desistimiento de los títulos de concesión de plantas de beneficio.
- Dictaminar sobre el cumplimiento de las obligaciones que la Ley Minera, su Reglamento y el título correspondiente señala a los concesionarios.
- Vigilar la operación y seguridad de las plantas de beneficio.
- Vigilar la recepción, muestreo y ensayo de minerales no ferrosos del público, en las plantas de beneficio por fundición.
- Recibir y estudiar las propuestas para la fijación de las tarifas base de compra o de tratamiento de minerales de las plantas de beneficio, y dar trámite de las resoluciones.

- Estudiar las solicitudes de modificación de tarifa base para compra y tratamiento de minerales de las plantas de beneficio .
- Vigilar la aplicación de las tarifas base autorizadas para la compra o tratamiento de minerales.

#### 2. 4. 16. COORDINACION ADMINISTRATIVA

##### OBJETIVOS :

Proporcionar a las Unidades Administrativas que conforman la Dirección General de Minas el apoyo relativo a la Administración de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros que contribuyan al cumplimiento de las funciones que se les ha encomendado.

##### FUNCIONES :

- Supervisar la elaboración de la documentación requerida para los movimientos e incidencias del personal.
- Supervisar la operación de los sistemas y procedimientos sobre Administración de los Recursos Humanos, y Presupuestos de la Dirección General conforme a los lineamientos establecidos.
- Coordinar las actividades tendientes a mantener informado al personal adscrito a la Dirección General, sobre las obligaciones, derechos sociales y económicos aplicables a los empleados de esta Secretaría; vigilar el cumplimiento de las políticas y normas relativas, así como supervisar la tramitación correspondiente.
- Coordinar y supervisar las actividades tendientes a mantener actualizada la información relativa al personal de la Dirección General.
- Supervisar el pago oportuno y correcto de la nómina al -

personal adscrito a la Dirección General.

- Coordinar la ejecución de los sistemas de calificación de resultados, evaluación, análisis de puestos y premios, estímulos y recompensas.
- Vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos relativos al reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Coordinar la elaboración e integración del anteproyecto del programa - presupuesto anual y someterlo a consideración del C. Director General, controlar y evaluar el ejercicio presupuestal de la Dirección General de Minas.
- Coordinar la elaboración y trámite de la documentación requerida para ejercer y controlar el presupuesto asignado a la Dirección General.
- Coordinar y supervisar las actividades inherentes a la tramitación de viáticos, pasajes y gastos de oficina.
- Coordinar la realización de estudios, elaboración, integración y actualización de los Manuales de Organización, procedimientos y de servicios al público.
- Coordinar las actividades relativas a la obtención, control y suministro de mobiliario, equipo y materiales de consumo.-
- Coordinar y supervisar la realización oportuna y eficaz de los servicios de: limpieza, conservación y mantenimiento de mobiliario, equipo e instalaciones.
- Acordar con el C. Director General los asuntos que requieran de su autorización, así como presentarle los informes de las actividades de la coordinación, de los trámites administrativos que se realizan y del estado financiero de la asignación presupuestal asignada.
- Coordinar y supervisar la impresión de formas utilizadas en cada uno de los trámites que se llevan a cabo en las distintas áreas de la unidad administrativa.

2. 5. GLOSARIO DE TERMINOS**ASIGNACION**

Se entiende por asignaciones los actos administrativos por los cuales el Ejecutivo Federal incorpora al patrimonio de los organismos públicos descentralizados mineros y empresas de participación estatal mayoritaria, los derechos para explorar o explotar sustancias minerales en zonas determinadas.

**AGENCIAS DE MINERIA**

Oficinas dependientes de la Dirección General de Minas, distribuidas en el interior de la República, con distintas jurisdicciones formadas por un determinado número de Municipios encargados de recibir, registrar e iniciar trámite de las solicitudes de concesión y asignación minera de explotación que les presente el público; así como del recibo de documentación relacionada con el trámite de las concesiones mineras.

**CONCESION MINERA**

Es el acto administrativo mediante el cual el Ejecutivo Federal confiere a los particulares el derecho de explorar, explotar, extraer y beneficiar las sustancias minerales contenidas en un lote determinado y expresamente señaladas en el título respectivo.

**CONCESIONES ESPECIALES EN RESERVAS MINERAS NACIONALES**

Se llaman concesiones especiales aquellas que se otorgan para la exploración o explotación de sustancias o zonas incorporadas a las reservas mineras nacionales, a mexicanos o sociedades mexicanas en las que se prevea una serie de acciones representativas del 66% del capital social, -

cuando menos, que sólo pueda ser suscrito -  
por mexicanos o sociedades mexicanas, en -  
los términos de la Ley Minera.

**CONSTITUCION DE  
SERVIDUMBRE**

Servidumbre de paso es una limitación a la  
propiedad de un terreno, llamado predio -  
sirviente a favor de otro llamado predio -  
dominante, a fin de permitirle a éste el -  
acceso a través del primero se llama externa -  
cuando es en la superficie e interna -  
cuando es mediante obras subterráneas. Se -  
constituye mediante un contrato entre las -  
partes o imponiéndosela al propietario del -  
predio sirviente como un acto de autoridad -  
por parte del Estado.

**CERTIFICADO CRE--  
DENCIAL**

Documento expedido por la Agencia de Mine--  
ría que faculta al solicitante de una conce--  
sión minera de exploración y al perito para  
pasar al terreno en que está ubicado el lote  
para hacer el levantamiento topográfico -  
para la elaboración de los trabajos pericia--  
les.

**COMPROBACION DE -  
OBRAS O TRABAJOS  
DE EXPLOTACION**

Informe en el que se dan a conocer las -  
obras o trabajos ejecutados en el lote min--  
ero, dentro del período correspondiente de -  
acuerdo con el instructivo expedido por la -  
SEMIP y en los términos que disponen los -  
artículos 200 y siguientes del Reglamento -  
de la Ley Minera.



**DELEGACIONES REGIONALES  
DE MINERIA**

Oficinas dependientes de la Dirección General de Minas distribuidas en el interior de la República y localizadas en las capitales de Estado de mayor actividad minero - metálica, con jurisdicciones correspondientes a las de sus respectivas Agencias de Minería; que tienen la finalidad de recibir, registrar y tramitar las solicitudes de concesión minera de explotación, así como de estudiar las solicitudes de concesión minera de exploración y explotación que se presenten dentro de su jurisdicción además de recibir del público toda clase de documentación relacionada con el trámite de las concesiones mineras, y todas las funciones que le encomienda la Dirección General de Minas.

**DIVISION DE LOTES  
MINEROS**

Acto administrativo mediante el cual la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal fracciona un lote minero amparado por un título de concesión a solicitud de su titular o titulares en dos o más lotes dando lugar a una nueva concesión por cada fracción.

**EXPEDICION DE CERTIFICADOS**

Es el acto mediante el cual el Registro Público de Minería, hace constar la existencia de una situación jurídica, de una inscripción o de un documento inscrito, relativos a actos y contratos mineros que afectan derechos derivados de concesiones y asignaciones de la constitución, modificación o extinción de sociedades. También es el

documento mediante el cual la Dirección General de Minas hace constar la existencia de una situación jurídica o de un documento que forma parte de un expediente de la Dirección.

**HOJA REGIONAL**

Planos que contienen las áreas concesionadas en exploración o explotación en las diversas regiones mineras del país.

**HUECO**

Es el terreno libre que se encuentra rodeado por terrenos amparados por asignaciones o concesiones y que tenga un área máxima de 10 hectáreas.

**INSPECCION DE DOCUMENTOS**

Acto por el cual el Registro Público de Minería inscribe, por orden riguroso de fecha y hora de entrada, en los libros que al efecto señala, el artículo 231 del Reglamento de la Ley Minera Vigente, la constitución, modificación y disolución de sociedades mineras; las concesiones y su cancelación, así como la transmisión parcial o total de ellas y de los actos que por cualquier título las afecten; las asignaciones y su cancelación, así como los contratos que se celebren en relación con ellas; los contratos que tengan por objeto la exploración y/o la explotación de los minerales materia de esta ley, así como los que contengan la promesa de cesión de derechos relativos a concesiones; la constitución de servidumbre y ocupaciones temporales, las expropiaciones que se lleven a cabo en relación con esta Ley, así como su insubsistencia, y las resoluciones relativas a reservas mineras nacionales.

**LIBRO DE REGISTRO DE  
MEXICANOS**

Es aquel que en los términos del artículo -12 del Reglamento de la Ley Minera vigente, lleva la Dirección General de Minas para -empadronar a las personas físicas que acrediten ante la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal su calidad de mexicanos, a fin de poder ser titulares de concesiones mineras y derechos que deriven de las mismas.

**LOTE MINERO**

Sólido de profundidad indefinida, limitado por planos verticales y cuya cara superior es la superficie del terreno.

**MOJONERA**

Monumento de concreto o mampostería con dimensiones mínimas reglamentarias, que se emplean para señalar el punto de partida, las esquinas de los lotes mineros y otros puntos de importancia.

**OPOSICION**

Escrito que presentan los titulares de concesiones mineras, en el que manifiestan a la Dirección General de Minas su inconformidad por la invasión total o parcial de terrenos no libres o por explotación de substancias minerales realizadas dentro de sus concesiones.

**PUNTO DE PARTIDA**

Es un punto real, permanente, existente en el terreno, con características propias - que lo hacen fácilmente identificable, generalmente constituido mediante una obra minera de dimensiones mínimas de 1.0 m. x 1.0 m de sección y 3m. de desarrollo lineal o por una mojonera de 0.6 m. x 0.6 m. de sec-ción y 1.0 m. de altura como mínimo; cuya -finalidad es fijar en el terreno en forma - permanente un lote minero y señala el lugar en donde se deba iniciar su medición.

**PREDIO**

Terreno rústico o urbano de área definida.

- PLANTA DE BENEFICIO** Se entiende por planta de beneficio el establecimiento industrial en el que se realizan, sobre sustancias minerales de procedencia nacional o extranjera, operaciones de preparación mecánica o de tratamiento minero - metalúrgico de cualquier tipo incluyendo operaciones de fundición o de afinación.
- PERITO MINERO** Persona con conocimientos técnico - topográficos, así como de la Ley Minera y su Reglamento, que se encuentra registrado en la Dirección General de Minas y que ha sido autorizado por ésta mediante credencial respectiva, para realizar los trabajos periciales de las solicitudes de concesión minera - consistente en medición, localización y amojonamiento de lotes mineros, comprobaciones de obras o trabajos de explotación y demás relativos de la Ley Minera.
- PROGRAMA DE TRABAJO DE EXPLORACION** Documento suscrito por el solicitante o por perito autorizado que se presenta para su aprobación y formar parte del título de concesión respectivo; y que se refiere a las inversiones y trabajos destinados a localizar, identificar y cuantificar las sustancias minerales existentes en el lote a que se refiere la solicitud.
- PROGRAMA DE TRABAJO DE EXPLORACION** Documento suscrito por el solicitante y/o formulado por perito autorizado que presenta para su aprobación y formar parte del título de concesión respectivo y que se refiere a las inversiones y obras a realizar en el lote minero
- RESERVA MINERA** Depósitos minerales que se encuentran situados dentro de una zona específica que el Estado reserva para un futuro aprovechamiento o para ser explorados por organismos públicos descentralizados y empresas de partici-

pación estatal mayoritaria, mediante acuerdos del Ejecutivo Federal.

**SOLICITUD DE CONCESION MINERA DE EXPLORACION**

Documento que se presenta ante la Agencia de Minería a que corresponda el municipio de ubicación del lote respectivo, por los elementos, sustancias o minerales a que se refiere el artículo 70 y siguientes del Reglamento de la Ley citada.

**SOLICITUD DE CONCESION MINERA DE EXPLOTACION**

Documento que se presenta ante la Dirección General de Minas o sus Delegaciones Regionales de Minería, antes del término de vigencia de la concesión de exploración que la precede, por las sustancias minerales económicamente aprovechables encontradas durante la exploración, en la forma de los Artículos 70 y 102 y siguientes del Reglamento de la Ley Minera.

**SOLICITUD DE IDENTIFICACION DE TERRENO**

Documento que se presenta ante la Dirección General de Minas por beneficiarios de concesiones, cuyos títulos carecen de precisión para la localización del terreno concedido, a fin que se aclare y corrija el título, señalando la localización definitiva que concuerde mejor con los datos del mismo.

**SOLICITUDES SIMULTANEAS**

Son aquellas solicitudes de concesión minera de exploración que se presentan al mismo tiempo ante la Agencia de Minería por diferentes solicitantes, para amparar el mismo terreno o parte de él.

**TITULO DE CONCESION  
MINERA**

Documento que expide la Secretaría de - Energía, Minas e Industria Paraestatal en favor de las personas a que se refiere el Artículo II de la Ley Minera Vigente, que acredita la concesión, lo faculta a explorar y/o explotar sustancias minerales que se localizan en el lote minero a que el título se refiere.

**TRABAJOS PERICIALES**

Son los que se hacen con el propósito de localizar y medir en el terreno la superficie que legalmente ampara una solicitud de concesión minera, en relación con sus derechos técnico legales con respecto a otras solicitudes.

**TERRENOS LIBRES**

Para los efectos de la Ley Minera, se consideran terrenos libres los comprendidos dentro del territorio Nacional, con excepción de los ubicados en la plataforma continental, en los zócalos submarinos de las islas, el lecho marino y en el subsuelo de la zona económica exclusiva, así como los que constituyan reservas mineras nacionales, las amparadas por asignaciones o concesiones mineras vigentes, las amparadas por una solicitud de asignación minera de trámite o resuelta en sentido negativo.

**UNIFICACION DE LOTES MINEROS**

Acto administrativo mediante el cual la Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal forma un sólo lote minero de varios que son colindantes y pertenecientes a un mismo titular, dando lugar a una sola concesión que sustituye a las concesiones correspondientes a los lotes unificados.

**VISITA DE INSPECCION** Es aquella realizada por orden de la -  
Dirección General de Minas a lotes mi-  
neros, plantas de beneficio, minas, -  
etc., por un inspector comisionado pa-  
ra recabar información de diversa índo-  
le, necesaria para la resolución que -  
proceda, según el caso.

**CAPITULO 3****DESCRIPCION DE LAS BASES PARA LA ADMINISTRACION  
DE SUELDOS**

- 3.1. LEGISLACION APLICABLE EN MATERIA SALARIAL
- 3.2. ANALISIS DE PUESTOS
- 3.3. LA DESCRIPCION DE PUESTOS
- 3.4. METODOS DE VALUACION DE PUESTOS
- 3.5. ENCUESTA DE SUELDOS
- 3.6. ESTRUCTURA DE SUELDOS
- 3.7. EVALUACION DEL DESEMPEÑO
- 3.8. IMPACTO DEL MEDIO AMBIENTE
- 3.9. PRESTACIONES
- 3.10. POLITICAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS



CAPITULO 33. DESCRIPCION DE LAS BASES PARA LA ADMINISTRACION DE SUELDOS3.1. LEGISLACION APLICABLE EN MATERIA SALARIAL3.1. 1. INTRODUCCION

Así como el derecho a la vida es un concepto universalmente - aceptado y se han establecido principios que la protegen e in- cluso castigan cuando ésta no es respetada; así en nuestro - país se ha consagrado en nuestra Ley fundamental el derecho a la libertad para prestar trabajos personales, previo pleno - consentimiento y con una justa retribución.

A fin de preservar el orden, justicia y equidad nacional, di- chas leyes y reglamentos son establecidas con carácter de - obligatoriedad, garantizándose de esta manera el derecho que - se tiene y los términos en que debe cumplirse el mismo.

Las normas y principios generales que rigen en nuestra socie- dad se encuentran plasmadas en la Constitución Política de - los Estados Unidos Mexicanos, configurándose en esta, la ley de más alta jerarquía.

De ella emanan leyes reglamentarias que norman aspectos más - específicos; de éstas a su vez han surgido Reglamentos que - tratan en detalle aquellas normas y principios generales.

Sin entrar en consideraciones sobre la técnica jurídica con - la cual se elaboró nuestra constitución de 1917, la Ley Fede- ral del Trabajo de 1931 y la del 10. de Mayo de 1970, si se e- considera necesario dentro del contexto de este trabajo, men- cionar las fracciones constitucionales y el articulado de la - Ley Federal del Trabajo en lo que se refiere al salario:

- a) Normas constitucionales: Artículo 123, y
- b) Ley Federal del Trabajo: Artículos 82 a 116

Independientemente de las bondades y calidades, tanto jurídi- cas como sociales de las fracciones del Artículo 123 y del ar- ticulado de la Ley Federal del Trabajo que se han mencionado, resulta inevitable reconocer que, por si mismas no han sido -

suficientes para lograr el beneficio colectivo de acuerdo - con el espíritu que les anima.

Quando se estudia con sentido crítico y constructivo muestra realidad económica y social, surge el impulso de encontrar - las razones que expliquen las causas por las cuales conceptos y preceptos jurídicos tan claros y precisos no logran - satisfacer plenamente la realidad que pretenden normar.

Esto lleva a la conclusión de que, como principio general, - debe considerarse que ninguna medida parcial tiene sentido - aislado, si no es dentro de un contexto político, económico y social, en el que se encuentran con mucha frecuencia una causalidad múltiple, lo cual implica entre otras cosas, la - necesidad de difundir y perfeccionar las, herramientas que - nos proporciona la tecnología social, para atender nuestras muy peculiares necesidades a fin de satisfacerlas y de esta manera lograr un armonizante del progreso y de beneficio colectivo.

De esta manera y para efectos normativos sobre la prestación de un servicio personal subordinado a un patrón, existen diversos preceptos contemplados en:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- La Ley Federal del Trabajo.
- La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

### 3. 1. 2. CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

En el Artículo 5o. se señala que nadie podrá ser obligado - a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento salvo los casos en que la autoridad judicial así lo determine.

En el Artículo 123 Constitucional dispuesto en el Apartado - " B " el que norma las bases jurídicas entre los Poderes de

la Unión y el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores, las principales disposiciones que sobre salarios están señaladas en dicho apartado son:

- Serán fijados en los presupuestos respectivos, sin que su cuantía pueda ser disminuida durante la vigencia de éstos.
- En ningún caso podrán ser inferiores al mínimo para los trabajadores en general.
- El importe del salario será igual cuando el trabajo sea también igual, sin tener en cuenta el sexo.

Asimismo, se establece tanto el derecho de los trabajadores al escalafón, a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad, como el derecho de asociación para la defensa de sus intereses comunes, incluido el derecho de huelga cuando se violen de manera sistemática y general las normas que este artículo consagra.

### 3. 1. 3. LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Al ser de orden público las disposiciones de esta ley no producen efecto legal ni impiden el ejercicio de los derechos de los trabajadores.

- Un salario suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia.
- Reducción del salario del trabajador por parte del patrón.

Debe ser remunerador, considerando la calidad y cantidad de trabajo, debiendo ser igual cuando el trabajo es desempeñado en puesto, jornada y eficiencia iguales; para ello deberán definirse los servicios a prestar con la mayor precisión posible.

Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias zonas económicas, o para profesiones u oficios específicos, serán fijados por las Comisiones Regionales siendo ratificados por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, no pudiendo ser objeto de compensación, descuento o reducción, salvo los casos señalados en las Leyes.

El derecho de percibir el salario es irremenciable debiendo ser pagado en moneda de curso legal no pudiendo hacerse en mercancias, vales o cualquier otro signo representativo o sustitutivo de la moneda.

Los salarios mínimos se fijarán cada año y comenzarán a regir el primero de enero del año siguiente.

Durante la vigencia de éstos, podrán ser modificados cuando las circunstancias económicas lo justifiquen, previa solicitud del Secretario del Trabajo y Previsión Social o la Comisión de los Salarios Mínimos, pudiendo los trabajadores y patronos presentar estudios conducentes a la fijación de su monto.

Los trabajadores tendrán derecho a una prima por concepto del período de vacaciones de que vayan a disfrutar, cuyo monto no será inferior al 25% sobre los salarios que les correspondan en dicho período. En adición anualmente tendrán derecho a un aguinaldo, pagadero antes del 20 de Diciembre de cada año, equivalente a 15 días de salario como mínimo, o la parte proporcional cuando no hayan cumplido el año de servicios.

### 3. 1. 4. LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO

Anula condiciones de trabajo que estipulen un salario inferior al mínimo establecido para los trabajadores en general en la localidad en que se preste el servicio el cual deberá describirse con la mayor precisión posible en el nombramiento.

Menciona que el salario es la retribución que debe pagarse al trabajador a cambio de los servicios prestados debiendo ser uniforme para cada una de las categorías de los trabajadores y será fijado en los presupuestos de Egresos respectivo no pudiendo ser disminuido mientras el presupuesto tenga vigencia.

Para cada categoría deberá existir uniformidad en los salarios y, para poder compensar diferencias por costo medio de vida en las distintas zonas económicas, se crearían partidas destinadas al pago de sobresueldos.

De forma discrecional se podrán también crear partidas especí-

ficas denominadas " compensaciones adicionales por servicios especiales ".

Se calificarán a los factores escalafonarios por medio de - los tabuladores o a través de sistemas adecuados de registro y evaluación.

Establece como prima de vacaciones lo correspondiente al 25% sobre el sueldo presupuestal que corresponda a los días de - vacaciones y señala un aguinaldo anual de 40 días hábiles - ( conforme al decreto publicado por la Secretaria de Progra- mación y Presupuesto, en el Diario Oficial del día 7 de Di- ciembre de 1978, el cual será renovado cada año ), tomando - como base el sueldo y sobresueldo, cubriéndose en dos pagos: 20 días en los primeros 15 días del mes de Diciembre y los - otros 20 días en el me de Enero y para los casos en que el - trabajador hubiere prestado sus servicios menos de un año, - el Ejecutivo Federal dictará las normas para fijar las pro- porciones y procedimientos para el pago.

### 3. 2. ANÁLISIS DE PUESTOS

Def.- Análisis.- Método lógico que consiste en separar - las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de es tudiar en forma independiente cada una de ellas, así como - las diversas relaciones que existen entre las mismas.

Puesto.- Conjunto de operaciones, cualidades, responsabili- dades y condiciones que integran una unidad de trabajo, espe cífica e impersonal.

Así pues el análisis de un puesto es un método cuya finali- dad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos ( conocimientos, experiencias, habi lidades, etc. ) que debe satisfacer la persona que va a de- sempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que pri- van en el sistema donde se encuentra enclavado (1)

Se hace la distinción que el análisis debe ser realizado so- bre el puesto y no sobre las personas ocupantes del mismo, -

pues pudiera suceder que por motivos de desorganización o mala orientación, desempeñando actividades distintas para las que fueron contratadas. Incluso puede suceder que el ocupante de un puesto exceda o en cambio, ni siquiera reúna los requerimientos mínimos del puesto en cuestión.

El análisis de puestos abarca; concepto, necesidad legal y social; aplicación y utilización, metodología del análisis; recopilación de la información; partes de un análisis, su objeto, su técnica, su descripción, sus beneficios.

Todas las tareas o trabajos a efectuar en una organización, se harán a través de las divisiones, departamentos o secciones - que haya en existencia dentro de la misma; sin embargo estas - siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto.

Tomando en cuenta que los puestos no están aislados, se necesita estandarizar un procedimiento que reúna a todos, con una base que admita hacer comparaciones y establecer diferencias. Esta técnica se aplica solamente al puesto, no considerando - quien lo ocupe.

La necesidad legal del análisis de puestos está fundada en la Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 25, Fracción III, el cual establece que se tendrá que tener por escrito el servicio o los servicios que deben prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible. Asimismo, el Artículo - 47, Fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el - contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad, al deso- bedecer el trabajador al patrón o sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

Por último, el artículo 134 en su fracción IV marca como - obligación de los trabajadores ejecutar el trabajo con la intensidad, esmero y cuidado apropiados en la forma, tiempo y - lugar convenidos. (1)

Es frecuente encontrar contratos de trabajo en los cuales no - se le de importancia a la determinación de labores, lo cual - puede traer como consecuencia lo siguiente:

- a).- Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado.

- b).- Engendra el descontento entre las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajador.
- c).- Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero.
- d).- Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.
- e).- Facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones.
- f).- Obliga a realizar una selección y adiestramiento de persona puramente empíricos, y, por lo mismo llenos de defectos.
- g).- Entorpece la planeación y distribución de las labores.
- h).- Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas.
- i).- Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo (2)

En la actualidad, el hombre dedica 8 horas de su tiempo al trabajo, en ese tiempo no se pueden hacer a un lado los intereses, sentimientos e inquietudes del hombre; por lo mismo, el trabajo que desempeñe debe ser agradable y de acuerdo a sus necesidades, si por el contrario, el individuo que realiza el trabajo está incómodo, descontento y no le es agradable, acabará actuando como una máquina mecanizada. Haciendo el análisis de puestos se podrán determinar los requerimientos y las características necesarias de quien vaya a ocupar el puesto para poder acoplar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

Existe la necesidad de eficiencia en el trabajo y productividad, por lo mismo, se busca la capacitación, la especialización y el desarrollo de los recursos humanos; sin embargo si se quiere una verdadera división de funciones y mas productividad es necesario comenzar por un estudio analítico de los puestos que forman la organización.

- a).- Planteamiento de los aspectos a investigar.

Conjuntamente con el diseño del método de valuación, deben señalarse claramente los aspectos del puesto que necesitan conocerse por el comité valuador y -

por lo tanto, se requieren investigar en el Análisis de -  
Puestos.

b).- Selección y preparación del Analista

Con el fin de proporcionar información objetiva y verídica al Comité valuador, la persona que analizará los diversos deberá contar con la capacidad para poder realizarlo y capacitársele del modo mas completo posible para este tipo - de técnicas. Aún es conveniente que conozca en forma general los objetivos, sistemas y flujos de trabajo de la organización para que pueda ubicar los puestos como una parte del " Todo " organizacional.

En la medida en que el analista sea mas capaz para desarrollar esta función, se colaborará en el éxito de la jerarquización de los puestos.

c).- Recopilación de la información.

Existen diversos procedimientos, destacando la observación directa, entrevista y cuestionarios; claro está que el uso conjunto de los dos primeros proporcionará información mas completa y confiable, evitándose las omisiones o exageraciones en los trabajos y responsabilidades.

Es recomendable al obtener esta información en recurrir - tanto al empleado que realiza la tarea, como con el jefe - de la unidad, ya que ello dará exactitud y a la vez aceptación de los responsables departamentales en los resultados finales que se obtengan.

La información del puesto a investigar es recopilada mediante un cuidadoso estudio del trabajador durante la ejecución de su tarea, a través de un ciclo completo de trabajo cuando esto sea posible. La entrevista ayudará para - ampliar el estudio por la información no captada durante - la observación.

Como regla general se aconseja que el analista no haga juicios sobre la información captada ni agregue o quite datos. Normalmente tendra que preguntar y escuchar, por supuesto no debe sugerir ni contradecir.



Con respecto a cada puesto el análisis de puestos busca descubrir:

- a).- Lo que se espera que haga el trabajador en su puesto. - El asunto se refiere aquí a las operaciones específicas y tareas que forman la asignación de trabajo, incluyendo cualquier talento, conocimiento y habilidad que se requieran para estas tareas.
- b).- Como se lleva a cabo el trabajo.- Aquí la atención se enfoca hacia los métodos, incluyendo el uso de herramientas o equipos particulares y la secuencia de pasos involucrados.
- c).- Habilidades requeridas para la ejecución efectiva.- Este punto está dirigido a la identificación de las habilidades requeridas y ciertas medidas de su nivel.
- d).- Relaciones del Puesto.- En su forma más sencilla, tal información indica la experiencia requerida y las oportunidades de avance.

Con respecto a la naturaleza del puesto, los puntos usuales incluyen:

- a).- El título del puesto
- b).- El título de clasificación y el número si existe
- c).- El número de empleados que detentan el puesto
- d).- Un sumario del puesto, el cual, en uno, dos o tres párrafos, describe las principales funciones y las herramientas como maquinaria y equipo especial indicado en el trabajo.
- e).- Una subdivisión del puesto, enlistando la secuencia de operaciones que constituyen el puesto y aciendo notar el nivel de dificultad y la tarea crucial. Estas operaciones son apreciadas conforme a la proporción del tiempo total dedicado a cada una.
- f).- Una declaración acerca de las relaciones del puesto con otros puestos, con los cuales se encuentre más cercanamente asociado.
- g).- Una anotación acerca de los puestos a partir de los -

cuales los trabajadores son promovidos y otros a los cuales -  
los operadores pueden ser promovidos a partir del puesto -  
analizado.

- h).- El entrenamiento requerido y los métodos usuales para proporcionar tal entrenamiento.
  - i).- Los horarios de trabajo usuales.
  - j).- Las condiciones peculiares de trabajo, incluyendo circunstancias poco comunes de calor o frío, humedad, luz, ventilación o cualquiera otra.
- d).- Información al Comité Valuador.

Del resultado del análisis de los puestos, habrá que proporcionar una síntesis a los miembros del Comité de Valuación para las valoraciones respectivas.

Dicho informe deberá contar con las siguientes características:

- Claridad para facilitar su entendimiento.
- Ordenamiento para concluir y facilitar su estudio
- Sencillez para evitar confusiones por terminología técnica - utilizada.
- Objetividad para homogeneizar su interpretación.
- Conciso, para hacer ágil su estudio.

La información del puesto, proporcionada por un análisis de -  
puestos se utiliza en:

- Organización e integración de la fuerza de trabajo completa y en la planeación de la organización.
- Reclutamiento, selección y colocación
- Transferencias y promociones
- Programas de entrenamiento
- Administración de sueldos y salarios
- Ajuste de quejas
- Mejoramiento de las condiciones de trabajo

- Establecimiento de estándares de producción.
- Mejoramiento de la productividad de los empleados a través de la simplificación del trabajo y el mejoramiento de métodos.

### 3. 3. LA DESCRIPCION DE PUESTOS.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador recibe el nombre de descripción de puestos (2). Asimismo los requisitos de la habilidad, esfuerzo, responsabilidad, conocimiento y condiciones de trabajo que implica una labor, son las llamadas especificaciones del puesto, las cuales pueden estar incluidas dentro de la descripción del puesto, para contestar a dos preguntas que se hace el analista. ¿ Qué es lo que hace ? y ¿ Cómo lo hace ? Para empezar, cabe aclarar que una buena descripción del puesto, incluso del más complejo rara vez excede de cinco páginas cuando está escrito concisa y analíticamente, por lo tanto la tarea principal de los analistas de puesto, antes de comenzar la redacción de la descripción es, la de seleccionar el material que obtuvo durante la entrevista, analizando sus notas y determinando como utilizar mejor la información.

#### PARTES DE LA DESCRIPCION DE PUESTO

Existen varios modelos de descripción, dependiendo del estilo del autor, de los cuales hemos elegido algunas partes para conformar este tipo de descripción.

##### Encabezado

Los datos del encabezado hablan por si mismos, y son realmente sencillos de llenar; son los que se encargan de identificar al puesto de acuerdo al:

- 1) Nombre por el cual se le conoce al puesto en la empresa.
- 2) Unidad organizacional a la que pertenece.
- 3) Número de personas que lo desempeñan
- 4) Quien y cuando se realizó la descripción
- 5) Autorizaciones

Descripción genérica

Este punto debe contener una referencia breve, poco detallada pero específica del propósito por el cual existe el puesto - en la organización.

El texto no deberá exceder cinco o seis renglones, y se incluye en la descripción para que cualquier persona que lea ésta pueda comprender rápidamente la contribución del puesto en - cuanto al logro de los objetivos de la empresa.

Dimensiones

Este apartado debe presentar un resumen de todos aquellos datos cuantitativos sobre los que repercuten las actividades - del puesto con objeto de que se note el tamaño de las operaciones a cargo del titular del puesto, y sobre la magnitud - de los resultados totales sobre los que influye.

Por lo general estos datos se miden en:

- 1) Volumen de operaciones.
- 2) Presupuestos de operación
- 3) Presupuestos de capital
- 4) Valor de los activos que se manejan
- 5) Número de empleados
- 6) Nómina de estos

Naturaleza y alcances

Aquí se contiene una descripción clara y concisa sobre las - actividades del puesto.

- 1) Relaciones internas y/o externas
- 2) Actividades subordinadas
- 3) Ambiente general
- 4) Naturaleza del saber
- 5) Naturaleza del pensar
- 6) Libertad para actuar
- 7) Finalidad principal

### Reglas para la elaboración de una descripción de puestos.

En esta técnica de descripción de puestos viene plasmado el análisis que se hizo sobre el puesto, para lo cual es necesario cumplir con ciertas reglas que permiten una mejor elaboración de esta técnica.

- 1) Claridad.- " Un estilo es claro cuando el contenido de lo escrito penetra sin esfuerzo en la mente del lector " (4)

Es decir cuando los términos usados son los adecuados para explicar exactamente lo que se quiere transmitir.

- 2) Concisión.- Es la utilización de las palabras que son las indicadas para expresar lo que se quiere.
- 3) Sencillez.- Debe usarse un lenguaje accesible a todo el mundo que lea la descripción, sin perder los tecnicismos de la organización.

Como complemento de lo anterior es recomendable que cuando se vaya a empezar una oración ésta principie con un verbo que describa el tipo de actividad realizada y hacerse de acuerdo a los elementos actuales del puesto es decir no sobre las funciones que hacía o va hacer éste.

Es importante que en el caso de que el puesto sea conocido con distintos nombres, se escoja aquel que vaya más de acuerdo con las funciones que se realizan y se oficialice esta nomenclatura.

### Aprobación de la descripción del puesto.

Una vez terminada la redacción final, el analista debe concertar una cita con el titular del puesto para comentarla, en el momento que éste la acepte, se presentará ésta al jefe o jefes inmediatos del titular para su aprobación definitiva, aun que generalmente la aprobación del titular es rara vez modificada por el supervisor.

En ocasiones lo que se presenta es la situación en la cual el titular no está de acuerdo con el formato que se utilizó o en



### 3. 4. MÉTODOS DE VALUACION DE PUESTOS

#### 3. 4. 1. GENERALIDADES

La valuación de puestos puede entenderse como el conjunto de operaciones para determinar el valor o importancia de los - puestos integrantes de una organización, considerados individualmente en relación con otros puestos de la misma, a través de un análisis de las tareas a desarrollar en cada unidad de trabajo.

Entre los principales objetivos y fines que busca obtener - con la aplicación de un sistema de valuación de puestos se - tienen:

- Facilita una adecuada jerarquización de los puestos de la organización, conformando una base equitativa para la administración de sueldos.
- Apoya a la obtención de una jerarquización correcta de - los salarios en la organización, señalando en su caso las injusticias de los sueldos asignados, no en su monto absoluto, sino en relación a los sueldos pagados para otros - puestos.
- Ayuda a una nivelación sistemática de los sueldos en relación a los pagados por otras empresas.
- Permite controlar con precisión los costos de personal y su correlación con la aportación que dada puesto y persona realiza para con la organización.
- Hace sencilla la revisión periódica de los sueldos de los empleados, al fijar al puesto un valor permanente dentrode la empresa sin que éste difiera de las condiciones externas que se presentan para tareas similares, ya sea por aspecto legal, oferta y demanda, etc.

Apoya a la administración integral de los recursos humanos -

al reducir conflictos interpersonales, quejas, rotación de personal, etc., y por lo tanto al aumentar la moral, productividad e información base para aspectos de selección, ascensos, capacitación, funciones, autoridad, responsabilidad, etc.

Dependiendo de los fines que se quieran lograr con un plan de valuación de puestos, se han diseñado diversos métodos tanto cualitativos como cuantitativos, caracterizados los primeros por su simplicidad lo que los hace de fácil y rápida aplicación, y los segundos, por estar revestidos de un carácter más técnico, complejo y analítico.

Entre los métodos cualitativos se encuentran:

a).- Método de Alineamiento.

b).- Método de Gradación.

Como métodos cuantitativos se tienen:

c).- Método de comparación por factores.

d).- Método de Puntos

### 3. 4. 2. METODO DE ALINEAMIENTO

También conocido como de jerarquización, ordenación por rangos, valuación por series, etc., consiste en una ordenación de los puestos de la organización considerando las diferencias que existen entre los mismos en cuanto a las obligaciones y responsabilidades que entrañan, para formar un listado o serie de todos los puestos jerarquizados desde el que tiene mayor importancia para la institución hasta el de menor categoría, en donde para el primero deberá reconocerse que será acreedor a la más alta remuneración y el último a la mínima.

Este método puede aplicarse por un solo individuo, sin embargo es aconsejable el que sea realizado a través de un comité valuador, integrado por diversas personas de la empresa, que representan el área en cuestión, al Departamento de Personal y una persona adicional con conocimiento integral de la orga-



nización.

La existencia de este comité evaluador traerá consigo un beneficio en el alineamiento de los puestos que se realice, pues - al tomar en cuenta diversas opiniones y criterios, minimiza las posibilidades de una mala jerarquización.

Generalmente se comienza con una selección de los puestos más representativos de la organización eligiendo tanto el puesto más alto de la estructura como el que se considere más sencillo, rutinario y de inferior nivel; asimismo se adiciona a este listado otros puestos buscando que representen una muestra de todos los niveles de la estructura.

Las funciones de los puestos que se elijan, deben ser lo suficientemente claras y objetivas, de tal manera que los integrantes del comité evaluador las comprendan homogéneamente para evitar desacuerdos en la fase inicial, siendo conveniente que además estas funciones y puestos se mantengan en la organización en forma estable sin cambios drásticos en sus obligaciones y responsabilidades.

Una vez determinados los puestos representativos, es necesario realizar su jerarquización, comparando unos con otros, para obtener un alineamiento de los mismos.

En esta comparación, normalmente se considera al puesto en forma global, sin desarticularlo en sus partes componentes, razón por la cual es considerado sencillo pero poco técnico.

Para facilitar el armado del alineamiento, se realizan tantas comparaciones como puestos representativos existen, es decir, - al analizar un puesto, se jerarquiza con todos y cada uno de los puestos restantes, decidiendo en cada caso cual puesto resulta de mayor importancia.

Este procedimiento deberá ser utilizado por cada miembro del comité evaluador en forma individual; al concluir se conjuntará el resultado que obtenga cada uno; de haber coincidencia, se obtendrá el alineamiento final; en caso contrario, pueden discutirse las diferencias para llegar a un acuerdo; de subsistir éstas, se tomará o mayoría de votos o el resultado de promediar las clasificaciones individuales.

Cabe aclarar que si las diferencias fueran trascendentes, es recomendable analizar nuevamente la función de los puestos - en controversia.

Ya finalizando el alineamiento de los puestos elegidos como representativos, se sugiere confirmarlo en otro comité valuador y/o con un comparativo con los sueldos asignados a los ocupantes de dichos puestos. Esta tarea de revisión es importante debido a que será la base de la partida para jerarquizar a todos los demás puestos.

Los puestos restantes de valuar, se comparan con los representativos ya alineados, de tal forma que se vaya decidiendo por cada puesto en que orden o lugar quedaría ubicado en el alineamiento.

Este método tiene las siguientes ventajas:

- a).- Es de fácil y rápida aplicación principalmente en empresas pequeñas y medianas.
- b).- Su mantenimiento es muy sencillo.
- c).- Por lo tanto el costo de operación del mismo no es muy considerable.
- d).- Puede ser comprendido perfectamente por todos los membros del comité valuador y en general por los trabajadores.

Sin embargo, presenta los siguientes inconvenientes:

- a).- En empresas grandes, conformadas por gran cantidad de puestos, se dificulta altamente definir el orden de los puestos, ya que para que éste sea correcto, se requiere tener presente la función de todos los puestos - al momento de valuar.

Recuérdese que el puesto no se valúa en sí, sino en relación a los demás.

- b).- Obviamente, la seguridad de este sistema en empresas grandes es muy relativa y por tanto su aplicación se -

vuelve lenta y compleja

- c) Al considerar al puesto en su conjunto y no en sus partes, la evaluación se toma subjetiva con el riesgo de estar tomando en cuenta a las personas y no al puesto.
- d) No establece que tanto más grande es un puesto con respecto a otro, contemplando distancias iguales entre puestos, lo que dificulta establecer las distancias salariales que deban existir.
- e) En caso de inconformidad por parte de los trabajadores, la defensa del orden establecido en los puestos se torna endeble por falta de argumentos contundentes y objetivos.

### 3. 4. 3. METODO DE GRADACION

Este método cualitativo de valuación de puestos conocido con diversos términos tales como Gradación previa, clasificación por rangos, ordenación en grados, etc., esencialmente consiste en una clasificación de los puestos de la organización en distintos niveles o grados de trabajo previamente establecidos.

Dichos grados predefinidos son diseñados tomando en consideración las características comunes de las labores que se desarrollan en la empresa, considerados en conjunto, desde las tareas y responsabilidades menores o sencillas hasta la más complejas y de mando.

Suele clasificarse en un número reducido de grupos según el tipo de función. Así por ejemplo se pueden definir tres grupos:

- Trabajos rutinarios y operativos
- Trabajos de criterio
- Trabajos directivos

Cada uno de estos grupos es subdividido en grados para identificar y clasificar en ellos a puestos semejantes en nivel y responsabilidad, pero diferenciados claramente de otros puestos clasificados en distinto grado del mismo grupo. Continuando con el mismo ejemplo anterior, el grupo de "Trabajos rutinarios y operativos" puede ser clasificado en grados como sigue:

<u>GRADO</u>	<u>PUESTOS</u>
1	MENSAJERO CONSERJE ALMACENISTA
2	DIBUJANTE ELECTRICISTA SECRETARIA

El número de grados a establecer dependerá de la variedad y - cantidad de deberes, responsabilidades, capacidades requeridas, etc. existentes en la Organización conviene que sea un número - suficiente de grados para no tener que encajonar en uno mismo - a puestos con evidente diferencia en responsabilidad, pero sin - crear un número excesivo, ya que las diferencias entre unos y - otros serían poco identificables; lo importante es lograr esta- - blecer entre grado y grado líneas de demarcación perfectamente - definidas.

Una vez marcado el número de grados, se proceden a describir - las características que han de tener los puestos que deben cla- - sificarse en él. Para ello se recomienda contemplar en esa - descripción aspectos trascendentales como:

- Complejidad del Trabajo
- Experiencia requerida
- Conocimientos necesarios
- Habilidades idóneas
- Supervisión ejercida y recibida
- Facultades de Autorización
- Etc.

Además es sugerido ejemplificar en la misma descripción un - puesto típico de la organización que quede claramente ubicado - en el grado, ya que esto facilitará la comparación de semejan- - zas entre los puestos a valorar y los grados descritos.

Por último se puede asignar un nombre o título al grado que lo - caracterice e identifique.

Una vez diseñados los grados y su descripción, a través de un comité valuador se procede a efectuar la clasificación de los puestos, por medio de una medición / comparación del mismo y las tareas que implica con la definición de cada grado, seleccionando el que mejor describa el conjunto de deberes genéricos del puesto en cuestión, realizando para ello un procedimiento análogo al explicado en el caso del Método de alineamiento.

Conviene, tanto para facilitar futuras valuaciones como para asegurar lo ya realizado, jerarquizar los puestos clasificados en un mismo grado a través del método de alineamiento, así como observar el comportamiento salarial de los ocupantes, de dichos puestos, haciendo en su caso los ajustes necesarios.

Sirva como ejemplo de un Método de Gradación la tabla de la figura 3. 1.

El Método de Valuación por Gradación tiene las siguientes ventajas:

- a).- Es de sencilla y ágil aplicación, principalmente en empresas pequeñas y medianas.
- b).- El costo que implica su uso es relativamente bajo.
- c).- Es fácilmente comprendido y aceptado por los miembros del Comité de Valuación y por los trabajadores.
- d).- Da una idea clara acerca de los puestos, facilitando el esclarecimiento de ascensos.
- e).- Los resultados de aplicación del sistema en general son satisfactorios.

Entre las principales desventajas, destacan:

- a).- Es complejo determinar los grados así como describirlos pues normalmente pueden existir infinidad de facetas y alternativas.

GRUPO	GR A D O	D E S C R I P C I O N
Gpo. I O P E R A T I V O S	1. Puestos no Calificados	No se requiere experiencia ni estudios adicionales a la educación primaria. Son tareas rutinarias que requieren de seguir instrucciones sencillas y específicas. Recibe supervisión frecuente. El Mensajero, conserje, almacenista.
	2. Puestos Calificados	Se requiere cierta experiencia y estudios a nivel de educación son tareas que requieren de seleccionar entre varios procedimientos establecidos sin ser complejos. El trabajo no requiere supervisión constante. Ej.: Dibujante, Electricista, Secretaria.
Gpo. II D E C R I T E R I O	3. Técnicos	Requiere experiencia y un amplio conocimiento de un campo específico de la operación de la empresa. Realiza tareas creativas necesitando iniciativa personal. La supervisión recibida es por proyecto, a su vez, coordina labores operativas rutinarias. Ej.: Agente de ventas, Analista de Sistemas, Fiscalista.
	4. Supervisión Media	Requiere amplia experiencia y ciertos estudios superiores. Su labor es seleccionar las soluciones planteadas por sus subordinados a los problemas presentados, requiriendo interpretar políticas y fijar procedimientos generales. Recibe supervisión por unidad de trabajo y supervisa un departamento de la empresa. Ej.: Jefe de Contabilidad, supervisor de turno, Jefe de Capacitación.

Continúa Figura 3. 1.

GRUPO	GRADO	DESCRIPCION
Gpo. III D I R E C T I V O S	5. Coordinación Divisional	Requiere de gran experiencia y - estudios profesionales. Las tareas envuelven un conocimiento general de las operaciones. Su marco de acción son las políticas dictadas por la Gerencia General. Ej: Gerente de ventas, contralor General, Gerente de producción.
	6. Dirección de la Empresa	Requiere de extensa experiencia y estudios profesionales. Se tiene como responsabilidad la Dirección de la Empresa. Ej: Gerente General.

FIGURA 3. 1.

- b).- El puesto es apreciado globalmente sin identificar los elementos que lo integran, por lo que se corre el riesgo de clasificarlo erróneamente.
- c).- El uso del sistema se torna más complejo a medida que exista mayor número de puestos, aumentando el costo de administración del mismo, deduciéndose la inconveniencia de aplicarlo en grandes empresas.
- d).- Al requerirse un ajuste por parte del sindicato o de los trabajadores, se dificulta la justificación de una clasificación otorgada, pues los elementos de juicio fueron superficiales.

#### 3. 4. 4. METODO DE COMPARACION DE FACTORES

Este método de valuación de tipo cuantitativo, derivado del -

método de alineamiento, consiste en una jerarquización u ordenamiento de los puestos integrantes de la organización en función de cada una de las características importantes que los conforman, refiriendo dicho alineamiento a una escala salarial.

En el uso de este sistema se torna imprescindible la creación de un comité valuador que deberá participar en todas las fases de implementación del mismo, desde el diseño de las tablas y alineamientos previos hasta la valoración consuetudinaria de los puestos totales. Primeramente el comité deberá decidir el área a la que estará enfocado el plan, esto es, si han de considerarse en la valuación puestos de oficina, fábrica, dirección, etc., o si el plan tendrá aplicaciones de mayor amplitud ya que la determinación de factores para una serie específica de puestos, puede ser totalmente diferente a los requeridos por otros grupos de puestos.

El siguiente paso será el determinar una lista preliminar de factores de tal manera que representen las partes esenciales que componen a un puesto, teniendo cuidado en seleccionar aquellos que estén dirigidos a la medición de la tarea y no de la persona que la desempeña. De este listado preliminar se seleccionan los factores que se juzguen en concenso, de mayor importancia e identificabilidad, procurando que sea un número reducido de tal manera que se permita enfocar a los aspectos trascendentes. En general se sugiere que su número no sea mayor de cinco.

Los factores más comúnmente recomendados son:

- Requerimientos mentales
- Requerimientos de habilidad
- Exigencias físicas
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

Una vez elegidos los factores se procederá a definirlos en forma explícita, de tal manera que sean comprendidos ampliamente por los calificadores para lograr una consistencia en la valuación, como se demuestra en las siguientes definiciones propuestas por Eugene Bengé:



a) Requerimientos Mentales

Se considera la posesión y aplicación de las aptitudes siguientes:

- Propias de la personalidad como inteligencia, memoria, capacidad de raciocinio, facilidad de expresión, relaciones interpersonales, creatividad.
- Obtenidas de educación y cultura general como aritmética, gramática, acontecimientos mundiales, deportes, etc.
- Obtenidas de educación especializada como ingeniería, química, publicidad, contabilidad, etc.

b) Requerimientos de habilidad

- Propias de la personalidad como coordinación muscular - manejo de maquinaria, clasificación, ensamble, desmontaje, movimientos repetitivos, etc.
- Obtenidas por la ejecución de un trabajo o de interpretaciones recibidas de lo captado por los sentidos como la coordinación muscular en trabajos como de química e ingeniería.

Es una habilidad el saber detectar una falla en un motor - por el ruido escuchado o el tener la rapidez en manipular una máquina sumadora y con qué tecla se obtiene un total.

c) Exigencias Físicas

- De esfuerzo físico ejercido y su continuidad como estar sentado, parado, andando, empujando, trepando, levantando, etc.
- De estado físico como altura, edad, sexo, peso, fortaleza, vista, etc.

d) Responsabilidad

- En supervisión de personal, importando sobre todo la complejidad de la supervisión ejercida antes que el -

número de supervisados y considerando también el grado de supervisión padecida; éstos grados de vigilancia o mando se pueden resumir en:

**Grado Máximo:** Ejerce mucha supervisión y recibe muy poca.

**Grado Mayor:** Ejerce mucha supervisión y esta sujeto a mucha.

**Grado Menor:** No ejerce supervisión y recibe muy poca

**Grado Inferior:** No ejerce supervisión y esta sometido a mucha.

- En manejo de dinero o bienes negociables
- En registros y archivos
- En contactos con personas externas
- En pérdidas y ganancias, adelantos y métodos de mejora.

e) Condiciones de Trabajo

- En cuanto al ambiente al que se está sujeto como iluminación, ventilación atmósfera, ruido, compañeros de trabajo, congestión, etc.
- En cuanto a los riesgos probables del trabajo mismo o del ambiente de trabajo.
- En cuanto al horario diurno, nocturno o mixto.

Ya con estas definiciones se deberán seleccionar los puestos clave que serán la base de comparación, recomendándose entre quince y veinticinco, en forma tal que sean representativos de los principales niveles de trabajo en la empresa y de el mayor número de departamentos posibles.

Estos puestos clave deberán tener como características, - que sean claramente definibles en sus actividades, y que - tengan de ordinario una remuneración equitativa, interna - y externamente.

Después de realizada esta selección se procederá a describir las funciones y especificaciones de los puestos clave de tal manera que se facilite la comparación con otros puestos. Estas descripciones serán estudiadas por los miembros del comité hasta tener la seguridad de que han sido comprendidas ampliamente.

Con estas herramientas cada miembro del comité ordenará los puestos clave en función de cada uno de los factores, considerando en primer término al que tenga mayor importancia en el factor estudiado, hasta el de menor importancia y se determinará el promedio de las órdenes establecidas por cada calificador en cada factor, de tal forma que se permita la categorización.

Es recomendable realizar esta operación tres veces en tres semanas distintas para obtener mayor confiabilidad en el resultado del comité al promediar el resultado obtenido en las tres ocasiones.

Posteriormente para facilitar la distribución monetaria se realiza la ordenación media en números enteros sucesivos de acuerdo a la promediación realizada.

Para proceder a distribuir el sueldo mensual, semanal, diario o por hora, según sea la base empleada por la empresa, se anotará el promedio de sueldos pagados a todos los ocupantes de ese puesto, pero en caso de que exista una dispersión muy grande entre estos, es conveniente utilizar el cálculo de la mediana, reduciendo con ello el efecto de cifras extremas. Si la empresa asignara un solo sueldo para cada puesto se facilitará esta determinación.

Siendo la distribución del sueldo la parte más complicada del método, se hace necesario que los miembros del comité trabajen en forma independiente para poder obtener la opinión individual en el proyecto de prorrateso, y sometan a discusión general los resultados, obteniendo de esta manera un ejercicio mucho más satisfactorio que el de hacer todo el trabajo en conjunto.

Para realizar este prorrateso deberán considerarse dos situaciones. La primera es distribuir el sueldo de acuerdo a la importancia que se le dió a cada factor conforme a un solo -

puesto clave, considerando el ordenamiento ya realizado. La segunda consideración será la relación que guarda con los de más puestos en cada factor.

Con estas consideraciones cada miembro del comité distribuirá el sueldo promedio entre cada factor del puesto con las opiniones de cada calificador se obtendrá la media de los prorrateos efectuados elaborando una ordenación de acuerdo a las tarifas monetarias asignadas.

Algunos autores recomiendan realizar la distribución de los sueldos entre cada factor, en forma independiente a la ordenación de los puestos de tal manera que al final se cotejen ambas y sea una forma de asegurar el ordenamiento y asignación de sueldos.

Ya con la distribución de tarifas se comparará con la ordenación original de los puestos clave verificando con ello que los sueldos asignados sean acordes a la importancia del puesto en cada uno de sus factores y en relación a las demás tareas.

En el caso de que al realizar esta comparación existieran algunas discrepancias entre el ordenamiento de puestos y la distribución de sueldos, deberán ser discutidas por el comité y al examinarlas, decidir si existe alguna forma de hacer las coincidir al modificar las tarifas o la ordenación y si este no fuera posible se deberá eliminar a esos puestos de la escala de puestos clave.

Obtenida la distribución final al eliminar las discordancias se debe elaborar la escala de valoración en la que posiblemente existirán valores monetarios que no están representados por ningún puesto, siendo necesario, en su caso, complementarla con puestos clave adicionales ubicándolos de acuerdo a una comparación con los ya existentes, sirviendo este, a su vez, de comprobación de la valuación original.

Este método también puede ser utilizado con puntuaciones que sustituyan a las cantidades monetarias.

En este caso se deberá seguir el mismo procedimiento en la

selección y descripción de factores y puestos clave así como de su ordenamiento pero en vez de distribuir el sueldo se - asigna un cierto número de puntos para cada factor y se crea una escala con crecimientos porcentuales uniformes, de tal - manera que los puntos posteriormente se traduzcan en valores monetarios, evitando con ello los cambios a las tablas cuando se modifiquen los sueldos en la organización.

Otra variante es el llamado " Método de Porcentajes de Turner " que básicamente sigue la misma mecánica pero también\_ en lugar de distribuir el sueldo o los puntos, define el porcentaje del total que se deberá pagar por cada factor.

El método de comparación de factores tiene las siguientes - ventajas:

- a) Es analítico al estudiar el puesto en sus principales - funciones.
- b) Permite jerarquizar los puestos de acuerdo a sus caracte-- rísticas fundamentales.
- c) Es adaptable a las necesidades de cada empresa conforme\_ a las áreas que se deseen valorar.
- d) Después de haber realizado las escalas de valoración, su utilización se torna lógica y sencilla.
- e) Se obtienen resultados satisfactorios en general.

Las desventajas del método son:

- a) Al cambiar las condiciones de los sueldos se necesitará\_ rehacer la distribución y la escala de valoración a me-- nos que se utilice el método de puntuaciones o el porten-- taje de Turner.
- b) La explicación del método es complicada y por lo tanto - no será fácilmente entendida por los empleados.
- c) Debe existir una perfecta comprensión por parte de los - miembros del comité para que se pueda llegar a resulta-- dos óptimos, lo que es difícil de lograr.

- d) Cada vez que se cambie a un integrante del comité, se perdería mucho tiempo en adiestrarlo y en caso de que fuera utilizado por personal extraño al que lo diseñó, difícilmente valuaría bajo los mismos criterios originalmente planeados.
- e) En general es de un largo proceso de implantación por lo que puede resultar costoso.
- f) En empresas con un gran número de puestos, la distribución de tarifas puede desviarse de los factores esenciales.

### 3. 4. 5. METODO DE PUNTOS

Este sistema de valoración cuantitativo, que posiblemente ha logrado la mayor aceptación hasta la fecha, en forma genérica consiste en una comparación de las características inherentes a un trabajo con una serie de modelos, para asignarles un cierto número de unidades de valor, denominadas puntos, y obtener una ordenación de los puestos de la organización.

Al igual que en otros métodos de valuación, es recomendable su aplicación a través de la integración de un comité valuador, el que participará tanto en las etapas de diseño del método como en el mantenimiento del mismo.

Debido a su carácter técnico, aunque relativamente sencillo, se requiere todo un proceso para su implantación, el que a continuación se describe .

#### a) Establecimiento de factores

Ya que el sistema se basa en la medición del puesto o tarea por cada una de sus partes o factores componentes, se requiere seleccionar aquellos que reúnan las siguientes características:

- Deben ser comunes a la totalidad de los puestos de la organización.
- Deben tener gradualidad, es decir, los diversos puestos

respecto de un mismo requerimiento deben poder medirse - en mayor o menor escala para poder diferenciar su valor.

- Deben ser objetivos y referidos al puesto, evitando con ello el establecimiento de factores relacionados a la persona ocupante del puesto. Esto puede lograrse al examinar los requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo.
- Los factores no deben sobreponerse, esto es, eliminar cualquier factor que trate de medir un aspecto ya considerado en otro factor.
- El número total de factores a elegir debe ser determinado de tal manera que permita una adecuada discriminación sin llegar a una alta complejidad. Por ello el número no debe ser ni menos del indispensable ni más del necesario. Por lo general este número oscila entre 4 y 15 factores. Si los factores fueron adecuadamente elegidos, podrán medir con exactitud al puesto, diferenciándolo con los demás. Así, entre los factores más comúnmente aceptados se tienen:

BASICOS

Habilidad

Esfuerzo

Responsabilidad

Condiciones de Trabajo

ESPECIFICOS

Conocimiento

Experiencia

Iniciativa

Esfuerzo físico

Esfuerzo mental y/o visual

Responsabilidad sobre procesos

Responsabilidad sobre equipo o materiales

Responsabilidad sobre el trabajo de otros

Condiciones físicas del trabajo

Riesgos de trabajo

Generalmente conviene seleccionarlos a partir de los factores básicos y el estudio de lo que éstos contienen. Asimismo-

no es recomendable conocer qué factores se emplean en otras - organizaciones similares.

b) Establecimiento de Grados en los Factores.

Una vez elegidos los factores, es necesario determinar los niveles o grados en que un mismo factor se presenta en los puestos de la organización.

Para ello resulta práctico el estudio de los puestos dentro de cada factor, para conocer los mínimos y máximos requerimientos existentes.

Así por ejemplo pudiera presentarse que para el factor de conocimientos, el puesto que menos requiere, necesita saber leer, escribir, y elementos de aritmética, y el puesto que más necesita es un grado universitario con alguna especialización adicional.

El número de grados a establecer para cada factor depende del tipo de organización o empresa, su magnitud, el número de puestos totales y el factor o graduar en sí. Sin embargo, es recomendable señalar entre 4 y 8 grados, y de ser posible aunque no necesario, este número de grados sea similar en todos los factores.

De esta manera, el grado primero para cualquier factor implica el mínimo requerimiento existente en la organización para algunos puestos; el segundo grado, implica un requerimiento adicional y así sucesivamente hasta llegar al grado máximo con el requerimiento más alto.

c) Definición de los factores y los Grados en los factores

Para facilitar un entendimiento objetivo uniforme y sobre todo consistente de cada factor y de cada grado en cada factor, es imprescindible describir en forma clara, breve y precisa el concepto que abarca cada factor y grado.

Debe evitarse el uso de términos ambiguos, principalmente por lo que se refiere a adjetivos calificativos tales como "alta responsabilidad", "riesgo mínimo", etc. Esto es de vital



importancia ya que el sistema aunque es flexible, tiene una -  
vigilancia permanente, siendo que los miembros del comité valua -  
dor no lo son así, por lo que con el tiempo pudieran cambiar -  
el sentido de las interpretaciones de cada definición y por -  
tanto, hacer inoperante las valuaciones asignadas por otros -  
miembros del Comité.

Como elemento auxiliar en la definición, puede resultar de -  
ayuda el citar algunos ejemplos de puestos típicos que quedan  
definidos en cada grado de cada factor.

A continuación se cita un ejemplo que abarca los factores -  
elegidos, la determinación de grados y las definiciones de am  
bos aspectos.

FACTOR CONOCIMIENTOS.- Este factor mide el saber acumulado -  
requerido para desempeñar un puesto.

- 1er. Grado Saber leer, escribir y contar números
- 2do. Grado Primaria terminada
- 3er. Grado Secundaria terminada o equivalente
- 4o. Grado Bachillerato terminado o equivalente
- 5o. Grado Pasante de carrera universitaria
- 6o. Grado Carrera universitaria terminada

FACTOR EXPERIENCIA.- Este factor mide el tiempo necesario pa -  
ra que una persona, con los conocimientos requeridos pueda -  
desempeñarse en tareas de la misma naturaleza antes de ocupar  
el puesto específico.

- 1er. Grado Hasta 1 mes
- 2do. Grado De 1 mes a 6 meses
- 3er. Grado De 6 meses a 12 meses
- 4o. Grado De 1 año a 3 años
- 5o. Grado De 3 años a 6 años
- 6o. Grado Más de 6 años

**FACTOR INICIATIVA.**- Este factor mide la capacidad que requiere el puesto para, con el propio juicio, tomar decisiones, actuar solo y sin guía y para modificar procesos, sistemas o situaciones de trabajo.

- |            |   |
|------------|---|
| 1er. Grado | Ninguna. El trabajador recibe instrucciones detalladas de qué hacer y cómo hacerlo.   |
| 2do. Grado | Escasa. El trabajador recibe instrucciones semidetalladas de su tarea. Tiene posibilidades de interpretar órdenes dentro de los parámetros que se le marquen.                             |
| 3er. Grado | Normal. El trabajador actúa sobre procedimientos preestablecidos, aunque tiene posibilidades de planear su trabajo, jerarquizarlo y resolver por sí mismo los problemas que se presenten. |
| 4o. Grado  | Alta. Actúa bajo dirección estratégica, puede diseñar sus propios procedimientos. Puede tomar decisiones dentro de las políticas establecidas.  |
| 5o. Grado  | Muy Alta. El trabajador actúa para cumplir los objetivos generales marcados. Puede tomar decisiones en forma amplia sin contravenir la legislación ni comprometer a la compañía.          |

**FACTOR ESFUERZO FISICO.**- Este factor mide la continuidad e intensidad del esfuerzo físico que implica desempeñar el puesto.

- |            |   |
|------------|---|
| 1er. Grado | Mínimo. Su trabajo es de oficina y le permite cambiar de posición cuantas veces desee.  |
| 2do. Grado | Medio bajo. Aunque el trabajo se realiza sentado, entre 10% y 20% del tiempo es necesario transportarse a pie de un lugar a otro.   |
| 3er. Grado | Medio Alto. Requiere de cargar bultos no pesados más del 30% del tiempo. También puede referirse a trabajos que requieren transportarse a pie de un lugar a otro entre el 20% y 60% - |

del tiempo.

- 4o. Grado Alto. Requiere de cargar bultos pesados entre - el 10% y .30% del tiempo. También puede referirse a trabajos que requieren caminar más del 60% del tiempo.
- 5o. Grado Muy Alto. Requiere de cargar bultos pesados - más del 30% del tiempo.

FACTOR ESFUERZO MENTAL.- Este factor mide la continuidad e intensidad de la concentración mental que implica desarrollar el puesto.

- 1er. Grado Atención normal que debe ponerse en cualquier trabajo.
- 2do. Grado Entre el 10% y 30% del tiempo requiere concentración intensa constante.
- 3er. Grado Entre el 30% y 50% del tiempo requiere concentración intensa a intervalos.
- 4o. Grado Entre el 30% y 50% del tiempo requiere concentración intensa constante.
- 5o. Grado Requiere durante más del 50% del tiempo una - concentración intensa a intervalos.
- 6o. Grado Requiere durante más del 50% del tiempo una - concentración intensa constante.

FACTOR RESPONSABILIDAD SOBRE EQUIPO Y/O MATERIALES

Este factor mide el costo del daño que puede ocasionarse sobre el equipo y/o materiales asignados para desempeñar el trabajo, en forma normal y la posibilidad de que ocurra esto.

- 1er. Grado El daño es poco probable. En su caso el costo no excede de 3 días de salario mínimo al año.

- 2do. Grado El daño es probable. En su caso el costo sería inferior a 10 días de salario mínimo al año.
- 3er. Grado El daño es muy probable. El costo en que se incurriría sería inferior a 30 días de salario mínimos al año.
- 4o. Grado El daño puede causarse fácilmente. El costo puede ascender hasta 100 días de salario mínimo al año.
- 5o. Grado El daño puede causarse fácilmente. El costo puede ascender hasta 360 días de salario mínimo al año.
- 6o. Grado El costo de los daños que se ocasionan pueden ser superiores a 360 días de salario mínimo al año.

#### FACTOR RESPONSABILIDAD SOBRE EL TRABAJO DE OTROS

Este factor mide el grado de supervisión sobre los colaboradores del puesto específico, tanto en su número como en el tipo de dirección que se dé, ya sean órdenes detalladas o dirección genérica.

- 1er. Grado Es responsable sólo de su trabajo propio.
- 2do. Grado Dirige el trabajo de hasta 6 ayudantes operativos.
- 3er. Grado Dirige el trabajo de 7 a 15 ayudantes operativos ó 1 a 3 supervisores con funciones iguales.
- 4o. Grado Dirige el trabajo de más de 15 ayudantes operativos o de 4 a 8 supervisores con funciones iguales.
- 5o. Grado Dirige el trabajo de más de 8 supervisores con funciones iguales ( o de 1 a 3 supervisores con

## funciones distintas )

- 6o. Grado Dirige el trabajo de más de 3 supervisores con funciones distintas

FACTOR CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO.- Este factor mide el tipo de ambiente físico en el que se desarrolla el trabajo.

- 1er. Grado El ambiente físico del trabajo es agradable

- 2do. Grado El ambiente físico del trabajo aunque no es agradable, es del tipo normal.

- 3er. Grado Existe ruido de media intensidad durante la jornada de trabajo o bien la temperatura es extremosa en el local de trabajo.

También se ubican en este grado los trabajos que requieren estar más del 50% del tiempo en automóvil o en la calle.

- 4o. Grado Existe ruido de alta intensidad en el local de trabajo y/o la temperatura de éste es superior a los 40° C.

FACTOR RIESGOS DE TRABAJO.- Este factor mide la posibilidad de que, con un cuidado normal en la tarea, se presente algún accidente de trabajo y la gravedad de éste.

- 1er. Grado Las posibilidades son mínimas y la gravedad del accidente sería de poca consideración.

- 2do. Grado Las posibilidades serían intermedias aunque la gravedad del accidente sería de poca consideración.

- 3er. Grado Las posibilidades serían intermedias, pero la gravedad del accidente podría ser considerable.

- 4o. Grado Las posibilidades son mínimas, pero el accidente puede ocasionar la pérdida de algún miembro.
- 5o. Grado Las posibilidades serían intermedias, pero el accidente puede ocasionar la pérdida de algún miembro.
- 6o. Grado Las posibilidades son mínimas, pero el accidente puede ocasionar la pérdida de la vida.

d) Ponderación de Factores.- Tal vez es el paso más importante en el proceso de diseño del método de valuación por puntos. Consiste en asignar a cada factor un valor conocido generalmente como " peso " para determinar la importancia relativa que tiene con respecto a otros factores. Normalmente este valor se expresa en porcentajes.

El punto de partida para determinar el valor que se le dé a cada factor serán los objetivos y necesidades de una organización en particular.

Así podrán existir compañías en las que el factor de conocimientos para desempeñar la función estará revestido de la máxima importancia; en cambio, habrá otras en las que las condiciones de trabajo son más importantes y valiosas para los puestos y por ellas la nómina guarda una proporción mayor. Aún es necesario examinar los tipos de trabajo que se realizan en la compañía, pues es posible que se requiera realizar dos o más ponderaciones distintas para diversos grupos de puestos siendo estos, entre otros, labores de oficina, puestos de fábrica, etc.

Por lo antes expuesto no es conveniente que una organización intente adoptar una escala de ponderaciones ajena, sino que procure diseñarla o ajustarla a las propias circunstancias en que se desenvuelve la compañía.

Par lograr asignar el peso de cada factor, el primer paso es ordenar los factores elegidos, desde el que se considera con mayor importancia hasta el que tenga la menor. Posteriormente, habrá que asignar un valor, entre 1 y 100, a cada factor.

de tal manera que dicha cantidad sea congruente con el ordenamiento previo, es decir, que al factor de mayor importancia se le asigne el más alto valor y al de menor importancia el de menor valor; la suma de todos los valores o pesos deberá ser igual a 100.

Para este fin es conveniente considerar lo siguiente:

- La ponderación es más objetiva al realizarse a través del comité valuador, ya que este supone la presencia de individuos que conocen la organización, los que son y son personas adecuadamente preparadas. Incluso ayudaría a la realización de este proceso el que los miembros del comité lo hagan primero en forma individual y se discutan posteriormente las opiniones de cada uno para lograr un consenso.
- Conviene considerar como elemento de control la situación de otras compañías del mismo ramo. Un estudio que puede ser empleado para efectos de comparación es el de la National Industrial conference Board, E. Lanham "valuación de Puestos", que arrojó los siguientes resultados.

<u>F A C T O R</u>	<u>IMPORTANCIA PROMEDIO ASIGNADA EN SISTEMAS DE VALUACION UTILIZADOS POR DIVERSAS COMPAÑIAS</u>
Habilidad	50%
Responsabilidad	25%
Esfuerzo	15%
Condiciones de Trabajo	11%

Continuando con el ejemplo explicado con anterioridad, la ponderación de los factores resultaría.

#### ORDENAMIENTO PREVIO DE LOS FACTORES

- El de Mayor Importancia:
- 1.- Experiencia
  - 2.- Conocimientos
  - 3.- Iniciativa
  - 4.- Esfuerzo Mental
  - 5.- Responsabilidad sobre el

- trabajo de otros.
- 6.- Responsabilidad sobre equipo  
y/o materiales
- 7.- Riesgos de trabajo
- 8.- Esfuerzo Físico

El de menor importancia: 9.- Condiciones físicas del trabajo.

ASIGNACION DE PESOS

	<u>P E S O</u>
Experiencia	20%
Conocimientos	16
Iniciativa	14
Esfuerzo mental	13
Responsabilidad sobre el trabajo de otros	11
Responsabilidad sobre equipo - y/o materiales	9
Riesgos de trabajo	8
Esfuerzo Físico	5
Condiciones físicas del trabajo	<u>4</u>
T O T A L	100%

e) Asignación de puntos a los Grados de cada factor.

Los puntos pueden entenderse como unidades sin valor absoluto, arbitrariamente elegidos, que sirven para elegir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos. Como se expresa en la definición anterior, la asignación de puntos es a voluntad propia, existiendo tres métodos de progresión básicos: aritmética, geometría e irregular.

En el método de progresión aritmética, generalmente los pesos asignados a cada factor serán los puntos del primer grado se obtienen multiplicando el peso del factor por 2; el - tercero, multiplicando por tres, y así sucesivamente hasta - que todos los grados de todos los factores tengan puntos asignados. Este método puede tener el inconveniente de conside-



rar que la diferencia real entre lo que significa uno y otro grado es uniforme entre todos los grados y en todos los factores. El método de progresión geométrica tiene varias opciones, siendo la más sencilla asignar como puntos para el primer grado el peso asignado al factor, el segundo grado se obtendrá duplicando los puntos del primero, el tercero duplicando los del segundo, y así sucesivamente. Otra opción es similar a la anterior, pero en vez de duplicar, se multiplica por una cantidad mayor de 1 y menor de 2. Otra más será determinar un porcentaje en que deban incrementarse los puntos de un grado con respecto a los del grado inmediato anterior del mismo factor. Puede incluso variarse este porcentaje para aplicarse, por ejemplo, 30% entre los primeros tres grados y 40% en los restantes. En realidad estos métodos son resultado del uso de la fórmula del último término de una progresión geométrica.

$$L = a r^{(n-1)}$$

Donde:

L = último término

a = primer término

r = razón

n = número de términos de la progresión.

El primer término (a) serán los puntos del primer grado; la razón (r) será un número mayor de 1 y menor de 2; los puntos de cada grado se obtienen substituyendo el número de grado buscando en "n".

En caso de que existiera un número distinto de grados en cada factor, siempre que la diferencia en el número de grados no sea muy grande, pueden aplicarse distintas razones ("r") en cada factor con el fin de que la amplitud total entre el primer y último grado en todos los factores sea la misma.

Para ello se utiliza la siguiente fórmula obtenida de la anterior.

$$r = \sqrt[n-1]{\frac{L}{a}}$$

Para la aplicación de esta fórmula en cada factor, previa determinación de los puntos del primer y último grado de cada uno, se sustituyen éstos en las variables "L" y "a" y se obtendrá la razón "r" aplicable a cada factor.

El método irregular, más subjetivo, determina primeramente los puntos del primer grado de cada factor con el peso asignado a cada factor.

Se determina un coeficiente de amplitud entre el primer y último grado (normalmente entre 4 y 6) y se calculan los puntos del último grado de cada factor multiplicando el coeficiente de terminación por los puntos del primer grado.

Los puntos de los grados intermedios se determinan por estimación tomando en cuenta las definiciones de cada grado y sobre todo sus diferencias.

Este último método tiene la ventaja de apreciar y reconocer las diferencias existentes entre los grados. Así por ejemplo si en el factor experiencia se definiera:

1er. Grado	Hasta tres meses
2do. Grado	De 3 a 12 meses
3er. Grado	De 1 a 3 años

Obviamente es mayor la diferencia entre el segundo y tercer grado que entre el segundo y primer grado.

En ocasiones, a los grados de los factores no se les asigna un puntaje específico sino un mínimo y máximo de puntos, los que se utilizarán según se ubique al puesto en el grado específico, con condiciones ligeramente menores o mayores a las establecidas en la definición.

$$r = \sqrt[n-1]{\frac{L}{a}}$$

Para la aplicación de esta fórmula en cada factor, previa determinación de los puntos del primer y último grado de cada uno, - se sustituyen éstos en las variables "L" y "a" y se obtendrá la razón "r" aplicable a cada factor.

El método irregular, más subjetivo, determina primeramente los - puntos del primer grado de cada factor con el peso asignado a - cada factor.

Se determina un coeficiente de amplitud entre el primer y último grado ( normalmente entre 4 y 6 ) y se calculan los puntos - del último grado de cada factor multiplicando el coeficiente de terminado por los puntos del primer grado.

Los puntos de los grados intermedios se determinan por estimación tomando en cuenta las definiciones de cada grado y sobre - todo sus diferencias.

Este último método tiene la ventaja de apreciar y reconocer las diferencias existentes entre los grados. Así por ejemplo si - en el factor experiencia se definiera:

1er. Grado	Hasta tres meses
2do. Grado	De 3 a 12 meses
3er. Grado	De 1 a 3 años

Obviamente es mayor la diferencia entre el segundo y tercer - grado que ente el segundo y primer grado.

En ocasiones, a los grados de los factores no se les asigna un puntaje específico sino un mínimo y máximo de puntos, los que - se utilizarán según se ubique al puesto en el grado específico, con condiciones ligeramente menores o mayores a las establecidas en la definición.

Ello permitirá mejores diferenciaciones entre los puestos aunque la valuación se pueda tornar un tanto más objetiva.

f) Formación del Manual de Valuación.

Con los resultados obtenidos de todos los procesos anteriores conformados por la selección de factores, la determinación de grados, definiciones y puntuaciones asignadas a cada factor y sus grados, se forma una síntesis o Manual de Valuación que quedará como memoria de los trabajos realizados y será la guía para los miembros de los Comités de Valuación que se creen en el futuro.

g) Valuación de los Puestos.

Para conocer la valuación de cada puesto, bastará comparar la función de cada puesto con las definiciones de los grados en cada factor, buscando la que corresponden por ese factor. La suma de los puntos de cada factor obtenidos, representará la valuación final del puesto, que reunida, con los puntos totales asignados a otros puestos, proporcionará el orden de categoría en que quedan colocados.

Conviene valuar primeramente una lista de puestos típicos de la empresa, cuyas funciones sean poco variables, y revisarla inclusive por otro comité valuador, para que sirva de guía comparativa en lo sucesivo con las valuaciones asignadas al resto de los puestos de la organización, conformándose un efectivo medio de control. Recuérdese que los sistemas de valuación si no arrojan resultados correctos, producirán efectos inversos a los que con ellos se busca obtener.

El método de valuación por puntos tiene las ventajas siguientes:

- Permite realizar rápidamente adaptaciones por cambios en las circunstancias particulares de las organizaciones.
- Aunque su carácter es técnico, su aplicación es relativamente sencilla.

- En empresas grandes y medianas es, al igual que el sistema de comparación de factores, el método más conveniente.
- Los errores que se cometieran son fácilmente localizados.
- A pesar de los cambios que se llegaran a presentar en los integrantes de los comités de valuación, es sencillo el mantener homogeneidad de criterios.
- Al permitir un estudio analítico del puesto, la valoración será más precisa.
- Facilita en gran medida la administración de los sueldos de los trabajadores.

Entre los principales inconvenientes pueden enunciarse:

- Aunque su carácter es técnico, ello no elimina la subjetividad en su aplicación.
- El costo de administración del método es relativamente alto, dado que requiere un estudio detallado de los puestos de la organización, su análisis y la valoración a través del comité respectivo.
- El diseño e implantación del método requiere la participación de personas altamente preparadas en el mismo.
- El tiempo que se utiliza en valorar los puestos es comparativamente más largo que en otros métodos, haciendo más lenta su aplicación y mantenimiento.

### 3. 4. 6. METODO DE VALUACION HAY

El método de valuación Hay tiene el mismo proceso empleado por los sistemas de valuación por puntos, pudiéndose considerar también un sistema por puntos.

El método Hay conocido también por Método de Perfiles y Escalas fue desarrollado por Edward N. Hay y Asociados para proporcionar un enfoque sistemático administrado para evaluar los puestos en todos los niveles, en todas las organizacio-

nes y para facilitar comparaciones de pagos entre compañías.

Dos principios son fundamentales para el Método de Perfiles - y Escalas:

- 1) Una comprensión completa del contenido del puesto que va a ser evaluado.
- 2) La comparación directa de un puesto con otro para determinar el valor relativo.

Ya que es muy difícil comparar y medir por completo un puesto con otro, la comparación se hace entre los aspectos del contenido del puesto que están presente, aunque varíen en grados en todos los puestos. Estos aspectos que integran el contenido total del puesto son: habilidad, solución de problemas y responsabilidad; la suma de estos tres aspectos representa el valor del puesto. Los tres elementos del puesto se definen:

- 1) Habilidad: Es la suma total de todos los conocimientos y las habilidades adquiridas, que son necesarias para un rendimiento satisfactorio en el puesto.
  - 2) Solución de Problemas: Es la cantidad de pensamiento original y de iniciativa propia requerida por el puesto para analizar, evaluar, crear, razonar y llegar a conclusiones.
  - 3) La responsabilidad: Es la equivalente de las acciones y de las consecuencias de estas acciones.
- 1) Matriz Habilidad ( Know - how ): Es el conjunto de conocimientos y experiencias requeridas para poder desempeñar aceptablemente el puesto, independientemente de cómo se hayan adquirido. Ese conocimiento total tiene tres aspectos:
- a) La habilidad especializada, técnica o práctica.
  - b) La habilidad para integrar diferentes clases de actividades.
  - c) La habilidad humana para motivar a la gente que puede ser:

• Básica: cortesía y eficacia normales en el trabajo con otros.

- Importante: Es importante la comprensión de los demás, así como influir y/o servir a los demás.
- Crítica: Es de máxima importancia el tener habilidades aisladas o combinadas para comprender, seleccionar, desarrollar y motivar a las personas.

Ponderación de la habilidad. Las habilidades totales tienen tanta amplitud ( diversidad ) como profundidad ( especialización ). Los puestos pueden exigir algunos conocimientos, experiencias en muchas cuestiones diversas o muchos conocimientos y experiencias en una sola. Por ello el conjunto total de habilidades es el producto combinado de la amplitud y la profundidad de los conocimientos y experiencias que cada puesto exige; para compararlas entre un puesto y otro, hay que hacerlo en función de que tantas habilidades se exigen en que tantas cosas.

## 2) Matriz de solución de Problemas ( problem - solving )

Se refiere al proceso de pensamiento que el puesto exige para identificar, analizar, comprender, sintetizar y/o - evaluar las situaciones que se le presentan y encontrarles o construirles las soluciones adecuadas. (La importancia de este factor disminuye en la medida en que se cuenta con la ayuda o el apoyo de procedimientos, antecedentes, reglas, principios o personas ), y se divide en:

- a) Ambiente en el que se piensa. Comprende los apoyos que se tienen para la búsqueda o construcción de soluciones.
- b) Tipo de complejidad. La complejidad del proceso de pensamiento que exigen las situaciones.

Ponderación de la solución de problemas. Mide la intensidad del proceso mental requerido para aplicar las habilidades para: 1) Identificar, 2) Definir y 3) Resolver las situaciones a que se enfrentan en el desempeño del puesto. " Se piensa con lo que se sabe ", aún cuando se invente con la mayor creatividad.

La materia prima del razonamiento es el conocimiento de los hechos, principios y significados; las nuevas ideas se consti-  
tuyen a partir de lo que se sabe, por lo que la solución de -  
problemas se calcula como un uso porcentual de las habilida-  
des.

- 3) Matriz Responsabilidad ( accountabilities ). Se refiere al efecto que tiene el puesto sobre los resultados totales de la organización; está determinada por los tres siguientes aspectos, en orden de importancia.
- a) Libertad para actuar. Que se refiere a las limitaciones y controles personales o de procedimiento, que condicionan al titular para cumplir con las finalidades del puesto.
- b) Tipo de impacto. Que se refiere a la forma de incidir - que tiene el puesto sobre la producción de resultados con los que está claramente ligado.

**Impactos posibles:**

- I. Directos
- (p) Primario. El puesto responde por sí mismo del logro de algún resultado final de la empresa.
- (s) Compartido. El puesto responde conjunta y directamente con otros ( no superiores ni subordinados ), dentro o fuera de su unidad orgánica, del logro de algún resultado final de la empresa.
- II. Indirectos
- (c) Contributorio. El puesto existe para proporcionar servicios, interpretación, consulta o asesoría, que usan otros para lograr algún resultado final de la empresa.
- (r) Emoto. El puesto existe para dar servicio de información, registro o circunstancias.



- c) Magnitud. Se refiere al volumen general de los resultados específicos sobre los que incide el puesto principalmente, o con mayor claridad.

#### Operación del Sistema.

Podemos sintetizar lo más sobresaliente de su operación del siguiente modo:

- 1) Se realizan las descripciones de puestos.
  - 2) Se efectúa la valuación mediante la integración de un comité, utilizando los factores antes mencionados.
  - 3) Tras definir del modo más detallado posible cada factor, - así como los grados y subgrados:
- a) Por lo que respecta a la "Habilidad", a base de una tabla de doble entrada, se fijan los grados, que son ocho. - Cada uno de éstos se dividen a su vez, en diversas posibilidades de la amplitud de habilidad que supone el puesto: menor, homogéneo, heterogéneo, amplio y comprensivo, dentro de cada uno de estos subgrados se prevén tres posibilidades, y son: básica, importante y crítica.

En cada una de las posibilidades entre las que el valuator puede escoger, se dan todavía tres valores: mínimo, medio y máximo, para valorar con mayor afinamiento, de acuerdo con los datos de la descripción del puesto. Con base en la Ley de Weber, se establecen los valores en forma tal, - que el máximo y mínimo tengan una diferencia de 15% con respecto al medio.

Al escogerse el grado, amplitud, etc., se fija el número de puntos dentro de los señalados en la escala como mínimo y máximo.

- b) El segundo factor "Solución de Problemas", tiene también ocho grados. Dentro de estos grados existen cuatro subgrados de complejidad y dentro de éstos últimos, se dan un máximo y un mínimo. Pero en este caso, no se trata de puntos, sino de porcentajes, ya que el número que se asigne por este factor se obtiene aplicando el por ciento elegido a los puntos obtenidos en el factor habilidad.

- c) En el factor " Responsabilidad " se utiliza una tabla de doble entrada; los grados son ocho, los subgrados se refieren a la magnitud económica de la unidad administrada y pueden ser muy pequeña, pequeña, mediana y grande. Dentro de cada subgrado existen cuatro alternativas, que se refieren a que la responsabilidad sea remota, contributivo, compartida o primaria. Hay un número de unidades de medición: medio, mínimo y máximo, dentro de los que pueden señalarse las unidades de valuación.
- 4) Se determina, en comité, cuantos puntos corresponden a un puesto concreto, respecto a " la habilidad ", se aplican a estas unidades de valuación el porcentaje que le corresponda según la escala del factor " Solución de problemas " y finalmente se determina en " Responsabilidad " el número de unidades de valuación que le tocan.

El puesto valdrá " X " unidades de medición, suma de lo obtenido en los tres factores.

### 3. 4. 7 LIMITACIONES DE LA VALUACION DE PUESTOS.

Numerosos sistemas especiales de valuación de puestos introducen variaciones que se alejan de estos sistemas básicos. - Los planes de valuación de puestos han cambiado y están cambiando, en parte debido a que el campo cubierto se ha extendido en muchas organizaciones para incluir puestos de supervisión y administración.

Los empleados de oficina han venido siendo más críticos que la mayoría de los trabajadores de producción. Han venido forzando el reconocimiento de la cualidad esencialmente subjetiva de todas las clasificaciones de puestos.

Mientras tanto, los estudios han indicado que, como en la calificación de los trabajadores, las cualidades frecuentemente se traslapan.

Como resultado, el número de factores puede frecuentemente -

reducirse sin afectar adversamente los efectos de las calificaciones. Los factores de ponderación asignados a diferentes cualidades están sujetos a dudas, las cuales pueden influir en la tendencia creciente hacia el sistema de comparación de factores, especialmente para empleados de oficina y para administradores. La experiencia ha indicado claramente la necesidad de dar una atención continua y una frecuente reevaluación a los puestos individuales. La experiencia sugiere también que cada sistema debe estar acompañado de un procedimiento de quejas adecuado, en tal forma que, quienes piensen que su trabajo ha sido evaluado inadecuadamente puedan obtener una revisión sin prejuicios.

Los sindicatos generalmente ofrecen poca oposición a la valuación de puestos a pesar de que no la consideran como algo que elimina la necesidad de negociar los sueldos y salarios.

Establece aclaraciones sobre las tarifas relativas para los diferentes puestos que en otra forma crean problemas difíciles a los funcionarios sindicales.

Las presiones del mercado pueden crear serios riesgos para la valuación de puestos. ¿Qué puede hacerse cuando no pueden encontrarse suficientes trabajadores a la tarifa de pagos sugerida por la valuación de puestos? Esta es una pregunta retórica; no existe una respuesta sencilla o general.

Un paso preliminar podría ser el reexamen de la calificación para la cual los sueldos o salarios parecen inadecuados.

Un segundo paso podría ser la comprobación de la estructura total de sueldos, la cual podría haber dejado de mantenerse a tono con las tendencias ascendentes. En ciertas situaciones, pueden establecerse tarifas tentativas, sobre la teoría de que la situación excepcional no persistirá.

Como en las extensiones del programa de valuación de puestos de trabajos de supervisión, técnicos y administrativos, muchas firmas han encontrado problemas especiales en las aplicaciones a posiciones de investigación o científicas. Los factores o cualidades usuales, requieren nuevas definiciones en dichas aplicaciones. La responsabilidad por ejemplo, puede convertirse en responsabilidad de hacer descubrimientos e innovaciones más bien que basarse en el número de subordina-

dos o en el volumen de ventas. Por esta razón, muchos planes excluyen estos puestos, y otros han desarrollado sistemas de curvas de madurez especiales con escaleras paralelas de promoción y compensación.

Las curvas de madurez relacionan los niveles de salarios con los grupos de edad. Pueden incluir un procedimiento hasta cierto grado parecido al descrito como clasificación de puestos, en el cual se distingan las asignaciones para diferentes tipos de científicos. Para cada clasificación amplia, las curvas muestran salarios anuales por edad. Pueden crearse varias de tales curvas, una representando el 10 o 20% superior de los salarios, otra el 20% inferior y una tercera que represente el grupo central. Cada curva identifica una serie de medianas del salario trazadas sobre el eje horizontal que mide los salarios recibidos en términos de edad. Pueden llevarse a cabo encuestas de salarios para crear curvas similares, que representen la práctica en otras organizaciones comparables. La propiedad de los salarios individuales se juzga mediante comparaciones de edad, más bien que intentando medir la ejecución del trabajo contra estándares especificados y descripciones de puestos.

Las escaleras paralelas crean estructuras de salarios para los científicos con grados de salario comparables a los de otros supervisores y gerentes. Para los científicos, sin embargo la promoción sistemática no subraya el aumento de sus responsabilidades en la supervisión de otros. Los científicos pueden, por consiguiente, anticipar avances regulares sin convertirse en administradores.

### 3. 5. ENCUESTA DE SUELDOS

La valuación de puestos ha colocado a éstos de acuerdo a su orden de importancia dentro de la organización, pero no se ha establecido ningún valor monetario. Normalmente se emplean dos métodos para definir este problema.

El primer método usa como guía básica los sueldos actuales que paga la compañía, basándose en la suposición de que los sueldos actuales son los adecuados. Esta suposición puede ser válida, y puede entonces, construirse una estructura de

sueldos estableciéndose una equidad interna.

El segundo método es llevar a cabo un estudio de sueldos, con el objeto de encontrar lo que otras empresas están pagando a trabajos similares.

Aún cuando una empresa puede deducir de sus sueldos existentes una escala que sea justa y equitativa en lo que se refiere a una equidad interna, la escala puede estar por encima o por debajo de lo normal.

Hoy en día la mayor parte de las empresas están situadas en un mercado laboral de mucha competencia. Con objeto de atraer y conservar a los empleados, la escala de sueldos debe ser competitiva con el mercado, para ello un procedimiento confiable es realizar una encuesta de sueldos.

Procedimiento para la realización de una encuesta de sueldos.

Existen seis pasos en la realización de una encuesta de sueldos (5)

- I. Determinar el universo: Determinar exactamente el tamaño de lo que vamos a investigar.
- II. Seleccionar la Muestra
  - 1) Selección de compañías por investigar: Para la selección de las compañías por encuestar se presentan dos problemas básicos:
    - A) Las empresas que deben incluirse en particular
    - B) El número de empresas que deben incluirse.
  - A) Para la selección de las empresas en particular se deben considerar los siguientes criterios.
    - 1.- La competencia principal que una compañía sufre en el mercado de la mano de obra, proviene de otras compañías del mismo giro. Algunos puestos son peculiares a ciertas industrias y los trabajadores en estos

puestos, principalmente se cambian de una compañía a otra, - provocando que estas organizaciones compitan entre sí por su mano de obra. Aún cuando algunos puestos pueden existir, no solamente en esa industria, sino en compañías que se dedican a otras ramas, los trabajadores con frecuencia prefieren permanecer en un giro industrial en particular porque están familiarizados con él, incrementando por lo tanto, la competencia por sus servicios.

Por lo tanto los sueldos pagados por organizaciones similares son pertinentes en la construcción de la escala de sueldos y deben incluirse en el estudio.

2. Como existen puestos similares entre las distintas ramas o giros industriales, las empresas están también en competencia con compañías dedicadas a otras ramas de negocios o de industria. Es necesario considerar los sueldos de sus competidores para el mismo tipo de trabajadores.
3. Deben incluirse en el estudio a las empresas que ocupan un número suficiente de trabajadores para que su competencia sea - apreciable.
4. Algunas empresas pueden emplear trabajadores para el mismo tipo de puesto que otras, pero aún pueden no ser competidores - de importancia. Aquellas compañías que son inferiores a lo normal, con respecto a las condiciones de trabajo, políticas de operación, escalas de pago o reputación, forman esta clase. Estas no influyen en el mercado de trabajo en forma sustancial porque los empleados normalmente evitan estas organizaciones si pueden. Como la competencia principal en el mercado de mano de obra viene de las compañías en las que los trabajadores prefieren trabajar, la consideración de compañías - inferiores añadirá muy poco a los resultados del estudio.
5. Se considera que el mercado de mano de obra local está formado por aquellas compañías que están suficientemente próximas - unas a otras, de manera de que dependan de la misma población para el suministro de sus empleados. Por lo tanto, las compañías elegidas para el estudio de sueldos locales, deben ser - aquellas que dependen del mismo mercado para obtener sus trabajadores.

6. Algunas veces, los sindicatos presionan sobre las empresas para que paguen sueldos, comparables con los pagados en la industria en general, aún cuando las empresas pueden estar dispersas geográficamente.

Cuando estas presiones existen, es necesario obtener los sueldos de la industria en general, con objeto de que puedan ser considerados al desarrollar la estructura de sueldos.

B). Selección de los puestos que deben compararse.

Los mismos dos tipos de problemas básicos que deben ser resueltos al seleccionar las compañías que se incluyen en el estudio, deben también resolverse en la selección de los puestos que deben incluirse. Estos son la selección y el número de puestos por compararse (6)

Antes de que sean elegidos los puestos en particular, deben considerarse ciertas guías básicas al hacer la selección.

- 1.- Cada uno de los niveles básicos de trabajo o de las clases de puestos incluidos en la categoría de los puestos por evaluarse, debe estar representado en el grupo que va a compararse.
- 2.- Los puestos elegidos en particular para representar cada uno de los niveles o clases de trabajo deben ser los que se conocen como puestos tipo o de referencia. Estos son los puestos cuyas funciones o responsabilidades han permanecido inalteradas por un período de tiempo relativamente grande, que son considerados en la empresa como representativos y que tienen un número de empleados trabajando en ellos, suficiente para formar una parte importante de la nómina

3. Los puestos elegidos para efectos comparativos no deben de ser los que requieren trabajadores cuya retribución es excesiva o escasa, porque cualquiera de estas situaciones tiende a distorsionar el mercado de sueldos. Estos sueldos normalmente estarán por debajo o por encima del patrón general.
4. Los puestos elegidos deben existir en un número suficiente de compañías para hacer posible la comparación.

No es necesario incluir un gran número de puestos en el estudio, ya que se obtienen resultados estadísticos confiables de un número relativamente pequeño como muestra. Incluir demasiados puestos, normalmente requiere ignorar algunas de las normas de selección de puestos por compararse y en hacer la cantidad de trabajo pesado y poco razonable, sin estar justificada por resultados mejorados en particular.

### III. Formulación del Cuestionario:

- 1) Reglas para la formulación del cuestionario (5)
  - a) Preguntas: Pueden ser de 2 tipos.
    - Abiertas: Se da la oportunidad de recibir una explicación.
    - Cerradas: Respuestas únicas y categóricas
  - b) Sobre la unidad: El cuestionario debe estar dirigido a un tema específico. Si los temas abarcados son varios, conviene realizar diferentes cuestionarios.
  - c) Sobre la secuencia: Las preguntas deben tener un encadenamiento lógico e iniciar de las fáciles a las difíciles.



- d) Sobre la claridad: En el aspecto gráfico, - debemos utilizar letras claras y espacios am plios. Preguntas comprensibles. Se debe de evitar el uso de palabras este rotipadas, am biguas o vagas, así como evitar hacer pregun tas negativas, ya que negarlas resulta - afirmativo y viceversa.
- e) Sobre la facilidad: No debemos hacer pregun tas relacionadas con la conducta personal. - Debemos evitar hacer preguntas sobre elemen tos fácilmente deducibles, esto es, facili- tar el trabajo al mínimo.

Los cuestionarios deben tener confidencialidad.

## 2) Información requerida

Actualmente el sueldo base pagado a un empleado, es sola mente parte de su compensación total en muchas empresas.

Además de su sueldo básico, muchas compañías proporcionan algunas ayudas financieras que incrementan el sueldo pro medio devengado en grado apreciable. No se tendrá una in formación precisa de la situación si se comparan solmen te los sueldos base. Algunas empresas pagan sueldos base menores que los promedios, pero tienen un programa de - prestaciones muy amplio, que incrementa la compensación - total de los empleados a un nivel más alto, en general - que el de la empresa con mayores sueldos base, pero con - menores prestaciones.

Dentro de estas prestaciones podemos mencionar: seguros de vida, vacaciones y prima vacacional, aguinaldos, fon dos de ahorro, despensas, ayuda para transportación, - etc., y todas aquellas prestaciones superiores a las mar cadas por la ley.

## 3) Preparación para la obtención de la información.

Una vez que se han seleccionado las empresas por encuestas

se, que se ha obtenido su cooperación para que participe en el estudio, que se han seleccionado los puestos. Por encuestarse y que se ha definido la información necesaria, la empresa decide los procedimientos que empleará para obtener los datos deseados. El método por emplearse en cada una de las empresas debe ser ajustado a las situaciones encontradas en sus respectivas organizaciones, ya que serán distintas con respecto al detalle y al tipo de información que ya tienen disponible. Una comparación de sueldos puede no tener significado si el contenido de los puestos no se compara para asegurar que los sueldos en cuestión son pagados al mismo tipo de puesto.

Para llevar a efecto el estudio se deben obtener las descripciones genéricas de cada uno de los puestos cuyos sueldos vayan a ser comparados, la falta de descripción genérica hace que la comparación de títulos de puestos sea solamente un procedimiento muy subjetivo e infructuoso.

Los puestos en algunas compañías pueden tener los mismos títulos, pero ser sustancialmente diferentes con respecto al trabajo realmente desarrollado, por ello se debe incluir dentro de la encuesta las descripciones genéricas de cada puesto por investigar.

#### IV Recopilación de datos.

El primer procedimiento importante para la obtención de la información, es hacer que un representante de la compañía que realiza la encuesta, visite cada una de las empresas participantes obteniendo los datos por medio de entrevistas.

El segundo método es enviar el cuestionario, incluyendo los resúmenes de puestos, las hojas de instrucciones y una carta explicativa a los participantes, requiriendo de ellos que llenen la forma y la regresen una vez que han comparado el contenido de los puestos o los trabajos que son investigados.

#### V Procesamiento de la información.

### Tabulación de los datos del estudio de sueldos.

Tan pronto como se ha terminado el estudio de las empresas, deben tabularse y resumirse los datos de quien realiza el estudio, así como para las empresas participantes. Debe asignarse a cada compañía un número o una letra clave para que sus sueldos no puedan ser identificados. Es costumbre, que la compañía que realiza el estudio muestre sus sueldos a cada uno de los participantes, ya que éstos han mostrado los suyos a esta empresa.

Cada empresa es informada de su propio número clave. Se incluye normalmente en el informe, una lista completa - de las empresas investigadas, pero como no hay identificación con respecto a los sueldos incluidos, con las excepciones antes mencionadas, la promesa de anonimidad no es violada.

Las compañías que reciben el informe conocen quienes participaron en el estudio, dando así mayor significado a los resultados obtenidos.

El informe normalmente debe componerse de cinco cuerpos principales:

- 1) Introducción
- 2) Empresas participantes
- 3) Información general sobre las empresas participantes
- 4) Administración de sueldos y prestaciones.
- 5) Información sobre los sueldos encuestados

Los datos individuales de cada puesto tabulado deben incluir los siguientes puntos:

- 1) Título y descripción genérica de cada puesto encuestado.
- 2) Las compañías investigadas enumeradas por su clave.
- 3) El número de empleados en cada puesto
- 4) El sueldo base pagado en el puesto por cada compa--

Ría.

- 5) El sueldo promedio ponderado pagado, el sueldo mínimo y máximo reportado.
- 6) Se deben incluir las prestaciones en dinero que reciben los puestos encuestados.

Además de la información tabular, normalmente se acompaña el informe con discusiones breves por escrito, con objeto de que pueda ser generalmente entendido. Se incluyen cartas explicativas cuando se envían los informes y ambos normalmente son dirigidos a la persona encargada de proporcionar la información o bien a quién autorizó su participación.

#### VI Interpretación de los Resultados.

Haremos sólo notar aquí la necesidad de tener gran cautela, - pues no hay error más peligroso que el que resulta de una mala interpretación de resultados numéricos, ya que se piensa - que éstos son totalmente objetivos. Conviene pensar cuáles - son las verdaderas causas de las contestaciones obtenidas.

Reconocimientos periódicos de sueldos.

La práctica de las compañías con respecto a la frecuencia - de estos procedimientos es variable. Algunas realizan los estudios trimestralmente y otras semestral o anualmente.

No hay un intervalo de tiempo que pueda establecerse como norma, pero como una guía general recomendamos las revisiones se me strales ya que parecen ser las que proporcionan información confiable por el constante movimiento de los sueldos actual- mente.

Existen compañías especializadas en la realización de encuestas de sueldos, en las cuales la información y la muestra de empresas nos proporcionan datos muy confiables y precisos que sirven de apoyo en los estudios de sueldos que realizan las empresas, dentro de las principales compañías especializadas - podemos mencionar:

Hay y Asociados  
Intergamma de México  
Servicios Internacionales de compensación  
Alex Olhovich  
Stevenel y Asociados

3. 6. Estructura de sueldos.

Al terminar el reconocimiento de sueldos, una empresa está preparada para la construcción de su estructura de sueldos tomando en cuenta las relaciones de los puestos que han sido establecidos en el proceso de valuación y los datos de sueldos que han sido obtenidos. La construcción de la escala de sueldos, no significa necesariamente que se preparará un cambio completo o un plan enteramente diferente, si la escala existente está completamente fuera de línea, puede ser necesariamente este cambio drástico. En la mayor parte de los casos, sin embargo, no será esta la situación. Las empresas modernas, como regla, no permiten que sus escalas de sueldos se deterioren al punto de que la estructura completa esté equivocada.

Aún en la ausencia de un programa de valuación de puestos formal y de las técnicas de sueldos, los métodos informales son utilizados intentando mantener un programa equitativo. Como resultado, la escala general normalmente estará cerca de lo que debería ser. Sin embargo, algunas áreas específicas de la estructura pueden ser los puntos principales de dificultad y de falta de equidad, en estos casos el proceso de calificación normalmente revelará que solamente puestos o clases específicas de puestos han sido relacionados en forma inadecuada a los otros, y que principalmente los errores en los sueldos estarán en estas áreas.

Sin embargo, hay casos en que el nivel general de sueldos, así como los puestos individuales o los de grupos de puestos individuales, estarán fuera de ajuste. En algunos casos el problema principal será ajustar los sueldos que están fuera de línea; en otros la estructura general requerirá revisarse. Una comparación de la escala de sueldos existentes y del orden de importancia de los puestos con los datos obtenidos en el estudio y en el nuevo orden de los puestos, revelará el grado de desajuste entre los dos.

Como el nuevo orden de importancia ha sido comprobado y verificado cuidadosamente durante la valuación de puestos, la tarea principal de este punto es la comparación de sueldos que revelará la escala o partes de la escala que requieren ajustarse. Entonces la organización puede determinar lo que necesita hacer para establecer un programa de sueldo equitativo.

Se presentan muchos problemas en el proceso de ajuste de una escala de sueldos; algunos son de naturaleza rutinaria, pero la mayor parte son de gran alcance porque afectan a un gran número de personas en la organización.

Las dificultades anteriores deben considerarse también como posibles dificultades futuras. A fin de producir una estructura satisfactoria de sueldos dentro de la organización y para proceder a un análisis de estos problemas se deberá contar con gente capacitada y bien preparada en materia de sueldos, es recomendable que estas personas sean las mismas que se responsabilizaron de coordinar la valuación de puestos.

Para la realización de una estructura de sueldos se deben abarcar cuatro puntos importantes y son:

- 1) Tabulación de la información
- 2) Cálculo de curvas
- 3) Comparaciones de sueldos
- 4) Determinación del Tabulador propuesto

- \* 1) Tabulación de la información.

Los datos de la encuesta en cuanto a prestaciones y prácticas de pago en cada puesto mostrado se tabulan para su análisis de la siguiente manera:

1.1. Prestaciones garantizadas en efectivo.

- a) Clasificar a las empresas participantes en la encuesta de sueldos.

- b) Determinar el porcentaje y el equivalente - en días que por concepto de cada prestación garantizada en efectivo, se incrementa al sueldo base de cada puesto por empresa específicamente ( Figura 3. 2. )
- c) Desglose de cada prestación en efectivo por empresa, considerando los conceptos generales y los montos por cada uno de ellas las empresas otorgan a su personal (Figura 3.3.)

Dentro de estas prestaciones en efectivo pd demos mencionar:

El aguinaldo, prima vacacional, fondo de - ahorro, pago de cuotas al IMSS, por parte - de la empresa y bonos o incentivos que se - otorguen a los empleados en efectivo.

## 1. 2. Sueldo de mercado por puesto encuestado.

### 1.2.1 Comparaciones de los sueldos mensuales.

- a) Analizar las características de los puestos de la empresa contra los del mercado, en cuanto a funciones, nivel jerárquico, líneas de reportaje ascendente y supervisión ejercida, a fin de eliminar aquellos puestos - que como resultado de este análisis se determine que no son sujetos a incluirse como fuente de información para el cálculo de - las prácticas de pago.
- b) En base a la ratificación y eliminación de los puestos que deben ser o no ser incluidos en la muestra, como resultado del análisis anterior, se debe proceder a concentrar la información del mercado considerando los siguientes datos por empresa:
- Nombre del puesto
  - Número de ocupantes por puesto
  - Sueldo promedio que la empresa paga a Cp

Sueldo Mensual Base: \$ 10,000.00

Aguinaldo	15.00 días de sueldo	→	360 días x 100 = 4.16%
* Prima Vacacional	3.75 días de sueldo	→	360 días x 100 = 1.04%
** Bono de Puntualidad	8.00 días de sueldo	→	360 días x 100 = 2.22%
Fondo de Ahorro			= 5.55%
*** Reparto de Utilidades	15.00 días de sueldo	→	360 días x 100 = 4.16%
			<hr/>
		T O T A L	17.13%

Considerar:

- \* Antigüedad promedio del personal y de tal período, reportar la prima correspondiente dentro de su empresa.
- \*\* Tomar el número de días otorgados durante el año.
- \*\*\* Tomar el sueldo promedio dentro de la empresa del personal de confianza, y respecto a tal sueldo reportar cuántos días de sueldo se otorgaron por concepto de reparto de utilidades correspondientes al ejercicio correspondiente.

Figura 3. 2.



**FORMATO PARA EL CONCENTRADO  
DE PRESTACIONES DEL MERCADO (%)**

EMPRESAS	ANUALES	PRIMA VACACIONAL	DEPARTO DE UTILIDADES	PERDIDA DE ANOS	BORO DE ACTUACION	BORO DE RAVIDAD	PLAN DE AYUDA MULTIPLE	TOTAL

TOTAL. \_\_\_\_\_

ENTRE N<sup>o</sup>. DE EMPRESAS \_\_\_\_\_

FIGURA 3. 3.

da puesto.

- Total de ocupantes por puesto en la muestra del mercado.
- Promedio ponderado que se paga al puesto en el mercado considerado. Esto significa el multiplicar el número de ocupantes por el sueldo promedio reportado por cada empresa y estos productos se suman y se dividen entre el total de ocupantes del puesto encuestado.

Esta concentración de datos se efectúa en base a la agrupación de los puestos en el grado que le corresponda de acuerdo al criterio utilizado por la empresa y determinado en el manual de valuación.

#### 1. 2. 2. Sueldo mensual más compensación.

- a) Se aplica el porcentaje de compensación garantizada en efectivo, que cada empresa encuestada otorga al sueldo promedio de cada puesto que se determinó comparando el de la empresa contra el del mercado.
- b) Se procede de acuerdo a la concentración y cálculo de totales de acuerdo a los puntos ya considerados.

#### 2) Cálculo de curvas

2. 1. Gráficas de sueldos: Representan objetivamente y claramente la estructuración de los sueldos que paga la empresa y el mercado.

Las coordenadas localizadas en el eje de las abscisas o eje horizontal ( X ) representa los grados de valuación de los puestos, y el eje de las ordenadas o vertical ( Y ) muestra los sueldos.

Cada punto del cuadrante indica la situación de cada grado en cuanto al sueldo. El conjun-

to de puntos indica la situación relativa de los - puestos en cuanto a sueldo y se denomina " Diagrama de Dispersión ".

2. 2. Líneas de sueldos: Al representar el promedio por grado dentro de las coordenadas rectangulares, se podrá observar que la práctica de pago se encuentra en varios quiebres; a fin de evitar estos tipos de quiebres se deberá suavizar la práctica de pago mediante una ecuación a través del método de mínimos cuadrados, representado por la siguiente fórmula:

$$Y = a + b x \quad \text{En donde}$$

Y = Promedio de sueldo pagado en cada grado del tabulador.

X = Es el número de grado asignado en el tabulador

a = constante

b = constante

Para poder encontrar nuestras constantes tendremos que desarrollar las siguientes fórmulas:

$$b = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}$$

$$a = \frac{1}{N} \left[ \sum Y - (b \sum X) \right]$$

N = Número de periodos comprendido en los grados del tabulador.

A fin de facilitar la obtención de los datos para el cálculo de las constantes se utiliza el siguiente -

cuadro:

Grados X	Sueldos Prom. Ponder.						*
	Y	Log Y <sup>n</sup>	XY	E	Yee+bx	Antilog.	Ajuste
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
E	E	E	E	E	E	E	E

( E ) TOTALES

\* Suma de Y ( salarios promedios ponderados ) entre la suma de la columna de antilogaritmo da por resultado un factor de - ajuste que multiplicado por cada antilogaritmo nos resultará la práctica de pago suavizada a tendencia media.



GRADOS

Práctica de pago sin suavizar



GRADOS

Práctica de pago suavizada

2.3. Para el cálculo de la práctica de pago del mercado y de la compañía se tendrán que calcular dos curvas diferentes que son:

- 1) Cálculo de la práctica de pago sobre el sueldo base.
- 2) Cálculo de la práctica de pago sobre el sueldo compensado ( sueldo base más las prestaciones en efectivo )
- 3) Comparaciones de sueldos

Una empresa puede compararse contra el mercado en lo referente a:

- a) Mediana: Es el sueldo mensual que divide al total de las empresas en dos partes iguales, entre las que más pagan y las que menos pagan por cada nivel de sueldo.
- b) Primer cuartil: Es el sueldo base de la muestra que se encuentra en el límite entre el 25% de las empresas que pagan menos en ese nivel y el 75% de las que más pagan por cada nivel de sueldo.

- c) Tercer cuartil: Indica el sueldo base de la muestra - que divide al 25% de las empresas que más del 75% de - quienes pagan menos considerando a la muestra en ese - nivel de sueldo.
  - d) Sueldo Mínimo: Es el sueldo base de la empresa que en ese nivel paga menos en relación a los del mercado.
  - e) Sueldo Máximo: Es el sueldo base de la empresa que - en ese nivel paga más en relación a los del mercado.
- 4) Determinación del Tabulador Propuesto.

Al terminar las comparaciones entre las tendencias de la compañía y las tendencias del mercado, la compañía puede encontrarse en una de las siguientes posiciones:

- 1) Todas las líneas de tendencia son aproximadamente las - mismas del mercado.
- 2) Todas las líneas son superiores.
- 3) Todas las líneas son inferiores.
- 4) Algunas son superiores y otras inferiores.
- 5) Algunas son inferiores en parte y en seguida se cruzan y son superiores.
- 6) Algunas tendencias son superiores en parte, cruzan la - línea de tendencia y se convierten inferiores.

La política adoptada con respecto a las relaciones de suel- dos de la compañía con los sueldos de la comunidad, determi- na lo que la compañía debe hacer en cada una de las situa- ciones anteriores.

Cuando se ha determinado la curva final de sueldos base, debe trazarse en un papel de gráfica; las líneas perpendiculares - deben trazarse desde cada clase de puestos en la base de la gráfica a la base de la curva de sueldos. Deben trazarse entonces líneas horizontales a los puntos de intersección de la curva a la escala monetaria.

Puede leerse entonces el sueldo base mensual para cada clase de puestos, en los puntos donde las líneas horizontales interceptan la escala de dinero.

Si la política de la compañía es el empleo de intervalos de sueldos, el sueldo base sirve para señalar los puntos de los cuales se determinarán los sueldos mínimos y máximos, para efecto del establecimiento de los intervalos de sueldos.

**Intervalos de Sueldos:** Para fijar los intervalos de sueldos, el primer problema es determinar su amplitud, de mínimo a máximo. El segundo, es determinar las diferencias entre los máximos y mínimos de las clases respectivas.

**Amplitud de los intervalos:** En la determinación de la amplitud de los intervalos deben de tomarse en consideración tres factores principales al planear una dispersión adecuada:

Estos factores son:

- 1) El tipo de aumentos que se concederán
- 2) Cantidad de los aumentos por concederse
- 3) Frecuencia con la que serán concedidos los aumentos.

**Amplitud constante o variable de los Intervalos:** Algunas empresas emplean una amplitud constante, " X " pesos entre el mínimo y máximo; otras emplean una amplitud de porcentaje constante, 20% por ejemplo. Algunas otras emplean una amplitud variable " X " pesos para los puestos de menor categoría y " Y " pesos para los puestos superiores.

Finalmente otras compañías aplican una amplitud variable de - 20% para sus puestos de baja categoría y 30% para los puestos de alta categoría. Debe ponderarse cada alternativa antes de

hacer selección alguna

Diferencias entre los mínimos de los Grupos de Puestos:

Otro problema es la determinación de las diferencias entre los mínimos de cada uno de los grupos.

Se debe decidir si debe existir sobreposición entre los intervalos de distintas clases, o bien si el mínimo de cada grupo - de sueldos estará justamente por encima del máximo de la clase inmediata inferior, sin sobreposición alguna.

### 3. 7. Evaluación del Desempeño.

Un sistema de administración de sueldos, no estaría completo - si no contemplara la técnica de evaluación del desempeño, ya - que ninguna empresa puede eludir el calificar a sus empleados, pues su éxito depende de que éstos realicen sus labores de - acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar - aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo.

Aportaciones que brinda la evaluación del desempeño a la empre - sa:

- Sirve como base para el control de medidas y criterios de - ejecución o de eficiencia.
- Sirve como fuente de información para determinar los ascen - sos de personas.
- Proporciona datos precisos para identificar a los mejores - elementos dentro de la organización para recompensarlos, ya que éstos juegan un papel muy importante en el desarrollo - y crecimiento de la organización.
- Identifica a aquellos miembros que destaquen por su baja - eficiencia, a fin de entrenarlos mejor, cambiarlos a otros - puestos donde puedan desenvolverse con mayores posibilida - des, etc.
- Pueden servir también para valuar la eficiencia de un depar - tamento o incluso de una empresa.
- Sirve como base para el pago de sueldo a destajo.



- Para la evaluación de diversos métodos de trabajo
- Para calcular costos, etc.

En base a los datos señalados anteriormente podemos definir - la evaluación del desempeño como:

" El sistema de apreciación técnico y confiable, encaminado a calificar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos " de trabajo fijados al personal para el desempeño de su puesto, a la vez que facilite la elaboración del plan de sueldos de la empresa y permita derivar del mismo planes concretos de capacitación, desarrollo y proyección de carrera " (7)

Requisitos bajo los cuales se deben establecer la medidas de ejecución.

- a) **Objetividad:** Idealmente, un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga. Esto en algunos puestos se presenta muy fácil mientras que en otros es muy difícil, haciéndose más notoria la diferencia al aumentar las responsabilidades de un puesto, sin embargo, al establecerse los criterios de ejecución deberá buscarse la máxima objetividad de ellos.
- b) **Validez:** Deben retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada. Este problema está íntimamente ligado al del inciso anterior.

Sin embargo, es posible tener medidas objetivas que no sean válidas. Por ejemplo, podemos contar el número de cigarrillos que fuma un Gerente al día, con lo cual tendremos una medida objetiva, pero que no indica la eficiencia del ejecutivo al tomar decisiones.

- c) **Confiable:** Las medidas de eficiencia deben ser consistentes; es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona permanezcan iguales. Ya que de nada serviría un criterio de ejecución que calificara como "excelente " hoy a un empleado y mañana como " pésimo ", si las condiciones de trabajo como maquinaria, materiales, información, esfuerzo del trabajador, etc. permanecieran

constantes será como emplear un metro de goma para medir -  
longitudes.

Los méritos que analiza esta técnica son calificativos en -  
un campo muy concreto de la actividad humana, en este caso -  
sus labores dentro de una empresa. Esto hace de un indivi-  
duo un buen trabajador o un trabajador deficiente, independi-  
entamente de que él sea en otras esferas de su vida, una -  
buena persona.

Resulta inevitable que un supervisor se forme juicios sobre  
sus subordinados. Casi siempre por necesidad se va incli-  
nando a realizar comparaciones entre ellos, y aún a compa-  
rarlos con los que según él son normas aceptables de traba-  
jo. El problema no radica si es lícito o no que el supervi-  
sor juzgue a sus trabajadores ( inevitablemente lo hace ) -  
sino en la validez de sus juicios, la objetividad y constan-  
cia de los mismos, y la aplicación que haga de sus conclu-  
siones.

La valuación del desempeño se orienta hacia una serie de -  
factores o características que apuntan más directamente ha-  
cia la calidad en el desempeño de un puesto, que pueden ser  
los siguientes: Criterio, iniciativa, previsión, cantidad -  
y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conoci-  
mientos, sentido de colaboración, etc.

Es de suponer que la evaluación del desempeño contenga -  
cierto grado de error y subjetividad, sin embargo, es una -  
técnica confiable que orienta bajo ciertos parámetros la -  
eficiencia del trabajador, así como, también sirve como me-  
dio para conocer los resultados y conclusiones que serán -  
utilizados como fuente de información para el beneficio del  
trabajador y de la organización.

Para evitar, en cuanto es posible, los inconvenientes de -  
una apreciación subjetiva, la calificación técnica de méri-  
tos se auxilia de todos los medios que permitan evaluar se-  
paradamente, en un período preciso, y con la mayor objetivi-  
dad y facilidades posibles, aquellas cualidades del trabaja-  
dor que influyen en sus labores. Así, la calificación de -  
méritos constituye una evaluación separada de cada una de -  
las características del trabajador, con lo que se elimina -

una apreciación conjunta que es, por lo mismo vaga e imprecisa. Un empleado puede ser excepcional respecto de alguna cualidad y mediano o hasta deficiente en relación con otras.

Los datos sobre elementos tales como unidades producidas por un trabajador, errores que comete, material que desperdicia, aciertos e innovaciones que logra, etc., también orienta el juicio de quien califica, y constituye por lo mismo, una base objetiva que puede ser aprovechada técnicamente en la calificación de méritos siempre y cuando existan datos objetivos.

La evaluación del desempeño se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con la descripción y valuación de puestos que son impersonales; - sin embargo, la descripción de puestos sirve de norma o estándar contra la cual va a compararse el desempeño del trabajador. La evaluación sólo se ocupa de aquellas, cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo, por lo que quedan fuera de consideración todas las que no cumplen con esta condición.

Por último, la mencionada técnica busca hacer que ésta sea - fácil y rápida, sin menoscabo del objetivo perseguido, concentrando los problemas técnicos en quien establece el sistema, y dando la máxima facilidad a quienes van a aplicarlo.

Problemas que surgen en la evaluación.

Debe sospecharse que existe un " Efecto de Halo " cuando la mayoría de los trabajadores tienen una puntuación casi uniforme en los grados en que se les califica respecto de diversas cualidades. Para evitar esto suele aconsejarse que se califique separadamente en cada característica a todo el grupo, lo cual impide el flujo de unas cualidades sobre otras. También se recomienda combatir el sentido de las escalas de modo que si alguna de ellas tienen colocado su grado máximo a la izquierda, otras comienzan por el mínimo.

Otro efecto que tiene su repercusión psicológica es el conocido con el nombre de " Tendencia Central " el cual consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio; esto

es, calificarlos en el centro o punto medio de la escala. Esta tendencia es más peligrosa, porque arranca de un principio real: la mayoría de los trabajadores suelen ser promedio de muchas cualidades. Para evitarla, se procura ante todo, hacer más precisas las definiciones; principalmente las de los grados intermedios, de modo que no indique solamente una determinada distancia entre lo excepcional y lo pésimo, sino que su definición se base en un criterio positivo y directo de las cualidades y los requisitos que se deben exigir a un trabajador promedio.

Pero lo más útil es usar un número par de grados y evitar los impares. De esta manera se exige que aún en el caso de los trabajadores promedio, el calificador debe afinar su juicio hacia un extremo o hacia el otro. Otro remedio es asignar al azar los grados de una escala discontinua, en lugar del menor al mayor.

Para evitar estos problemas es aconsejable capacitar a los supervisores ya que se debe de tomar en consideración que el supervisor ( evaluador ) tiene la posibilidad de manejar los castigos y recompensas, y por lo tanto, conociendo esta situación, puede manejarla de acuerdo a sus apreciaciones sobre quienes merecen recompensas o sanciones. Puede también en otros casos establecerse compromisos con sus subordinados en una especie de negociación, en el que al trabajador se le califica con buenas notas, comprometiéndolo a que realice su trabajo adecuadamente para poder respaldar su evaluación.

Existe, por otro lado, cuando el supervisor no le comunica al evaluado o trabajador su calificación evitándose con ello reclamaciones y fricciones, creo que este tipo de actitudes son negativas para la organización pues el trabajador no tendrá una base lo suficientemente clara para poder superarse y así poder conocer sus errores, a fin de corregirlos, siendo esto un instrumento motivacional en el desempeño de sus labores.

La entrevista para la realización de la Evaluación del desempeño.

La mayoría de los autores están de acuerdo en que en esta técnica no pueden intervenir los trabajadores, por razones analógicas a las que impedirían a los alumnos calificarse

asíntomas.

El Artículo 17 del Código Laboral al definir el contrato de trabajo como " Aquel en virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra bajo su dirección y dependencia un servicio personal ", está indicando que quien debe señalar las modalidades conforme a las cuales debe prestarse el servicio, es el patrón, de lo que se deduce que sólo el puede calificar si la prestación se ajusta o no a lo señalado y en consecuencia, si es correcta o incorrecta.

Confirma lo anterior el artículo 113, fracción I del mismo ordenamiento al establecer como obligación de los trabajadores " Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrón o su representante a cuya autoridad estarán sometidos en todo lo concerniente al trabajo " Por lo tanto la autoridad tiene como uno de los elementos el calificar la prestación del servicio.

Es evidente que éste se realiza a través de los supervisores, quienes son representantes del patrón en términos del párrafo II del Artículo 4o. del ordenamiento legal citado, ya que es esencial e indispensable que quien califica conozca de una manera inmediata y permanente la forma como el trabajador realiza sus labores.

Muchas compañías exigen hoy en día que cada supervisor se reúna periódicamente con cada uno de los subordinados para tratar con él la actuación que está teniendo. El informe de evaluación suele utilizarse como punto de partida para la conversación. Las entrevistas de evaluación sirven para dos fines:

- 1) Hacen posible que la evaluación sirva como una forma de retroacción, que ayuda a que el individuo conozca los adelantos que ha hecho y cual es su posición ante el jefe.
- 2) Le da oportunidad al supervisor para aconsejar al subordinado acerca de como puede mejorar su actuación.

Las entrevistas de evaluación no son fáciles de dirigir y, si se llevan en forma deficiente, pueden ser fuente de hostili-

dad y de malos entendimientos. Por consiguiente, muchas compañías han dedicado mucho tiempo y esfuerzos para instruir a sus supervisores respecto a la forma en que han de llevar tales entrevistas, haciendo particular incapié en la habilidad en el empleo de procedimientos orientadores. Para cerciorarse que no queda olvidada ninguna parte esencial de la entrevista, se les pide a los supervisores que sigan un esquema - tipo. Por ejemplo:

- 1) El Supervisor le indica al subordinado el objeto de la entrevista y que ésta va destinada a ayudarle a que puede hacer una labor mejor.
- 2) El Supervisor le presenta la evaluación, indicándole primero los puntos buenos y después los débiles (No hay ningún motivo que obligue a que el supervisor le muestre al subordinado toda la evaluación )
- 3) Seguidamente, el supervisor le pide al subordinado que haga un comentario general de la evaluación. Cabe esperar que el subordinado muestre cierta hostilidad por las evaluaciones negativas y hay que dejarle que se desahogue.
- 4) El supervisor procura alienta al subordinado para que dé su impresión de los adelantos que crea haber hecho, de los problemas a los que se enfrenta, de lo que puede hacer para resolverlos, y de la forma en que su supervisor puede ayudarle.
- 5) La entrevista termina con un exámen de lo que el subordinado puede hacer por si mismo para vencer los puntos débiles y lo que el supervisor puede hacer para ayudarle. El supervisor procura aceptar sin disputas ni contradicciones, cualquier crítica u hostilidad por parte del subordinado. Ayuda a que el subordinado no se sienta humillado y no hace comentarios respecto a las excusas injustificadas. ( Sea cual fuere la forma en que se lleva la entrevista, se habrá que pasar más tiempo tratando los puntos malos que los buenos )

Algunos supervisores inician la entrevista preguntán-

dole al subordinado ¿ Qué tal piensa usted que lo está haciendo ? Luego le presentan la evaluación al Subordinado. Esta forma de proceder tiene la ventaja de permitir que, ante todo, sea el subordinado quien cuente su versión del caso. A menudo, a las personas les es más fácil criticarse y censurarse asimismo que aceptar las críticas de los demás.

Si no fuese por el hecho de que el subordinado sabe de que esta a punto de que su jefe le dé una evaluación suya, ésta sería una forma valiosísima de adiestramiento. Sin embargo, en tales circunstancias, es muy posible que el subordinado se sienta incómodo mientras espera el resultado.

#### Dificultades al dirigir las Entrevistas de Evaluación.

A menudo el período de evaluación acaba por ser una época de aprensiones e incomodidades tanto para los supervisores como para los subordinados. Resultado de ello es que muchos supervisores se limitan a seguir los pasos en la dirección de las entrevistas y los hay que hasta los " olvidan" totalmente. No tiene nada de desusado que los supervisores entreguen la evaluación a los subordinados sin hacer ningún comentario, o que les expliquen la calificación en forma más bien tarde sin darles ninguna ocasión de comentar o contestar.

Generalmente los supervisores demuestran poco entusiasmo - cuando empieza el programa de evaluación, muchos de ellos tienen muy pocas aptitudes para el procedimiento de las entrevistas no dirigidas; otros tienen la impresión de que su función primordial es sacar la producción o realizar grandes ventas, y tienen muy poco interés en quitarle tiempo a su " ocupación principal " para dedicarlo a la formación de sus subordinados. Pero hasta los supervisores que ven con buenos ojos los principios de la formación supervisora se sienten incómodos cuando tienen que criticar a sus subordinados.

Los subordinados también tienden a reaccionar defensivamente ante la evaluación de su actuación, haciéndolo hasta con desconfianza y hostilidad.

Abrigan la esperanza de que el jefe reconocerá sus méritos, pero temen que censure en forma injusta sus fallas. Puesto que muchos se preocupan primordialmente por defenderse, se resisten a las críticas y sugerencias del jefe.

Cuando los subordinados se encuentran en semejante estado mental, difícilmente están de humor para " aprender " en la entrevista.

En este caso la entrevista puede empeorar muchísimo la relación entre el supervisor y subordinado, suscitando malos entendimientos.

Otra explicación de la resistencia general a las formas habituales de entrevistas de evaluación la encontramos en ciertas presunciones que las mismas encierran.

- 1) Las personas quieren que se les diga en que situación se encuentran; y
- 2) Si se les dice, pueden cambiar con vistas a mejorar. Pero ninguna de estas dos presunciones es universalmente válida.

No hay ninguna respuesta sencilla a la pregunta de si la entrevista de evaluación habrá de ser útil o a la de qué clase de entrevista habrá de ser útil para la evaluación. Esto depende directamente de la personalidad tanto del supervisor como del subordinado. Además, el supervisor tiene que valerse de la clase de entrevista en la que se siente más a sus anchas. Ejemplo. El supervisor que intenta valerse de la entrevista no dirigida sin comprender cual ha de ser la forma de proceder, no hará sino darle al subordinado la impresión de que es un hipócrita. En todos los casos, el supervisor ha de reconocer que los objetivos de la entrevista varían de una persona a otra. Por ejemplo:

- 1) Cuando la falta es difícil o imposible de corregir;
- 2) Si una persona tiene faltas corregibles, puede ser mejor que sea el quien la saque a colación cuando crea que es el momento adecuado.



Como las entrevistas de evaluación se celebran periódicamente, el supervisor no tiene porque sentirse decepcionado, si en la primera sesión, el subordinado no brinda un auto-análisis perfecto. Lo importante es que el subordinado haya avanzado paulatinamente, corrigiendo sus limitaciones en lo que pueda y aceptándolas cuando no las pueda vencer.

- 3) En algunos casos la actuación del individuo que puede ser tan deficiente que llegue hasta el punto de plantear la posibilidad de que se le despidan.

En tales circunstancias lo correcto es dirigirle una advertencia o amonestación, aunque haya muy pocas posibilidades de cambiar su comportamiento.

### 3. 8. IMPACTO DEL MEDIO AMBIENTE

Las normas prevalentes en sueldos y salarios tienen un impacto importante en la estructura de sueldos y salarios y en el nivel general de pagos de sueldos dentro de la mayoría de las empresas. Aún en las empresas que no llevan a cabo investigaciones de sueldos y salarios se ven afectadas por estas presiones del medio.

Por ejemplo, sería imposible colocar personal en una organización en un período de inflación continua sin dar algún reconocimiento del movimiento ascendente de ambos, los sueldos y los costos de la vida. Así aun en ausencia de investigaciones formales de sueldos y salarios, las organizaciones finalmente van a responder a señales internas o externas del medio de que no toda está bien en la estructura de sueldos y salarios. Por supuesto la empresa que espera demasiado tiempo para actuar con estas señales tendrá problemas.

Tecnología y ciencia.

La tecnología y la ciencia afectan a la estructura de sueldos y salarios de una empresa cuando menos en dos formas importantes:

- a) Los cambios en el contenido del trabajo y
- b) La habilidad incrementada para pagar debido a mayor productividad.

Tales cambios influyen en el valor relativo de los puestos - a la estructura. Históricamente, los cambios tecnológicos - también han dado como resultado una mayor productividad, la cual a su vez ha tendido a dar como resultado mayores salarios reales.

#### Condiciones del Mercado Laboral

Las condiciones del mercado laboral desempeñan un papel importante en la determinación de la estructura y el nivel de los salarios organizacionales. Si la demanda de ciertas habilidades es alta y el abastecimiento es bajo, los resultados tienden a ser una elevación en el precio que se pague - por esas habilidades.

Cuando son prolongadas y fuertes, estas presiones del mercado laboral tal vez obliguen a la mayoría de las organizaciones que usan evaluaciones de puestos a reclasificar los que son difíciles de ocupar a un nivel más alto que el que se sugiere mediante la evaluación de puestos, o su reclasificación puede ir acompañada de una distorsión deliberada del contenido del puesto en decisiones secretas. Tales prácticas secretas, si las descubren los empleados, obviamente reducen la confianza en evaluación de puestos y quienes evalúan.

Por otro lado, si son comprendidas y aceptadas por todos los interesados tales prácticas son meramente un reconocimiento de las variables en adición a la evaluación de puestos que se deben considerar al dar precio a los puestos.

Sin embargo se han utilizado, otras alternativas para evitar que se subvierta el plan de evaluación de puestos, incluyendo hacer que se ejecute por fuera trabajo que antes se hacía en tales puestos, eliminar el puesto al distribuir las partes dentro de la organización, al elevar todos los salarios, intensificar los esfuerzos de capacitación y al establecer planes separados de pago. Los problemas que se crean por los cambios a corto plazo en el mercado laboral han sido minimizados al subrayar las ventajas del empleo con una empresa específica en un intento por retener a empleados que podrían obtener mayores salarios en otros lugares.

El mercado laboral tiene un impacto adicional en las prácti-

cas de pago de una organización por medio de la presión de administradores ajenos a la empresa.

Para ilustrar, si la evaluación de puestos u otras variables dan como resultado que los salarios que se pagan estén significativamente fuera de línea con el resto de la comunidad, algunas veces otros administradores cuyas estructuras de trabajo están amenazadas de esta manera aplican presiones informales, por ejemplo la amenaza implícita de la pérdida de relaciones cordiales para hacer que las tasas vuelvan a estar en línea. Una vez que ocurre esto, los administradores pueden ser reticentes en el futuro para apartarse demasiado lejos de los patrones de la comunidad.

El hecho que la compañía sea una organización de una o varias plantas puede tener impacto en la estructura y los niveles de salarios dentro de la empresa. Un estudio encontró que 13 de 79 compañías de varias plantas que tenían plantas en más de un área de mercado laboral utilizaban una estructura uniforme de salarios a lo largo de la compañía sin importar la localización de la planta.

Después de que se han esbozado la estructura de pagos y las reglas de administración con base en evaluación de puestos, investigaciones de salarios y en un análisis de los problemas organizacionales pertinentes, es probable que el departamento de personal analice en plan sugerido con diversos altos administradores para sus comentarios y sugerencias antes de que el ejecutivo en jefe de la organización de su aprobación final.

Los deseos de mejorar o mantener la moral, de atraer a empleados de primer orden, la rotación y el deseo de proporcionar un estándar de vida tan alto como sea posible para los empleados también parecen ser factores en las decisiones de administración de políticas de sueldos.

### 3.9. PRESTACIONES

Además de los sueldos y salarios básicos, las organizaciones por lo general recompensan a través de una amplia variedad de artículos o partidas complementarias que con frecuencia se denominan "prestaciones" (8)

Estos pagos toman la forma de tiempo libre pagado, programas para proporcionar seguridad contra diversas contingencias en las vidas de los empleados, salarios diferidos como pago por jubilación y numerosos servicios.

La determinación de prestaciones usualmente implica menos métodos y sistemas que la determinación de la estructura básica de salarios. Por ejemplo, el análisis de puestos, la evaluación de puestos y la calificación de méritos no se utilizan directamente en relación con las prestaciones.

Como se muestra en la figura 3. 4., el flujo aproximado de eventos que normalmente determina el paquete de prestaciones incluye determinación de salario básico, investigaciones de prestaciones y análisis de problemas organizacionales relevantes. Se incluye también a la negociación colectiva debido a que afecta directamente a la determinación de las prestaciones en la empresa sindicalizada.

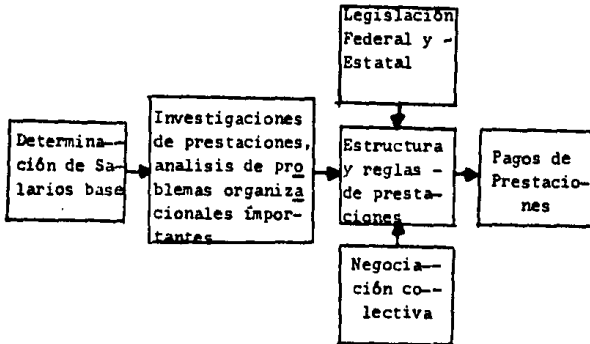


FIGURA 3.4. PROCESO DE DETERMINACION DE PRESTACIONES

### Investigaciones sobre prestaciones.

Un estudio realizado algunos años atrás sugirió que las compañías no estaban prestando mucha atención a las prestaciones en sus investigaciones de salarios. Sin embargo es muy probable que debido a los crecientes costos los administradores estén prestando ahora más y más atención a las investigaciones de prestaciones. Aún mas, las prestaciones para empleados sindicalizados usualmente las investigan la administración y el sindicato antes de las negociaciones contractuales.

Dado que las prestaciones y los salarios son parte del paquete total de compensación, las investigaciones de prestaciones se deben hacer simultáneamente con las investigaciones de salarios si se desea que los datos de salarios sean realmente significativos. Realizar investigaciones externas de salarios o establecer el nivel de sueldos y salarios de una empresa sin considerar las prácticas internas y externas referentes a prestaciones es ignorar un área importante y costosa de la compensación.

### Estructura y regulación en las prestaciones.

Usualmente se elaboran reglas detalladas de administración antes de que se lleven a la práctica los programas de prestaciones. Por ejemplo, en el caso de los beneficios de ausencia por enfermedad se deben establecer reglas en cuanto al tiempo durante el cual seguirán pagando los salarios y sueldos, cuando comenzarán los beneficios, la relación entre los beneficios y la duración de los servicios, el máximo que se otorgará en cualquier año, si se requerirá una justificación médica como prueba de enfermedad, etc.

Si no se presta cuidadosa atención al desarrollo de tales reglas se debe establecer la política la primera vez que surjan los problemas. Quizá la consecuencia más seria de no detallar las reglas es la falta de pronósticos realistas de costos cuando se instala un plan particular. En resumen, sin reglas detalladas la organización no sabrá lo que va a costar el plan. Las reglas detalladas son también necesarias para evitar el trato inequitativo o caprichoso de los empleados.

Muchos pagos de prestaciones surgen indirectamente del proceso de determinación de los salarios básicos.

Por ejemplo, una vez que se otorguen beneficios de tiempo libre pagado como vacaciones, ausencias por enfermedad y días festivos, los costos estarán parcialmente determinados por los salarios básicos, derivados de la evaluación de puestos, investigaciones y similares dado que los salarios básicos se transfieren a las horas no trabajadas. Sin embargo, el período durante el cual se continúa el pago por tiempo no trabajado se determina en forma separada.

Como en el caso de los salarios básicos, el método de pago y la cantidad de prestaciones serán un acto importante de los procesos de justicia y de negociación colectiva y, por supuesto estarán inseparablemente relacionados con el proceso de la administración financiera.

Una diferencia notable entre la determinación de salarios y la determinación de prestaciones es que estas están casi completamente desligadas del proceso de evaluación. Muy rara vez se otorgan prestaciones con base en diferencias en el desempeño de los empleados, medida éste mediante la calificación de méritos.

Una compensación complementaria también puede tener un impacto importante en el proceso de colocación, dado que las prestaciones pueden influir en la capacidad de la compañía para reclutar y pueden tener una influencia significativa en si los empleados continúan en la empresa.

#### Impacto del medio.

Las prestaciones están directamente afectadas por ciertas fuerzas del medio además de las prácticas de los competidores.

La ciencia y la tecnología, las actitudes administrativas y las condiciones del mercado de mano de obra quizá también influyen en las prestaciones.

También se ha indicado que el tipo de industria es una varia-

ble en el nivel de pago de prestaciones.

Las leyes federales y estatales requieren que la mayoría de los empleadores proporcionen prestaciones en la forma de Seguridad Social ( seguros de incapacidad, supervivencia y edad avanzada ), compensaciones de desempleo y compensaciones a trabajadores.

La tecnología y la ciencia también han tenido un impacto en las prestaciones. Cuando los cambios tecnológicos descolocan a los trabajadores los sindicatos o la administración o ambos pueden hacer el intento de minimizar el problema de despidos temporales mediante el pago por separación, programas de recapitación o planes complementarios de beneficios de desempleo. Los planes establecen pagos de la compañía a trabajadores a quienes se despide temporalmente y están diseñados para complementar los pagos provenientes de otros fondos estatales de compensación por desempleo.

Las actitudes administrativas afectarán también a la estructura de prestaciones, justamente como afectan a los niveles de salarios de la organización.

Muchas prestaciones han sido introducidas por iniciativa del empleado, pero hay una amplia variedad de motivos, incluyendo los deseos de incrementar la seguridad y los estándares de vida de los empleados para evitar la sindicalización, para aumentar la moral o para competir con otras firmas en el reclutamiento y recapitación de personas.

Es también probable que las condiciones del mercado de mano de obra afecten las prestaciones que otorgan las organizaciones. La escasez de ciertas habilidades y la competencia por ella probablemente sea un factor para incrementar las prestaciones.

Así, una amplia variedad de fuerzas del medio influyen en los programas de prestaciones de las organizaciones. Las leyes federales y estatales, los reglamentos de organismos gubernamentales, decisiones de tribunales, tecnología y ciencia, negociación colectiva, actitudes administrativas, condiciones del mercado de mano de obra, todas estas fuerzas y quizá otras, tienen influencia en la clase y el nivel de las prestaciones que se proporciona a los empleados en

una organización dada.

Un " paquete " de prestaciones que es demasiado pequeño puede servir como motivador negativo. En el lado positivo, un buen programa de prestaciones contribuye al medio en el cual la administración puede insistir en los altos niveles de desempeño.

Es muy amplia la gama de bienes y servicios que las empresas - suelen poner a disposición de sus empleados. Algunos ( cuentas de gastos generosas, viajes a balnearios exóticos, automóviles, clubes ) tienen por objeto elevar la posición de los gerentes y ayudarles a disfrutar de ciertos lujos sin impuestos. Los comedores para ejecutivos y las cafeterías de empleados - suelen servir comidas subsidiadas. Algunas empresas venden - sus productos con descuentos grandes para los empleados. Cuando el trabajo es arduo la compañía puede suministrar ropa. En lugares apartados hay transporte gratuito, subsidio de transporte y vivienda subsidiada o aun gratuita. No es raro que se paguen los gastos del empleado que debe trasladarse a otra ciudad, y a veces estos gastos incluyen viajes entre las dos ciudades mientras se consigue casa nueva, honorarios del corredor de propiedad raíz y financiación de hipoteca.

La lista crece: Por ejemplo, una exigencia hoy es que las empresas pongan guarderías para que las madres tengan donde dejar a sus hijos a precios razonables. También se está solicitando conserjería personal en el trabajo. Algunas empresas - tienen centros de recreación ( campamento, club, lago, campos deportivos ) y elementos deportivos para que los empleados y sus familias disfruten los fines de semana, o vacaciones más largas a precios moderados. El deseo de las empresas es fomentar la lealtad y el espíritu de unidad mediante esta interacción de los empleados de distintos departamentos y niveles .

Estos beneficios, trátese de recreación, viajes pagados, oportunidades educativas o guarderías infantiles, en general reflejan la creciente demanda de un estilo de vida más completo y más lleno en el trabajo y fuera de él. También representa un elemento importante en el sistema jerárquico de la organización.

Algunos estudios han medido las preferencias de los empleados en cuanto a los distintos tipos de recompensa, por ejemplo entre el pago directo y distintas formas de prestaciones margi-



nales. Tales investigaciones han confirmado cosas obvias, - v.gr., que las pensiones son más interesantes para gerentes - de edad avanzada que para los jóvenes: pero también han revelado cosas inesperadas. Por ejemplo, en un estudio realizado en 1963 los trabajadores de cierta empresa indicaron que preferían un programa de seguro odontológico a uno de seguro de vida que era cuatro veces más costoso.

Las preferencias varían aun entre los empleados de una misma empresa, y con esto en mente algunos piensan que las empresas harían bien en realizar una encuesta antes de otorgar a sus empleados prestaciones que estos no agradecerán.

Algunas empresas han ido más allá con planes de selección según los cuales cada empleado podrá escoger la combinación de prestaciones que desee dentro de un límite económico.

Así el soltero joven quizá resuelva gastar la mayor parte de su "cuota" en unas vacaciones largas mientras el empleado B, con una familia grande la gastará en seguros de salud y de vida. Estos programas selectivos parecen muy atractivos, especialmente porque le dan al empleado un control mayor sobre su propio destino, pero dan lugar a muchos problemas de índole administrativa.

La administración de un programa de prestaciones puede ser muy costosa y laboriosa. Es necesario llevar archivos con mucho información. Los programas de salud y jubilación pueden ser administrados por compañías de seguros, pero al final de cuentas es la empresa la que paga.

También se hace necesario tomar decisiones constantemente acerca de detalles que parecen insignificantes pero que tienen importancia para los empleados ( además estas pueden sentar precedentes para acciones costosas ).

El mal manejo de los programas de servicio afecta el espíritu de trabajo tanto como una supervisión inepta. Así, las prestaciones marginales, que comenzaron por ser un aspecto secundario dentro del programa de personal, se han convertido en una área delicada que requiere mucha planificación y habilidad por parte de la gerencia.

### 3. 10. Políticas de Administración de Sueldos

A pesar de que la estructura de sueldos pudiera haber sido construida con el mayor cuidado, su éxito final dependerá de lo bien que se administre. Deberán establecerse políticas equitativas para cubrir dos campos de operación principales: Esto es, introducir la nueva estructura y mantenerse dentro de ella. Establecer políticas equitativas no es suficiente por sí solo una vez establecidas, deberán interpretarse uniformemente y ser comprendidas por todos los empleados, tanto en el nivel supervisor como el subordinado. Finalmente, deberán ser administradas consistentemente a través de todas las áreas de operación. Una estructura de sueldos sólida, conjuntamente con buenas políticas de operación, administradas consistentemente y uniformemente y comprendidas por todas las personas afectadas, proporciona el mejor programa que la compañía puede desarrollar.

#### Responsabilidades en la Formulación y Autorización de Políticas.

Las políticas de administración deberán manejarse cuidadosamente después de haber considerado varios elementos. Aquellas personas que hayan estado más cerca de los problemas administrativos en el pasado, podrán aportar ideas valiosas para la formulación de políticas de sueldos. Una ayuda valiosa para la formulación de políticas puede ser la que aporten aquellos elementos que integren el área de recursos humanos por ser estos los que más relación tienen con los empleados de las diferentes áreas de la empresa. El responsable de dirigir el programa de administración de sueldos está familiarizado con la empresa y el personal que la integra, por lo que resulta ser una selección lógica para este trabajo, sin embargo las demás personas que aportan sus criterios para la realización de las políticas de sueldos, deberán servir solamente como cuerpo consejero.

Las políticas que se recomienden deberán estar sujetas a revisión y autorización por parte de la Dirección debido a que una vez que se hayan adoptado, una compañía está comprometida a operar bajo estas políticas hasta el tiempo que se haga necesario una revisión. Es considerablemente desfavorable mantener políticas variables, debido a que tal práctica tiende a producir inconformidad, inestabilidad, confusión y caos. Para asegurar la estabilidad, las políticas de administración de sueldos deberán ser formuladas por quienes están familiarizados con los problemas involucrados, y autorizadas por la Dirección General, que es la única que tiene la autoridad de comprometer a la compañía en tal plan de operación de largo alcance.

#### Establecimiento de la Estructura de Sueldos.

Una vez propiamente clasificados los empleados en sus puestos o en sus clasificaciones de puestos, el primer paso para introducir una nueva estructura de sueldos, es comparar los sueldos presentes de cada empleado con los sueldos especificados en la nueva estructura, con objeto de encontrar la posición indicada por el nuevo plan. Este tipo de análisis puede mostrar una de las siguientes situaciones:

Si el nuevo plan proporciona límites de sueldos:

- + Algunos sueldos actuales pueden encontrarse abajo del mínimo de la clasificación respectiva.
- + Algunos arriba del máximo de su clasificación.
- + Algunos que se encuentren dentro de los límites entre el mínimo y el máximo pero en posición relativa diferente dentro de estos límites.

Si se va a seguir un plan de sueldos sencillos, algunos sueldos actuales pueden encontrarse abajo de su clasificación simple respectiva, algunos arriba de ella y algunos dentro de ella. Deberán establecerse políticas con relación a cada situación, en tal forma que todos los departamentos sigan los mismos procedimientos.

**POLITICAS PARA MANEJAR LOS PROBLEMAS  
DE CLASIFICACION DE SUELDOS**

- + Posición del Sueldo Abajo del Mínimo: Una vez que se ha adoptado una estructura de sueldos equitativa, es pertinente pagar a los empleados que caigan dentro de los límites respectivos - de sus grados tan pronto como sea posible, debido a que estos sueldos reflejan el valor que la compañía ha dado a los diferentes puestos. Cuando resulte posible, los sueldos que estén abajo de los límites establecidos en la nueva estructura deberán ser aumentados hasta el mínimo en el momento en que el programa se haga efectivo. A pesar de que esta es la política - ideal para adoptarse en la mayoría de los casos, ciertas consideraciones prácticas pueden llevar a una compañía a pensar en otra forma cuando existen relativamente pocos sueldos abajo - del mínimo que requerirían ajuste, o bien cuando la diferencia entre los sueldos actuales y los mínimos es relativamente pequeña, tales sueldos pueden ser llevados al mínimo sin caer - en un gasto financiero fuerte para la empresa. Por otro lado, existen muchos sueldos abajo del mínimo o bien la magnitud de la diferencia es relativamente grande, una organización puede verse imposibilitada para ajustar cada sueldo de este tipo - hasta el mínimo al implantar el plan.

En los casos en que existen demasiados sueldos abajo del mínimo para permitir el ajuste hasta el mínimo inmediatamente, una práctica bastante común consiste en ajustar el sueldo de cada empleado particular en la fecha regular para considerar su aumento. Muchas compañías, por ejemplo, usan la fecha en la - cual fue contratado un empleado, como fecha de aniversario de ingreso a la cual relacionar la revisión de su hoja de servicios, resultando entonces cualquier aumento de sueldo, o bien se pueden programar la revisión de los sueldos de los empleados en una misma fecha, para este sistema se deberá considerar que se va a ocasionar una carga pesada sobre los supervisores que deben de considerar a varios empleados en una misma fecha, en contraste con el sistema de aniversario que tendría poca - carga de trabajo, pero sería constantemente.

Para elegir cualquiera de estos sistemas se debe considerar - las características y necesidades de la compañía.

Puede suceder que la diferencia entre el sueldo percibido y -

el mínimo sea muy grande haciendo difícil que pueda conceder se de una sola vez. En algunos casos, es una práctica bastante común dividir la diferencia en cantidades razonables y concederlas en varios periodos según su caso.

- + Arriba del Máximo: Una comprobación de los sueldos actuales contra los propuestos, generalmente revelará que algunos empleados tienen sueldos que exceden el número máximo en su clasificación de trabajo. A fin de eliminar estos casos se deberá hacer todo el esfuerzo posible para proporcionar un entrenamiento que permita a los empleados que reciben sueldos arriba de los máximos, para ser promovidos tan pronto como sea posible, a puestos de categorías más altas, cuyos límites abarquen los sueldos en cuestión.

Este procedimiento ayudará a eliminar estos casos en un tiempo relativamente corto y bajo circunstancias normales. Si las vacantes son muy pocas o algunos de los empleados son incapaces de asumir puestos de más responsabilidad, la empresa deberá retener a los empleados en sus sueldos actuales, no concediendo más aumentos hasta que el máximo para el puesto sea elevado en alguna fecha posterior.

- + Dentro de los límites: La mayoría de los sueldos generalmente caen en algún punto dentro de los límites correctos. El principal problema es que los sueldos de los diferentes empleados pueden no mantener sus mismas posiciones relativas en los nuevos límites. Por ejemplo, el sueldo de un empleado principalmente que ha estado recibiendo menos que el mínimo, se eleva hasta el mínimo; su nuevo sueldo puede ser igual o sólo ligeramente menor que el de empleados que han estado con la compañía más tiempo y quienes estaban percibiendo mayor sueldo que él antes del ajuste. Si no se efectúa un cambio en el sueldo pueden sentirse injustamente tratados.

También, si los nuevos límites de sueldos son más altos o más bajos que los antiguos, los empleados no se encontrarán en la misma posición entre los nuevos límites de sueldos, son más altos o más bajos que los antiguos. Un empleado que se encontraba en un punto medio de los límites antiguos se encontrará ya sea arriba o abajo del punto medio de los rangos antiguos, dependiendo de la dirección del ajuste en los límites.

tes de sueldos.

Otra medida que pueden adoptar las compañías, es ajustar todos los sueldos hasta el punto necesario para restablecer las relaciones anteriores.

A pesar de que es relativamente costosa, ésta es la política más justa; es posible que algunos sueldos pudieran haber sido relativamente altos en el pasado, debido a que ciertos empleados estaban en posibilidad de ejercer presión indebida - y no debido a que tuvieran méritos fuera de lo común. Si tales sueldos fueran demasiado altos en el pasado, ajustarlos hacia arriba sería simplemente perpetuar la injusticia. No deberán hacerse ajustes, puesto que ésta es una excelente oportunidad para empezar a llevar los sueldos dentro de la línea.

Un método que podría resultar eficaz para que los sueldos de los empleados entren dentro de los rangos de sueldos que les correspondan puede ser el siguiente:

Se puede crear una combinación entre la calificación del desempeño otorgada a cada empleado y dependiendo la posición - que guarde el sueldo del empleado dentro de su rango, nos podrá determinar el porcentaje de aumento ( si existe ) y el tiempo que tiene que esperar la persona para que se le otorgue su siguiente aumento hasta que su sueldo entre en los rangos que le corresponda. Para que esto se realice serán necesarios dos factores:

- 1) Que el tabulador nuevo esté de tal manera diseñado o calculado para que la mayoría de los empleados estén abajo de la media. Método que puede resultar con un costo elevado.
- 2) Se necesita que el área que maneje los sueldos administre y controle eficientemente las calificaciones del desempeño, porcentajes de aumentos y el período que le corresponderá a cada empleado para concederle su aumento de sueldo de lo que resulta un control administrativo - que debe ser confiable y eficiente ( Figura 3. 5 )

Al momento en que una compañía se decide implantar una polí-

TABLA DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES PARA AUMENTOS DE SUELDOS

EVALUACION DE LA ACTUACION	POSICION DEL SUELDO EN SU RANGO							
	AJUSTE	1ER. CUANTIL	2DO. CUANTIL	3ER. CUANTIL	4TO. CUANTIL	CUANDO EL SUELDO EXCE. DE AL MÉRITO DE SU RANGO		AUMENTO POR MÉRITO %
						6		
						HASTA 75 %	MAS DE 75 %	
A	6	7	8	9	10	15	16	25 %
B	6	8	9	10	11	16	17	21 %
C	6	9	10	11	12	18	19	29 %
D	6	11	12	13	14	17	20	26 %
E	LAS PERSONAS EVALUADAS EN ESTA POSICION DE LES CONSIDERA UN PLAZO DE 3 A 6 MESES PARA OBTENER UNA MEJORA DEFINITIVA.							

APROBACIONES

\_\_\_\_\_  
DIRECTOR GENERAL

\_\_\_\_\_  
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

\_\_\_\_\_  
GERENTE DE COMPENSACIONES

FIGURA 3. 5.

tica de administración de sueldos deberá analizar con el mayor cuidado posible al definir el curso de acción que una organización debe adoptar. Las políticas particulares formuladas dependerán en grado considerable de lo que la compañía - esté en posibilidad de hacer. El objetivo deberá establecer políticas para introducir las nuevas estructuras de sueldos que sean tan justas y equitativas como sea posible y que permitan a la organización compensar a los empleados de acuerdo con los valores nuevamente determinados por los puestos tan pronto como sea prácticamente posible hacerlo.

#### Políticas con Relación a Cambios en las Compensaciones.

- + **Aumentos por Méritos:** Los aumentos por méritos son aquellos que una organización concede a ciertos empleados debido a - que han mostrado habilidad o eficiencia excepcionales en el desarrollo de su trabajo.

En primer término deberá establecerse un sólo sistema de aumentos por méritos para determinar quién debe calificar. En segundo lugar el plan de calificación de méritos deberá ser apropiadamente administrado para reducir al mínimo los favoritismos y discriminaciones.

Si se selecciona este tipo de aumentos, deben establecerse - políticas en relación a los que deben de ver incrementado su sueldo, la cantidad que debe concederse, la frecuencia y la fecha de los aumentos, de manera que la administración pueda ser eficiente.

**Aumentos por Tiempo de Servicios:** Son aquellos que son concedidos a los empleados a intervalos de tiempo especificados.

- + **Combinación de los Aumentos por Méritos y por Tiempo de Servicios:** El plan combinado hace posible recompensar un rendimiento superior y también compensar al empleado que permanece en su trabajo y lo desarrolla satisfactoriamente.

**Aumentos basados en Promoción:** Los problemas involucrados, - bajo el punto de vista de administración de sueldos, son la cantidad de aumento concedido y el tiempo de conceder éste.



Cuando un empleado es promovido, lo más aconsejable es ajustar su sueldo hasta el nuevo mínimo en el momento, ya que su sueldo antiguo es inferior al valor juzgado para el nuevo puesto, pero en algunos casos la política marcada implica una serie de aumentos a intervalos frecuentes hasta alcanzar el mínimo. Los pasos considerados al mínimo deben ser considerados como sueldos de entrenamiento o prueba.

#### Políticas especiales de Administración de Sueldos.

Dentro de las políticas especiales de administración de sueldos podemos enumerar las siguientes:

- 1.- Algunas compañías establecen sueldos especiales de entrenamiento para los trabajadores de nuevo ingreso que no tienen experiencia en el tipo de trabajo que deben desarrollar.

Esto se lleva a la práctica bajo la creencia de que estos trabajadores tendrán una producción relativamente pequeña, durante el período de entrenamiento y que el mínimo de los límites o rangos de sueldo resulta un pago demasiado grande al principio. Los sueldos de entrenamiento, determinados por cada intervalo de sueldo pueden estar solamente un paso abajo del mínimo del intervalo o rango establecido.

Cuando se utilizan sueldos de entrenamiento en donde difieren con relación a la cantidad de la diferencia entre el sueldo de entrenamiento y el mínimo, se debe definir el período de tiempo requerido para pasar del sueldo de entrenamiento al mínimo fijado.

Cada compañía deberá considerar primero si adopta o no sueldos de entrenamiento abajo del mínimo del rango correspondiente o bien si prefiere contratar trabajadores inexpertos con el sueldo mínimo.

Si no se utilizan sueldos de entrenamiento, no se hace necesario políticas adicionales, si, por el contrario, se consideran favorables los sueldos de entrenamiento, entonces de -

berán establecerse normas por parte de la administración.

- 2.- Sueldos de Prueba: En algunas compañías se requiere - que un trabajador nuevamente contratado pase un período de prueba antes de que se le asigne su estado permanente. Por lo general el tiempo es de 3 meses, a pesar de que en algunas ocasiones se usan períodos más largos.

A tales trabajadores se les pueden asignar sueldos de - prueba especiales inferiores al mínimo de cada rango o - grado de sueldo.

Si se utiliza alguna diferencia del sueldo deberá colo- - carse precisamente abajo del límite mínimo como en el ca - so del sueldo de entrenamiento. La compañía deberá esta - blecerse amplias normas que cubran el procedimiento exac - to.

- 3.- Sueldos de Contratación para Empleados con Experiencia.

Cuando se contratan empleados que han tenido experien- - cia anterior en otras compañías en el tipo de trabajo al cual se han asignado, es necesario formular normas con - relación a sus sueldos, debido a que ellos serán mejores vendedores de sus servicios que otros y para ello es - aconsejable que en los programas de reclutamiento se bus - quen candidatos a los cuales se les pueda contratar con el mínimo del rango o grado correspondiente al puesto - que se desea cubrir.

Una organización necesita colocar a tales individuos con - sueldos que sean justos en relación con los sueldos de emplea - dos que ya se encuentran actualmente en el puesto.

Se puede llegar a dañar seriamente la moral de los empleados de la compañía cuando los nuevos empleados son colocados - con sueldos que sobrepasan o no se encuentran en relación - apropiada con los sueldos de los antiguos empleados. Aun - cuando los empleados nuevos tengan la misma experiencia medi - da por años, su conocimiento de la compañía y la forma exac - ta en la cual se hace el trabajo dentro de la compañía no - son los mismos. Es por ello que se aconseja que a los nuevos - empleados se les contrate en el mínimo del rango, después -

puede moverse hacia arriba del tabulador dentro de sus límites correspondientes, siguiendo para ello un paso regular.

La escasez de empleados disponibles algunas veces fuerza a la organización a contratar nuevo personal con sueldos mayores - que los percibidos por empleados antiguos o actuales.

A pesar de que éste es un procedimiento indeseable, a menos - que el nuevo trabajador sobrepase a todos aquellos que se encuentren en el puesto, puede ser inevitable.

Una manera de manejar esta situación puede ser el mover a los empleados más antiguos hacia adelante, dentro de sus límites, más rápidamente que a los nuevos, y permitiendo que los más - antiguos tengan mayores aumentos que los nuevos, o reteniendo los nuevos hasta que se ajuste el tabulador.

Una organización que sinceramente desea ser justa, tanto para los empleados actuales como para los recién contratados, debe rá analizar sus decisiones lo mejor posible.

4.- Sueldos excesivos debido a la escasez de trabajadores en el mercado laboral: Un suministro adecuado de trabajadores para cada tipo de trabajo no siempre se encuentra - disponible en el mercado laboral.

Cuando se presentan escaseces, las compañías a menudo se ven forzadas a competir una con otra para asegurar el personal ne cesario.

Esta competencia a menudo fuerza los sueldos haciendo que se - salgan de la línea pagada normalmente en el puesto. Un medio para solucionar este tipo de problema son las encuestas de - sueldos, las cuales pueden colocar a la compañía en un nivel de competitividad, ya que de la información que se desprende de la propia encuesta se puede llegar a determinar que el nivel de rango en que se está pagando en el puesto es bajo y - que esta situación podría obligar a la empresa a reevaluar los puestos que están abajo del mercado, con el objeto de hacer - más competitivos nuestros sueldos en aquellos puestos en don-

de la escasez de trabajadores sea representativa.

Quando no exista una solución práctica, excepto pagar los sueldos fuera de la línea, tales desviaciones deberán anotarse y deberá llevarse a cabo cualquier esfuerzo para ajustar las tan pronto como sea posible.

#### 5.- Excepciones a la Estructura de Sueldos:

A pesar de que algunas situaciones discutidas anteriormente pueden forzar a una compañía a hacer excepciones en su estructura regular de sueldos, cualquier excepción deberá concederse solamente después de que una consideración cuidadosa haya comprobado que la única solución posible es conceder la excepción. A menos que las excepciones se traten en esta forma, tenderán a convertirse en regla y el cuidadoso programa de evaluación de puestos y de estructura de sueldos pronto dejará de ser equitativo. Un buen plan de promociones, apoyado en un programa de entrenamiento tiende a mantener a una organización prevista de personal entrenado para los puestos de nivel superior, sistema que hace posible hacer la mayor parte de reclutamiento con trabajadores menos especializados y evita la distorsión de la estructura de sueldos de la empresa.

#### Autorización de las Políticas y Normas de Sueldos.

Después de que han sido establecidas las normas para administrar una estructura de sueldos, deberá ser presentadas a la Dirección para su consideración. Una vez que las formas han sido adoptadas y puestas en vigor, la compañía está obligada a ciertos procedimientos de operación que deben permanecer bajo condiciones normales relativamente estables.

Es altamente desfavorable estar cambiando continuamente las políticas e instituyendo planes que no permanecen en vigor lo suficientemente para que todos puedan realmente comprender lo que se está haciendo y por qué se está haciendo. Una

organización deberá tener máximo cuidado en determinar el curso de acción que se propone tomar, e intentar seleccionar el mejor.

La Dirección deberá revisar cada área de política en un plan - propuesto de administración de sueldos, con objeto de conocer que es lo que se está comprometiendo a soportar si las proposiciones como un todo o en parte, no son las que la Gerencia siente que puedan sostener, deberá revisarlas hasta que llenen los requerimientos deseados.

Cuando hayan apoyado las normas finales, deberán ser puestas - por escrito y publicadas a través de toda la organización, con objeto de que cada empleado pueda comprender el plan de operación. Un plan sólido que es ampliamente comprendido por cada empleado de la compañía, es un factor de lo más valioso entre patrones y empleados.

La moderna administración de sueldos y salarios puede incluir sistemas especiales de premios y bonificaciones, compensaciones, participación de utilidades, una variedad de planes para la evaluación de puestos y una multitud de prestaciones o beneficios y servicios para los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ley Federal de los Trabajadores al servicio del Estado

Ley Federal del Trabajo.

- (1) Arias Galicia F. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México 1984.
- (2) Reyes Ponce Agustin, Análisis de puestos, Editorial Limusa, México 1981
- (3) Yoder D. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. México C.E.C.S.A., 1979 (5a. reimpresión)
- (4) Centro de Estudios Técnicos " Análisis de puestos " México 1976 p. 22
- (5) Apuntes de Mercadotecnia  
Lic. Sergio Jordán Sastre  
Universidad La Salle  
7o. Semestre México, D.F. 1981
- (6) Valuación de Puestos. E. Lanham pag. 338  
Ed. CECOSA
- (7) Apuntes del Diplomado en Recursos Humanos  
Instituto Tecnológico Autónomo de México  
Módulo Tres Administración de Sueldos y Compensaciones.  
México, D.F. 1983
- (8) Wendell L. Frech Administración de Personal  
Desarrollo de Recursos Humanos  
Editorial Limusa, México 1983

**CAPITULO 4**  
**ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**  
**EN EL GOBIERNO FEDERAL**

- 4. 1. ESTRUCTURA CONCEPTUAL
- 4. 2. INSTRUMENTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN EL GOBIERNO FEDERAL.
- 4. 3. VINCULACION PRESUPUESTAL DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS
- 4. 4. NORMATIVIDAD PARA EL PAGO DE REMUNERACIONES
- 4. 5. DESCUENTOS Y RETENCIONES
- 4. 6. PRESTACIONES

CAPITULO 4ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN EL GOBIERNO  
FEDERAL4. 1. ESTRUCTURA CONCEPTUAL4. 1.1. El Gobierno, concepto y naturaleza.

El Gobierno es el Estado en acción. Como entidad el gobierno es el compuesto de órganos y funcionarios que conducen la acción del Estado. El Gobierno está integrado por personas con diferente categoría jurídica y política; unos son funcionarios de elección, otros de designación; un personal es de base y otro de confianza.

El gobierno es una de las instituciones básicas de la sociedad; es una institución que corresponde a la necesidad social de orden y control en las relaciones recíprocas de las personas y de los intereses de grupo.

Las personas que integran el gobierno, son quienes ejercen el monopolio legítimo del poder del Estado. Legalmente el gobierno tiene el supremo poder dentro de la sociedad. La supremacía del poder oficial no es absoluta, depende de un mecanismo de operación y relación con diversas instituciones.

Para dirigir y gobernar a la sociedad, el gobierno ejerce el poder público y sus atribuciones, por conducto de personas e instituciones: jueces, magistrados, directores, presidentes, regidores, tribunales, cámaras legislativas, comisiones, ejército, policía, etc.

El gobierno se mueve en un medio político; tiene facultades sobre personas y cosas; el gobierno tiene que desarrollar su función en un medio que a veces le es hostil, en el que encuentra resistencia y oposición, legal o política.

El progreso social influye en las determinaciones del gobierno, los grupos de interés o de presión pueden participar en las decisiones políticas.



Asistencia pública, obras y servicios públicos, seguridad social, inversiones, desarrollo y fomento, crédito, educación, relaciones exteriores, justicia, legislación, ciencia, arte, cultura, deporte, medicina, diversiones, transporte y comunicaciones, son algunas de las actividades en que el Estado, por conducto del gobierno, ejerce autoridad, jurisdicción y competencia.

El gobierno, el gasto del Estado es costeado por los contribuyentes; en consecuencia, asiste a éstos el derecho de inspección y vigilancia, de crítica y demanda; cumplir y exigir, votar y decidir sobre todo aquello que se refiera a gobierno y asuntos públicos.

#### 4. 1. 2. ADMINISTRACION PUBLICA

Es una rama especializada de la ciencia administrativa. Las técnicas administrativas para el sector público requieren de cierta flexibilidad para ser operantes a cada situación particular, según las necesidades de la agencia gubernamental o empresa.

Algunos rasgos característicos de la Administración Pública.

- a) Estructura compleja y procedimientos variados.
- b) Dificultad para la coordinación de decisiones.
- c) Participación de gran cantidad de personas.
- d) Alto grado de interrelación de grupos.
- e) Interdependencia de diversos elementos del sector público.
- f) Diversos centros de autoridad con capacidad legal para tomar decisiones.
- g) El Estado no tiene ganancias.
- h) Los incentivos en la administración pública no son de carácter lucrativo.
- i) La administración pública esta sujeta a reglamentaciones y -

disposiciones legales.

- j) La reglamentación y la legalidad tiene, entre otros propósitos, el control sobre el ejercicio del poder.
- k) La administración pública recibe influencia de la situación internacional.

En el plano de actividad, la administración pública ocupa el lugar central de una serie de relaciones entre autoridad, gobernados, los valores de la sociedad y sus instituciones y estructuras ( organización interna de un grupo social suma de las relaciones que se sostienen entre si y con el grupo. Desde el punto de vista cultural las estructuras son elementos constituyentes de la cultura, tales como costumbres, creencias, instituciones ).

Mando, ejecución y servicio conciernen a la administración pública; funciones y servicios a cargo del Estado.

Para comprender en sus justas proporciones el valor de la Administración Pública, es necesario tener en cuenta la organización del gobierno; el sistema de facultades y competencias, el sistema para el ejercicio del poder, el presupuesto, etc.

Para el ejercicio de la administración también se tienen que tomar en cuenta a la jerarquía de autoridades y competencias.- La interrelación de las jerarquías influye en la calidad y el costo de los servicios a cargo de la autoridad.

Conforme al sistema mexicano, los niveles de gobierno: municipal, estatal y federal funcionan junto al sistema de entidades autónomas, descentralizadas, de participación estatal; todos tienen relaciones con el público ( contribuyente, cliente, usuario, derecho-habiente, etc., según el caso )

La administración del sector público determina:

- a) Metas - A lo que se pretende llegar.

- b) Políticas - Principios generales, directrices para regir a la acción.
- c) Procedimientos - Pasos a seguir, ejecución de métodos dentro de una secuencia de ejecuciones lógicas.
- d) Decisión - Determinación de alternativas de acción
- e) Organización - Distribución de trabajo y actividades a las diversas unidades de trabajo, o dependencias burocráticas.
- f) Presupuesto - Plan de distribución de fondos
- g) Personal - Empleados y Funcionarios.
- h) Compras - Adquisiciones de bienes y/o servicios
- i) Dirección - Determinación del curso de acción a seguir, y expedición de órdenes, instrucciones y disposiciones.
- j) Supervisión - Verificar la realización del trabajo.
- k) Control - comprobación de si los fines se cumplen se obtienen en tiempo y son eficaces.
- l) Coordinación - Sincronización del programa de trabajo para evitar duplicidad de esfuerzos y gastos.

Economía política, instituciones jurídicas, servicio civil, ética, ciencia y técnica, y política son corrientes combinadas que operan a manera de tradiciones sobre la administración pública para darle un carácter particular.

La economía política, porque la administración está sirviendo a metas nacionales, regionales y sociales que suponen crecimiento en materia de economía.

Las instituciones legales, porque a la administración se le ha considerado como parte del Derecho Administrativo. Hasta tiempos recientes se le considera una disciplina aparte.

El servicio Civil, porque éste sistema es necesario para llevar a la práctica los procesos administrativos. El servicio civil es la actividad práctica.

La Etica, porque hace juicios respecto al problema que se plantea entre el hombre como persona, frente a un gobierno eficaz, - servicio civil, procesos administrativos, interés público y privado.

Ciencia y Técnica, porque a medida que se desarrollan estas dos actividades, son mayores las posibilidades de producir nuevos - y mayores servicios u operar y sostener los existentes.

La política, porque el Estado tiene el monopolio legal de la - fuerza, tiene autoridad civil porque los habitantes de una comprensión territorial tienen que obedecer disposiciones. Las bases políticas son inherentes a la administración pública.

Las relaciones humanas es un renglón importante porque son técnicas para tratar con mayor eficacia con los elementos humanos empleados en la administración. Por las relaciones humanas, a la administración se le trata de restar lo impersonal. Las instituciones son cada vez más amplias y complejas, la burocracia es mayor e indispensable, crece la especialización y las reglamentaciones y el trato impersonal deshumanizado. Las personas se convierten en números de cuenta, credencial, clave, etc. si la administración es una capacidad de coordinar diversos elementos en una sola unidad, el administrador tiene que ser una persona hábil, inteligente con personalidad y temperamento.

#### 4. 1. 3. Servicio Civil

El servicio civil es un trabajo que responde a una finalidad, - contiene una delimitación; cualidades para decidirse a hacer - una carrera, elementos para no dedicarse al servicio del gobierno; es factible una preparación previa para el desempeño.

En algunos países, Francia, Gran Bretaña, Alemania, trabajar -

en el servicio civil es prestigio y posición social, en México no se tiene esa consideración porque el trabajo en el gobierno, salvo los cargos claves de funcionario que dan breve posición.

Dado lo complejo de la sociedad urbana e industrial, así como de los negocios modernos, los mejores profesionales deben ingresar al Estado para convertirse en políticos y administradores profesionales. El servicio civil requiere de hábiles y capaces directores gerentes y jefes administrativos ya que los administradores aportan los elementos para realizar la política y mantener la continuidad operativa, relativa a toda la institución.

Las obligaciones del Estado están organizadas jurídicamente en el poder centralizado representado por el judicial, legislativo y ejecutivo federal, y régimen municipal. Junto al poder centralizado opera la descentralización técnica, regional y por servicio así como las empresas de participación estatal.

Jurisdicción, competencias, autoridades, empresas, administración, forman un complejo sistema para gobernar a México; tal sistema tiene que ser operado por gentes y se aplica a más gentes. Las personas tienen intereses, deseos, prejuicios, propósitos, se agrupan en diversos tipos de asociaciones.

El aumento de necesidades públicas y sociales obliga a tomar decisiones. Las decisiones gubernamentales son ejecutadas por personas al servicio del Estado y para desarrollar el complicado sistema de instituciones y disposiciones, funciona la burocracia.

Como institución, la burocracia es la respuesta social a la necesidad de organización. Por parte del servidor público el servicio civil implica trabajo material e intelectual, de uno u otro género o combinado.

Burocracia y servicio civil son instituciones capaces de ser mejoradas para los fines de la eficiencia.

Servicio civil y burocracia tienen organización y jerarquía en que un grupo decide y otros cumplen. El que tiene la facultad de decisión y mando es la autoridad; la autoridad ejerce el poder público.

Las Sociedades modernas exigen cada vez más eficiencia en la actividad de gobernar. En cada avance del progreso y de la competencia, se pone de manifiesto la necesidad de mayor preparación y comprensión por la actividad a desempeñar los negocios públicos no están exentos de la profesionalización.

Los negocios públicos del país requieren de profesionales en la materia; profesionales con criterio urbano de la sociedad, capaces de saber hacer al entrar a ocupar un cargo público.

Para el ejercicio del poder, para la práctica de la política como criterio social urbano, se necesita el estudio y ejercicio diario. El gobernante tiene la responsabilidad de ser cada vez más organizado, sujeto a método; deshechar la improvisación; el gobernante no debe equivocarse.

La preparación para los trabajadores del Estado es para establecer carrera en el servicio civil, a efecto de que el trabajo desarrollado sea más responsable, más razonable con la enseñanza previa al ingreso al servicio, se proporciona la capacidad necesaria para pasar un examen de selección con vistas a ocupar un puesto administrativo. La enseñanza previa va dirigida a un acondicionamiento mental; a desarrollar un concepto adecuado a los propósitos a cargo del servicio civil. La preparación previa al ingreso estará a cargo de instituciones para el caso.

La preparación previa dotará al aspirante, de los recursos necesarios para demostrar ser la persona para determinado cargo gubernamental.

La preparación posterior al ingreso es para el que ya está trabajando; la preparación es para mejorar el desempeño de la fun

ción y la responsabilidad. El servicio es quien va a proporcionar la preparación. La función de la preparación dentro del servicio es para los ascensos. A la administración ( gobierno) corresponde la preparación interna.

El trabajo para el Estado en México, se necesita que se convierta en carrera, una carrera profesional atractiva, con escalafón riguroso para el ascenso hasta altos puestos directivos. Como carrera, el servicio civil se vuelve un trabajo profesional del Estado y no un mero empleo rutinario, opaco y sin valor ni prestigio social. Como carrera, el servicio civil presenta una concepción distinta a la de un empleo para esperar jubilación. En todas las ramas de la administración se puede establecer el servicio de carrera.

#### 4. 2. INSTRUMENTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN EL GOBIERNO FEDERAL

##### 4.2. 1. CONSIDERACIONES INICIALES

Las deficiencias que en la actualidad presenta el sistema de Administración de Sueldos y Salarios en el Gobierno Federal ( Figura 4. 1 ), se deben principalmente a la carencia de criterios consistentes en lo que se refiere a la fijación de remuneraciones. Estos criterios deberían ser susceptibles de aplicación universal en el ámbito de la burocracia y, por lo tanto, tendrían que orientarse en el sentido de racionalizar y homogeneizar las estructuras de los sueldos y salarios de las distintas dependencias y entidades de los sectores central y paraestatal.

La falta de descripciones coherentes de los puestos que integran las estructuras orgánicas mediante las cuales operan las dependencias y entidades es otro de los factores que contribuye, en gran medida, a la aparición de esas deficiencias. En efecto, existe incongruencia entre el contenido de las funciones de las áreas de responsabilidad correspondientes a cada puesto y sus objetivos básicos para el logro de las metas que a primer nivel les han sido establecidas. Asimismo debe señalarse, como causa primaria de estas fallas, el desconocimiento de los requerimien-

tos fundamentales que cada posición orgánica demanda, la cual origina que la habilitación de los recursos humanos necesarios para la operación se haga en forma irracional, provocando ineficiencia, desorganización y, lo que es peor aún frustración - por parte del personal, al no encontrar un medio propicio para su desarrollo en el puesto que se le asigna.

Al analizar la situación prevaleciente se señalan entre otras, las siguientes limitaciones:

- Indefinición de las funciones que deben desempeñar las unidades de administración de personal de las dependencias.
- Un inadecuado sistema de análisis de puestos y, como consecuencia, un catálogo de empleos también inadecuado, enunciativo y no descriptivo, que repercute negativamente en el reclutamiento, selección, promoción escalafonaria, evaluación de desempeño y capacitación que deben llevar a cabo las dependencias.
- Carencia de un tabulador de sueldos que, sobre bases técnicas, asigne remuneraciones de acuerdo con las funciones y responsabilidades inherentes.
- Compleja estructura de remuneraciones, que propicia irregularidades en la política salarial.
- Sistemas escalafonarios deficientes que desvirtúan el espíritu de la Ley.
- Heterogeneidad de criterios en las condiciones generales de trabajo, etc.

Con base en lo anterior, mediante el proceso general de la Reforma Administrativa y, en particular, del Programa para mejorar la Administración del Personal al Servicio del Estado, se ordenó a la Secretaría de Programación y Presupuesto la realización de los estudios correspondientes para llevar a cabo, de manera integral en el Gobierno Federal, el análisis y valuación de los puestos que lo componen.

El objeto de dichos estudios es llegar a definir estructuras rg

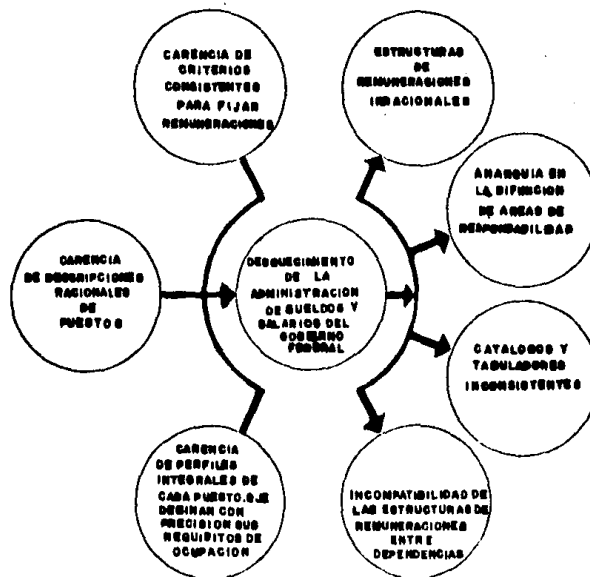


cionales de remuneraciones y establecer mecanismos que permitan una justa asignación de sueldos y salarios a los puestos, en función del contenido de sus obligaciones y responsabilidades.

Además se precisarán, en cada caso los requisitos de ocupación de los cargos, y se formalizarán escalafones funcionales basados en programas permanentes de capacitación que garanticen, al personal de las dependencias del Gobierno Federal, las más amplias posibilidades de desarrollo.

**DEFICIENCIAS DEL SISTEMA ACTUAL DE SUELDOS Y SALARIOS DEL GOBIERNO FEDERAL**

**FIGURA 4. 1.**



#### 4. 2. 2. METODOLOGIA

A fin de dar cabal cumplimiento a los compromisos contraídos por la Secretaría de Programación y Presupuesto, relativos a la Administración de sueldos y salarios del Personal Federal, se diseñó la Metodología para el Análisis y Valuación de Puestos del Gobierno Federal, apoyada en un mecanismo participativo a través del cual se recogieron las valiosas experiencias y opiniones que sobre la materia aportaron todas las dependencias y entidades del sector Público Federal.

Con esta base ( Figura 4.2. ) se elaboró el Manual de Valuación correspondiente y sus procedimientos de aplicación. Asimismo se diseñaron los formatos - soporte ( F-201 ) para recopilación y concentración de información, y se estructuraron los cursos de capacitación necesarios para garantizar la unidad de criterios en la aplicación de la metodología propuesta. Para efectos de valuación se decidió emplear el " Método de Puntos " por considerarsele mas objetivo y adecuado a las características del universo de puestos en estudio. Se integró así, con cuatro factores principales: conocimientos y aptitud responsabilidad, esfuerzo y ambiente y riesgos - el llamado ca tálogo de Factores.

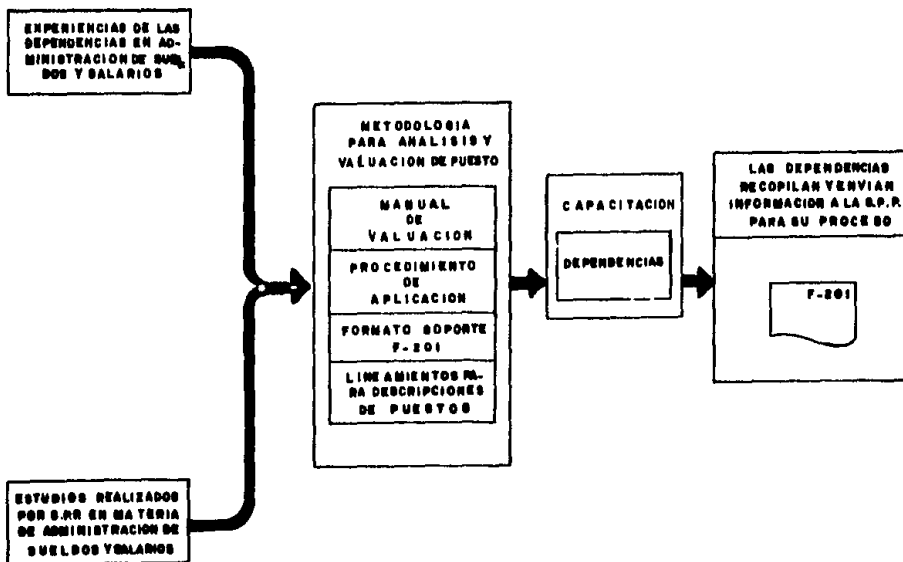
De esos cuatro factores principales surgieron a su vez, trece subfactores específicos con sus correspondientes grados de calificación. Se definió la escala de evaluación a emplear y se establecieron los pesos relativos a cada factor, subfactor y grado.

De igual manera, se dieron orientaciones precisas respecto a la elaboración de las descripciones de los puestos, ya que como se señaló anteriormente, se carecía de ellas e incluso el mismo puesto era conocido con distintas denominaciones, dando origen a confusiones y duplicidades.

La información relativa a las descripciones de los puestos y a la valuación de los mismos fue concentrada en los formatos ( F - 201 ) y las dependencias se encargaron de enviarlas para su procesamiento, a la Secretaría de Programación y Presupuesto.

METODOLOGIA PARA ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

FIGURA 4. 2.



**4. 2. 3. PROCESO**

La información recibida de los distintos Ramos, a través de los formatos F-201 y de los complementarios, F-202, F-203, F-204, y F-205, fue sometida a un proceso de análisis e integración ( Figura 4. 3 ), con apego a la metodología que previamente había sido diseñada para el efecto. Los resultados iniciales pueden resumirse en: identificación, homologación y compactación de los puestos reportados por las dependencias, racionalización y estandarización de los contenidos de funciones y responsabilidades para cada puesto; clasificación de puestos y funciones, y creación del banco de información respectivo, así como el diseño de la estructura básica de los Catálogos Institucionales y General de Puestos de la Federación.

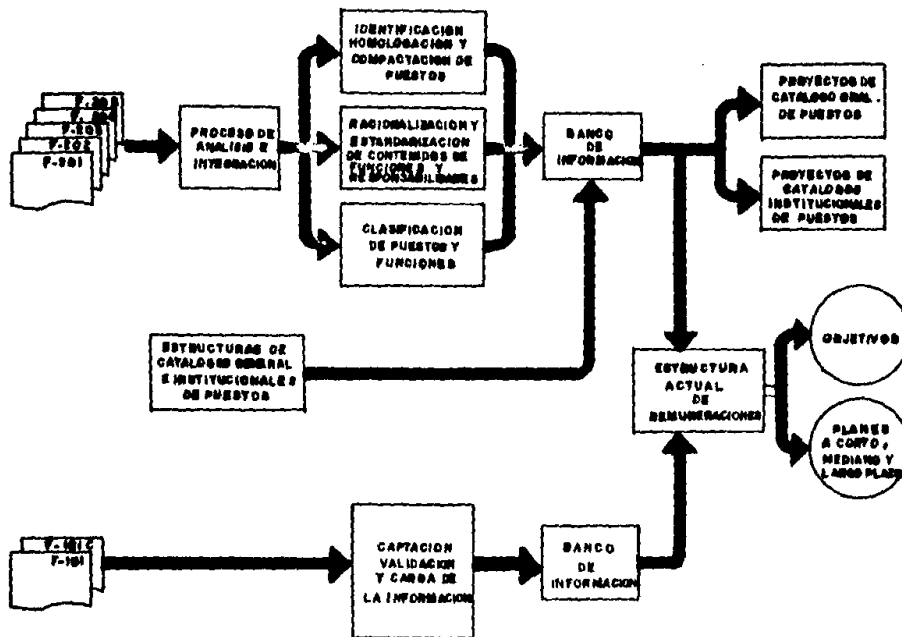
Adicionalmente, con apoyo en los formatos y listados F - 101 y F-101 C, se llevó a cabo la captación, validación y carga de la información relativa a percepciones reales del Personal del Gobierno Federal ( Sector Central )

Una vez formada la base de información antes descrita, ella hizo posible crear la relación puestos - percepciones ( actuales ), calculándose para cada uno, las medias, modas y promedios ponderados correspondientes. Lo anterior permitió precisar con claridad - a los niveles tanto general como de cada uno de los Ramos - los puestos infrapagados y sobre pagados y por ende, los objetivos que en materia de remuneraciones deberán alcanzarse global e individualmente.

Todo ello, con el objeto de consolidar estructuras de sueldos y salarios más justas y generar los planes necesarios, en el corto, mediano y largo plazo, en función de prioridades y recursos disponibles.

PROCESO DE ANALISIS E INTEGRACION DE LA INFORMACION

FIGURA 4. 3.



Es importante recalcar que este esfuerzo conjunto de las dependencias y entidades con la Secretaría de Programación y Presupuesto, en primer lugar ha hecho posible asociar, en forma directa, las remuneraciones de los puestos con los contenidos reales de sus obligaciones y responsabilidades, dándole así vigencia - al precepto constitucional de que A TRABAJO IGUAL CORRESPONDE SALARIO IGUAL ( Figura 4. 4. )

#### 4. 2. 4. MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS

Como parte fundamental del proceso desarrollado para la consecución de los objetivos antes plantados, se diseñó el Manual de - Valuación cuya aplicación de carácter general en todas las entidades y dependencias permitirá la estandarización de los resultados. Este instrumento básico cubre dos áreas principales: - una, el análisis de los puestos comprendidos en las estructuras de organización, y otra, su valuación mediante factores adecuados a las características del universo del Gobierno Federal.

#### 4. 2. 5. ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de los puestos comprendió la aplicación sistemática de técnicas cuyo propósito esencial era describir en forma integral las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada - puesto, resultado que se logró mediante la aplicación de cuestionarios orientados, la observación directa del trabajo realizado y/o entrevistas con los titulares de las posiciones en estudio.

La información relativa a cada dependencia - la cual fue captada en los formatos F-201 mencionados anteriormente - permitió - hacer identificaciones de puestos que difieren en su denominación, pero cuyo contenido de trabajo es el mismo.

También fué posible compactar a un número más reducido el universo inicial y homogeneizar sus denominaciones, descripciones y estructuras.

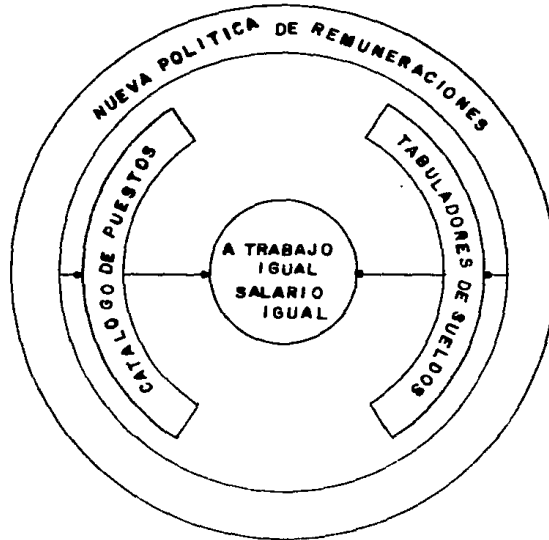
El primer resultado de este esfuerzo participativo conjunto, es el Catálogo General de Puestos de la Federación y los Catálogos Institucionales, los cuales se ven enriquecidos con descripciones

nes racionales y congruentes de los puestos que comprenden, por -  
lo que constituyen, sin lugar a dudas, la base más sólida para la  
realización de futuros estudios sobre organización, cargas de trao  
bajo, escalafones funcionales, etc.



OBJETIVOS

FIGURA 4. 4.



4. 2. 6. VALUACION DE PUESTOS

La valuación de puestos se entiende como la asignación a los - puestos de valores convencionales ( puntos ) con el propósito de determinar su posición relativa con respecto a los demás que integran la estructura de organización. Para tal fin se diseño - el catálogo de Factores, Subfactores y Grados, que se incluye en la Metodología para Análisis y Valuación de Puestos del Gobierno Federal, y que fue configurado de la siguiente manera:

FACTORES	SUBFACTORES
Conocimientos y aptitud	Conocimientos Criterio e iniciativa Experiencia
Responsabilidad	Responsabilidad por los - deberes del puesto Responsabilidad de direc- ción y supervisión Responsabilidad por valo- res Responsabilidad por rela- ciones Responsabilidad de la se- guridad de otros Responsabilidad sobre in- formación confidencial
Esfuerzo Mental y Físico	Esfuerzo Mental Esfuerzo Físico Presión de Tiempo
Ambiente y Riesgos	Ambiente y Riesgos

Para cada Factor, subfactor y Grade, se determinó su peso relativo y, una vez definida la escala de valuación a emplear, se procedió a la asignación de los puntos correspondientes a cada uno de ellos, quedando de esta manera integrada la Tabla de Valuación General.

A partir de la descripción de los puestos - particularmente de sus obligaciones y responsabilidades - se inició con apoyo en el catálogo de Factores y en la Tabla de Valuación General, la determinación de los puntos que en cada caso correspondían a los puestos en estudio, es decir su valuación.

#### 4. 2. 7. CATALOGO DE PUESTOS

La información relativa a la descripción de los puestos ( programas ) y su correspondiente valuación se concentró en los formatos P-201 ( Figura 4. 5. ), iniciándose un proceso de clasificación a fin de separar en primer término los puestos de " base " de los de " confianza " mediante la aplicación de los criterios que para tal efecto establece la Ley.

Posteriormente, los puestos de " base " fueron clasificados en grupos y ramas y los de " confianza ", en grupos y subgrupos. - La información así clasificada fué luego remitida por las dependencias a la Secretaría de Programación y Presupuesto, para su integración y compactación.

Asimismo se estudiaron los contenidos de funciones, las denominaciones de los puestos y sus equivalencias, buscando siempre - criterios equivalentes que contribuyeran a la estandarización - y globalización de los resultados.

Tomando en consideración los requerimientos que plantea en su operación la administración de personal: ( reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo y capacitación ), se procedió a diseñar la estructura básica ( Figura 4. 6. ) del catálogo General de Puestos de la Federación, procurando dotar a las unidades de Administración de Personal de un instrumento útil que condujera al logro de sus objetivos.

Paralelamente se diseñaron sistemas mecanizados y se desarrolló la programación necesaria, a fin de obtener tanto el catálogo General de Puestos de la Federación como los catálogos Institucionales.



#### 4. 2. 8. TABULADOR DE SUELDOS

La racionalización de tabuladores tiene como punto de partida las estructuras actuales de las remuneraciones. Por tal motivo se les solicitó a todas las dependencias el envío de información al respecto, a través de los formatos y listados F-101 y F-101 C ( Figuras 4.7 y 4.8 ). Ello permitiría asociar las percepciones actuales con los puestos valuados - ( F-201 ), estableciendo una relación directa entre los sueldos y salarios pagados y las obligaciones y responsabilidades. En cada caso se calcularon las medias, modas y promedios ponderados, que servirán para definir las curvas mediante las cuales se pueden detectar con mayor precisión los puestos infrapagados y sobrepagados. También podrían calcularse los costos en que se incurriría para llevar a cabo distintas alternativas de normalización y las prioridades a considerar, en función de cantidad de personal beneficiado, costo y recursos disponibles.

Adicionalmente y con el propósito de vincular los sueldos y los salarios con el mercado nacional de trabajo se llevarán a cabo las encuestas necesarias ( por puesto ) para determinar la posición relativa de las remuneraciones pagadas al personal federal respecto a las que se cotizan actualmente a nivel nacional. La figura 4.9 muestra el diseño del Tabulador General de Sueldos de la Federación.

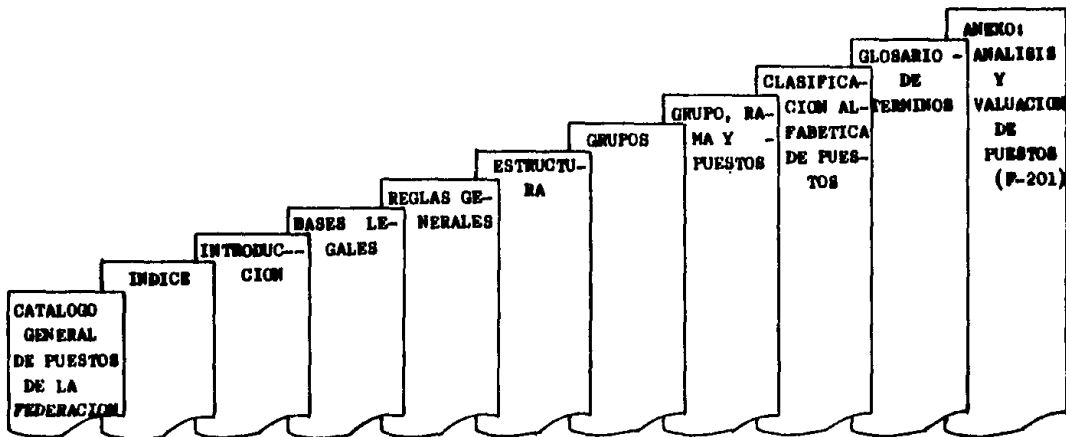
Lo anterior permitirá analizar con objetividad y preponer los planes y programas que habrán de desarrollarse a corto, mediano y largo plazo en cada dependencia, para regularizar sus tabuladores y alcanzar los objetivos que han sido establecidos a este respecto, y que son:

- REMUNERACIONES EN FUNCION DE OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES.
- ESCALAFONES FUNCIONALES APOYADOS EN CAPACITACION
- MEJOR ADMINISTRACION DE LOS SUELDOS Y SALARIOS DEL PERSONAL FEDERAL.

**ESTRUCTURA DEL CATALOGO GENERAL DE PUESTOS DE LA FEDERACION**

**FIGURA 4. 6.**

**(CATALOGO DE EMPLEOS DE LA FEDERACION)**



**SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO  
SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO**

**LISTADO DE TRABAJADORES VIGIENTES CONTROLADOS POR LA DIRECCION GENERAL DE PAGOS  
OBJETIVO: REQUERIR INFORMACION EN LAS COLUMNAS 1,2,3,4,5,6 y 7 EN SU CASO PA  
RA IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE ESCALAFON**

**FIGURA 4. 7.**

RAMO: <b>COMPTON</b>		NOMBRE				UNIDAD:		COMPLICACION		NOMBRE	
NUMERO PROGRESIVO FILIACION Y NOMBRE DEL TRABAJADOR (1)	FECHA DE INGRESO AL RAMO (2)	DIA DE INGRESO (3)	JORNADA DE TRABAJO (4)	CATEGORIA DE LA FUNCION QUE OCCUPA EL TRABAJADOR (5)	ESTADO Y INDICACION (6)	COMPOSICION DE LA CATEGORIA GENERAL		DESCRIPCION DE LA CATEGORIA (9)			
						NO CONTROLADA POR LA DIRECCION DE PAGOS (7) (EN CENTAVOS) PARTIDA MONTO (8)	CONTROLADA POR LA DIRECCION DE PAGOS (7) (EN CENTAVOS) PARTIDA MONTO (8)				
1-0	0-10	10-00	00-00	01-00	NO SE GRABA	34-70	NO SE GRABA	NO SE GRABA			
0000001 BOON-00001 MANUEL BOONHORN QUENAN	00-00-71	21	00	004	D. F.	0004-10000	1107 - 7009 1000 - 1077 1000 - 4907	CONTADOR E			
0000002 BAIL-00001 MARTINEZ J. LOURDES	10-00-70	0	70	100	J.L.R.	0-0	1107 - 0010 0000 - 1004	DEFENSORA			

① - DATOS A GRABAR POR LOS DATOS, UNA VEZ INTERRUMPTO

**EXPLICACION DE LOS SIGNOS:**

A1 - CLASIFICACION..... : CATEGORIA PRESUPUESTAL  
 B1 - EJEMPLARES..... : SOLO ORIGINAL  
 C1 - COSTO DE HOJA..... : AL CAMBIO DE UNIDAD Y DE RAMO  
 D1 - CAMBIO DE FOLIO DE HOJA..... : AL CAMBIO DE RAMO  
 E1 - NUM. PROGRESIVO DEL TRABAJADOR..... : DOS SIGNIFICADOS DIFERENTES: LOS DEL RAMO;  
 CUALQUIER NUM. PROGRESIVO POR TRABAJADOR EN EL RAMO.

F1 - TOTALES..... : NUMERO DE TRABAJADORES POR UNIDAD Y POR RAMO  
 UNA VEZ, CON BASE EN LA PRIMERA QUINCENA DE ABRIL DE 1977

EJEMPLO DEL LISTADO QUE ENTREGA LA COMPUTADORA. LOS DATOS A SUMAR SON LOS IMPRESOS POR EL SISTEMA Y LOS SUBSCRITOS SON LOS DATOS QUE ANOTAR LOS RAMOS.

F 101

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO  
 SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO  
 LISTADO DE TRABAJADORES CONTROLADOS POR LA DIRECCION GENERAL DE PAGOS QUE HAN SIDO  
 SUJETOS DE MOVIMIENTO DE ALTA O PROMOCION DE LA QUINCENA \_\_\_\_ A LA \_\_\_\_ DE 198\_\_

FIGURA 4. 8.

RANGO: \_\_\_\_\_  
 CODIFICACION: \_\_\_\_\_ NOMBRE: \_\_\_\_\_

NUMERO PROGRESIVO FILIAACION Y NOMBRE DEL EMPLEADO ( 1 )	CATEGORIA NOMBRES DE LABORES ( 2 )	CODIFICACION DE LA FUN- CION QUE REALIZA EL TRABAJADOR ( 3 )	COMPOSICION DE LA PERCEPCION MENSUAL		CODIFICACION DE LA UNIDAD DE ASIGNACION ( 6 )	DENOMINACION DE LA CATEGORIA ( 7 )
			NO CONTROLADA POR LA DIR. GEN. DE PAGOS ( SIN CENTAVOS / PARTIDA MONTO ( 4 )	CONTROLADA POR LA DIR. GEN. DE PAGOS ( SIN CENTAVOS / PARTIDA MONTO ( 5 )		
1 - 8	9 - 18	19 - 28	29 - 38	39 - 48	49 - 58	59 - 68
( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 7 )
1000001 REPE-00000 REYES PEREZ EDUARDO	76	76	76	1000 - 10000	000	JEFE DE TALLER
1011000 PEZO-30000 PEREZ ZURIGA DANIEL	00	000	1000 - 1000	1000 - 1000 1100 - 2700 1000 - 000 0000	040	JEFE DE TALLER

0 - DATOS A OBTENER POR LOS BANCOS, UNA VEZ INTERAGADOS.  
 CARACTERISTICAS DEL LISTADO

- a).- CLASIFICACION ..... : Orden Presupuestal.
- b).- EJEMPLARES ..... : Solo Original.
- c).- CONTOS DE NOM ..... : Al Cambio de Rango.
- d).- CAMBIO DE FOLIO DE NOM ..... : Al Cambio de Rango.
- e).- NUM. PROGRESIVO DEL TRABAJADOR ..... : Dos primeros digitos los del Rango; 2 siguientes:  
 Nombre de movimiento; 5; 1 = ALTA; P = PROMOCION;  
 0 = BAJA Y DEL 00 AL 09. MONTO: PROMOCIONES DENTRO  
 DE LA QUINCENA DE MOVIMIENTO.
- f).- TOTALES ..... : Numero de Trabajadores por Rango.
- g).- PERIODICIDAD ..... : Una vez - Al tener implementada la informacion  
 de la F-10.

COPIA DEL LISTADO QUE ENTRA LA COMPUTADORA:  
 LOS DATOS DE MAQUINA SON LOS IMPRESOS POR EL SISTEMA Y LOS  
 MANUSCRITOS SON LOS DATOS QUE ANOTARAN LOS RANGOS.

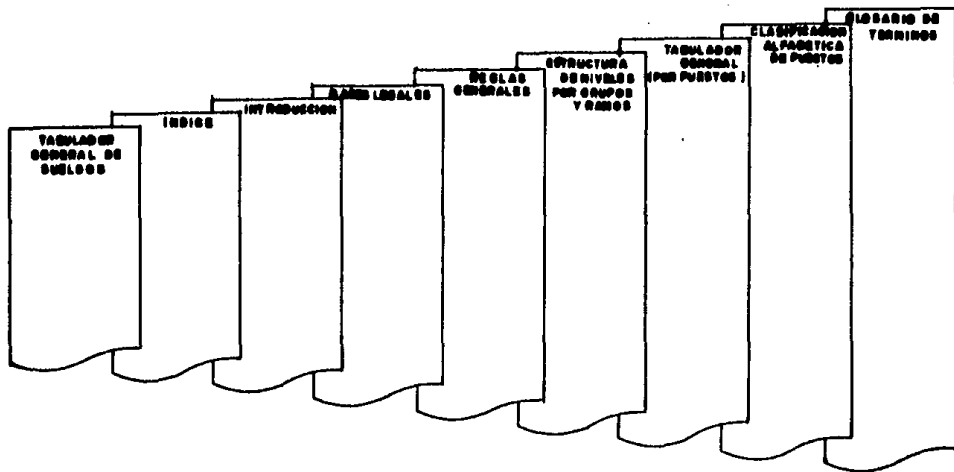
LA INFORMACION REQUERIDA EN ESTE LISTADO, TAMBIEN DEBE SER  
 ACTUALIZADA LOS DATOS PROPORCIONADOS POR EL BANCO A  
 TRAVES DE LA F-10.

F-10) - COMPLEMENTARIA



**ESTRUCTURA DEL TABULADOR GENERAL DE SUELOS DE LA FEDERACION**

**FIGURA 4. 9.**



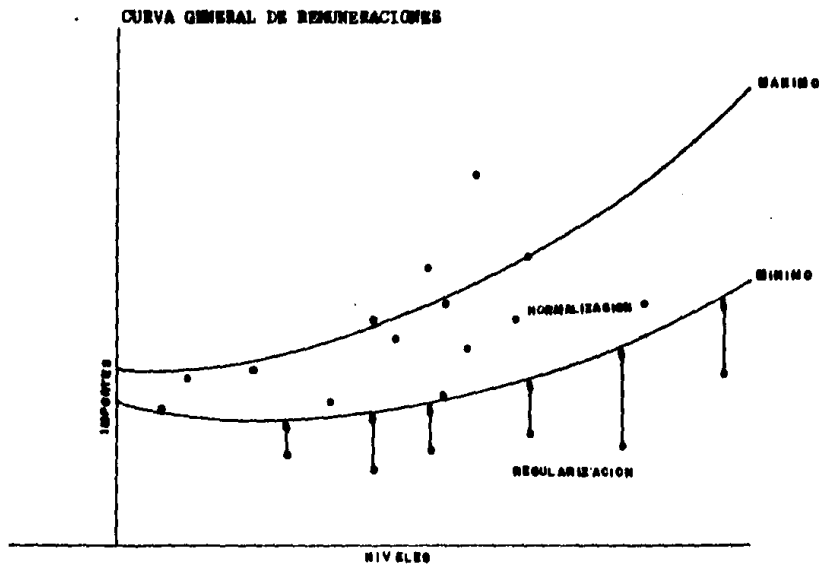
#### 4. 2. 9. REGULARIZACION Y NORMALIZACION DE REMUNERACIONES

Como complemento de la función globalizadora de diseño y coordinación de los instrumentos que permitirá la integración del catálogo y el Tabulador del Gobierno Federal, se llevará a cabo la regularización y normalización de las remuneraciones.

" Regularización " significa el incremento necesario para hacer coincidentes las percepciones de un trabajador con el valor del nivel a que corresponde su puesto, y " normalización " se refiere a los ajustes de partidas, según la estructura de remuneraciones, para hacer coincidentes las percepciones del trabajador con el valor del nivel que le corresponde, de acuerdo con el tabulador autorizado.

En esta etapa se procederá a identificar al personal que, según los tabuladores, esté situado por debajo o por encima del nivel salarial que le corresponde, o bien que perciba un sueldo coincidente con dicho nivel ( Figura 4. 10 )

REGULARIZACION Y NORMALIZACION DE REMUNERACIONES  
FIGURA 4. 10.



4. 2. 10. SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑOFUNDAMENTO JURIDICO

El sistema de evaluación del desempeño se encuentra regulado por diversas disposiciones jurídico - administrativas, siendo las más relevantes:

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Artículo 32, fracción X.
- Ley de Premios, estímulos y recompensas civiles.
- Ley de Presupuesto, contabilidad y gasto público federal.
- Reglamento interior de la Secretaría de Programación y - Presupuesto, Artículo 17, fracción II y VIII.
- Reglamento de la Ley de Presupuesto, contabilidad y gasto público federal.
- Normas y Procedimientos para la aplicación del Ejercicio Presupuestario.

POLITICAS GENERALES

La presente normatividad será de observancia general para los servidores públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, cuya relación laboral se rige por el apartado " B " del Artículo 123 Constitucional.

La conducta, actos u obras singularmente ejemplares realizadas en beneficio de la comunidad, del país o de cualquier persona, serán reconocidas públicamente por el Estado mediante el otorgamiento de premios, estímulos y recompensas, según lo establece la legislación vigente.

Las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal para la evaluación del desempeño establecerán una comisión evaluadora y

tantos comites de evaluación como sean necesarios para otorgar los estímulos y recompensas.

Las erogaciones por concepto de estímulos y recompensas serán con cargo al Presupuesto de las propias Dependencias o Entidades en el caso del Premio Nacional de Administración Pública, éste se tomara del Presupuesto de la Presidencia y en ambos casos serán exentos de cualquier impuesto o deducción.

#### METODOLOGIA PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La presente metodología muestra la forma y términos en los que se sustenta la evaluación del desempeño de los servidores Públicos.

Se ha elaborado, considerando la posibilidad de hacer más simple la evaluación del desempeño, en función a los grupos de puestos considerados en el catálogo General de Puestos del Gobierno Federal; para ello se han integrado siete cédulas de evaluación que serán aplicadas dependiendo del grupo de puestos al que pertenezca el servidor público que se va a calificar; en estas, se han definido 5 factores considerados los más importantes y susceptibles de calificar de acuerdo a los puestos que se manejan en cada grupo.

#### DEFINICION DE GRUPOS DE PUESTOS

##### a) Servicios

Personal que se caracteriza por la ejecución de actividades de apoyo, requeridas para el desarrollo de las funciones.

##### b) Administrativo

Personal que desempeña puestos en los que se realizan trabajos

jos propios de oficina y/o de apoyo administrativo.

c) Profesional

Personal en cuyos puestos se lleva a cabo la aplicación de conocimientos teórico - científicos para la solución de problemas.

d) Técnico

Personal con puestos en los que se lleva a cabo la aplicación de conocimientos Teórico - Prácticos para la solución de problemas.

e) Educación.

Personal que ocupa puestos con actividades relacionadas con la capacitación y la docencia.

f) Comunicación

Personal cuyos puestos estan encaminados al manejo, operación - y mantenimiento de los medios de comunicación.

g) Supervisión

Personal con puestos inferiores a jefe de Departamento, cuyas funciones son de coordinación de personal.

DEFINICION DE FACTORES A EVALUAR

Calidad de Trabajo

Grado de precisión, confiabilidad y presentación de los trabajos realizados.

Cantidad de Trabajo

Volumen de trabajo efectuado en función a los programas o tareas encomendadas.

Disciplina

Grado en que acata las disposiciones superiores en el desempeño -

de sus actividades.

**Uso de materiales y equipo**

Conservación del equipo de trabajo y adecuada utilización de material para la realización de sus actividades.

**Trabajo en equipo**

Disposición a participar en actividades de grupo, aportando el esfuerzo y apoyo necesarios para el logro del objetivo común.

**Colaboración**

Disponibilidad a auxiliar mediante esfuerzo adicional aún en tiempo extra a sus labores o trabajos fuera de su competencia.

**Relaciones interpersonales.**

Actitud que asume el trabajador frente a los superiores, con sus compañeros y con el público.

**Criterio**

Aptitud para interpretar y aplicar las políticas y normas establecidas resolviendo adecuadamente los problemas que plantean las situaciones de trabajo.

**Iniciativa**

Frecuencia y disposición para realizar sugerencias relevantes que mejoren los sistemas y metas de trabajo.

**Conocimiento de la Materia**

Grado de dominio sobre la materia que imparte, seguridad que manifiesta en la exposición de los temas.

**Preparación didáctica**

Aptitud para aplicar los métodos y técnicas de enseñanza adecuados, generando entre los educandos interés por aprender.

**Relaciones con los alumnos**

Capacidad para establecer una adecuada comunicación y compañerismo con los alumnos.

**Discreción**

Capacidad para utilizar adecuadamente la información que por su función debe conocer.

**Capacidad de Dirección**

Habilidad para obtener resultados a través del grupo de trabajo a su mando.



CEDULA DE EVALUACION  
( GRUPO PROFESIONAL )

SISTEMA DE EVALUACION  
DEL DESEMPEÑO

PERSONA QUE EVALUA

PERSONA EVALUADA

NOMBRE \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_

FACTORES	ALTERNATIVAS
CALIDAD DEL TRABAJO	Realiza trabajos excelentes excepcionalmente comete errores; únicamente - requiere supervisión esporádica. (30)
GRADO DE PRECISION, CONFIABILIDAD Y PRESENTACION DE LOS TRABAJOS REALIZADOS.	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de errores; las revisiones que amerita son de rutina. (25)
	Requiere supervisión estrecha debido a los errores que comete. (20)
	Su trabajo contiene un alto índice de errores, debe ser revisado de manera permanente. (15) ( )
COLABORACION	Se distingue por su disposición a ayudar en la realización del trabajo; contribuye siempre de manera espontánea. (25)
DISPONIBILIDAD A AUXILIAR MEDIANTE ESFUERZO ADICIONAL AUN EN TIEMPO EXTRA A SUS LABORES O TRABAJOS FUERA DE SU COMPETENCIA.	Tiene buena disposición para ayudar en la realización del trabajo; cuando se le solicita. (20)
	Manifiesta disposición a prestar su ayuda en la realización del trabajo siempre que se le ordene. (15)
	Siempre objecciona la colaboración en el trabajo aún cuando se le ordene. (10) ( )
INICIATIVA	Frecuentemente realiza aportaciones importantes para el mejoramiento del trabajo, afronta constructiva y espontáneamente los problemas (20)

FRECUCENCIA Y DISPOSICION PARA REALIZAR SUGERENCIAS RELEVANTES QUE MEJOREN LOS SISTEMAS Y METAS DE TRABAJO	Eventualmente hace aportaciones significativas para el mejoramiento del trabajo, colabora en la solución de problemas cuando se le requiere (18)
	Generalmente se apega a las rutinas establecidas; se limita a reportar anomalías evidentes. (16)
	Se concreta a seguir rigidamente las rutinas establecidas, aún cuando exista la necesidad de reportar anomalías evidentes. (14) ( )
TRABAJO EN EQUIPO	La habilidad para apoyar y colaborar en el trabajo de equipo es sobresaliente; es un elemento fundamental en la eficiencia del grupo. (15)
DISPOSICION A PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE GRUPO, APORTANDO EL ESPUEREZO Y APOYO NECESARIOS PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO COMUN	Muestra disposición a intervenir en forma activa en la acción de equipo, - su apoyo es de beneficio al grupo. (13)
	Tiende a ser de beneficio en el trabajo de equipo; sin embargo muestra algunas fallas que interfieren la acción del grupo (11)
	Muestra notables fallas para colaborar y apoyar las actividades que requieren acción de equipo; entorpece la eficiencia del mismo. (9) ( )
	Mantiene acertadas relaciones con jefes, compañeros y público, por lo que el desempeño de sus funciones se facilita. (10)
RELACIONES INTERPERSONALES	Cual siempre es amable con jefes, compañeros y público, ocasionalmente tiene inadecuadas relaciones. (8)
ACTITUD QUE ASUME EL TRABAJADOR, FRENTE A LOS SUPERIORES, CON SUS COMPAÑEROS Y CON EL PUBLICO	Ocasionalmente son adecuadas sus relaciones con jefes, compañeros y público lo que obstaculiza su trabajo y el de los demás. (6)
	Rechaza permanentemente las relaciones

con sus jefes, compañeros y/o público,  
lo que obstaculiza tanto su trabajo co  
mo el de los demás. (4) ( )

FINIA DEL EVALUADOR

TOTAL PUNTOS ( )

CEDULA DE EVALUACION  
( GRUPO COMUNICACION )

SISTEMA DE EVALUACION  
DEL DESEMPEÑO

PERSONA QUE EVALUA

PERSONA EVALUADA

NOMBRE \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_

FACTORES	ALTERNATIVAS
CALIDAD DEL TRABAJO	Realiza trabajos excelentes excepcionalmente comete errores; Únicamente - requiere supervisión esporádica (30)
GRADO DE PRECISION, CONFIABILIDAD Y PRESENTACION DE LOS TRABAJOS REALIZADOS.	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de errores; las revisiones que amerita son de rutina. (25)
	Requiere supervisión estrecha debido a los errores que comete (20)
	Su trabajo contiene un alto índice de errores, debe ser revisado de manera permanente. (15) ( )
USO DE MATERIALES Y EQUIPO.	Se encierra en la conservación y utilización de los materiales y equipo de trabajo, no existen ni desperdicios ni deterioro injustificados. (25)
CONSERVACION DEL EQUIPO - DE TRABAJO Y ADECUADA - UTILIZACION DEL MATERIAL PARA LA REALIZACION DE - SUS ACTIVIDADES.	Procura conservar su equipo de trabajo y utiliza adecuadamente los materiales de manera que el deterioro y desperdicio son los normales. (20)
	Manifiesta eventuales fallas en el cuidado del equipo, propiciando el deterioro y desperdicio de material. (15)
	Demuestra negligencia en la conservación del equipo y material; ocasiona de deterioro y desperdicios injustificados. (10) ( )

CRITERIO	La solución que propone a los problemas de trabajo es siempre la acertada debido al conocimiento de las políticas y normas establecidas. (20)
APTITUD PARA INTERPRETAR Y APLICAR LAS POLÍTICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS, RESOLVIENDO ADECUADAMENTE LOS PROBLEMAS QUE PLANTEAN LAS SITUACIONES DE TRABAJO.	En general soluciones aceptablemente los problemas de trabajo, aplicando las políticas y normas establecidas (18)
	Adn cuando muestra fallas para solucionar los problemas de trabajo, éstas no son muy relevantes; ocasionalmente requiere orientación. (16)
	Muestra notables fallas para solucionar los problemas de trabajo que se le presentan, frecuentemente requiere orientación. (14) ( )
	DISCRECION
CAPACIDAD PARA UTILIZAR ADECUADAMENTE LA INFORMACION QUE POR SU FUNCION DEBE CONOCER	Sabe usar la información con fines discretos y constructivos respecto a la institución y/o compañeros de trabajo. (15)
	En general es prudente y guarda la información que posee de la institución y/o compañeros de trabajo como algo confidencial. (11)
	No sabe diferenciar la información que puede proporcionar, de modo que comete indiscreciones involuntarias. (11)
	Sabe discriminar la información, pero comunica solo lo negativo provocando conflictos. (9) ( )
CANTIDAD DE TRABAJO	Supera ampliamente los volúmenes de trabajo que tiene encomendados. (10)
VOLUMEN DE TRABAJO EFECTUADO EN FUNCION A LOS PROGRAMAS O TAREAS ENCOMENDADAS	Desarrolla una cantidad de trabajo acorde a los volúmenes fijados. (8)
	Logra volúmenes de trabajo suficientes en ocasiones fuera de tiempo (6)
	Su rendimiento es mínimo y frecuentemente fuera de tiempo (4) ( )
	T O T A L P U N T O S ( )
FIRMA DEL EVALUADOR	

CEDULA DE EVALUACION  
( GRUPO EDUCACION )

SISTEMA DE EVALUACION  
DEL DESEMPEÑO

PERSONA QUE EVALUA

PERSONA EVALUADA

NOMBRE \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_

FACTORES	ALTERNATIVAS
CONOCIMIENTO DE LA MATERIA	Posee amplios conocimientos de la materia que imparte; muestra absoluta seguridad al exponer los diferentes temas. ( 30 )
GRADO DE DOMINIO SOBRE LA MATERIA QUE IMPARTE, SEGURIDAD QUE MANIFIESTA EN LA EXPOSICION DE LOS TEMAS.	Domina aceptablemente la materia y expone los temas con seguridad. ( 25 )
	Su conocimiento de la materia es apenas regular; demuestra cierta inseguridad al hacer la exposición. ( 20 )
	No conoce lo suficiente la materia que imparte, manifiesta mucha inseguridad al exponer las clases. ( 15 ) ( )
PREPARACION DIDACTICA	Desarrolla sus clases en forma muy interesante, logra motivar a los alumnos a aprender. ( 25 )
APTITUD PARA APLICAR LOS METODOS Y TECNICAS DE ENSEÑANZA ADECUADOS, GENERANDO ENTRE LOS EDUCANDOS INTERES POR APRENDER.	El desarrollo de sus clases se realiza en forma amena; en ocasiones genera en los alumnos interés por aprender. ( 20 )
	Sus clases se desarrollan en forma rutinaria; despierta en los alumnos poco interés por aprender. ( 15 )
	Sus clases son aburridas, sin generar en los alumnos ningún interés por aprender. ( 10 ) ( )

CALIDAD DEL TRABAJO	Realiza trabajos excelentes excepcionalmente comete errores; únicamente - requiere supervisión esporádica ( 20 )
GRADO DE PRECISION. - CONFIABILIDAD Y PRESENTACION DE LOS TRABAJOS REALIZADOS.	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de errores; las revisiones que amerita son de rutina. ( 18 )
	Requiere supervisión estrecha debido a los errores que comete. ( 16 )
	Su trabajo contiene un alto índice de errores; debe ser revisado de manera permanente. ( 14 ) ( )
RELACION CON LOS ALUMNOS	Siempre permite a los alumnos expresarse y desarrollar sus propias ideas; propicia un ambiente muy agradable en clase. ( 15 )
CAPACIDAD PARA ESTABLECER UNA ADECUADA COMUNICACION Y COMPAÑERISMO CON LOS ALUMNOS	Con frecuencia acepta la discusión de temas con los alumnos; en sus clases se percibe un ambiente agradable. ( 13 )
	Sólo ocasionalmente admite que los alumnos planteen dudas y preguntas, se percibe cierta tensión en sus clases. ( 11 )
	Por lo general evade o responde con ironía las preguntas y hace a los alumnos sentirse torpes, en sus clases priva un ambiente de tensión. ( 9 ) ( )
CRITERIO	La solución que propone a los problemas de trabajo es siempre la acertada debido al conocimiento de las políticas y normas establecidas. ( 10 )
APTITUD PARA INTERPRETAR Y APLICAR LAS POLITICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS, RESOLVIENDO ADECUADAMENTE LOS PROBLEMAS QUE PLANTEAN LAS SITUACIONES DE TRABAJO.	En general soluciona aceptablemente los problemas de trabajo, aplicando las políticas y normas establecidas. ( 8 )
	Aún cuando muestra fallas para solucionar los problemas de trabajo éstas

	no son muy relevantes; ocasionalmente - requiere orientación ( 6 )
	Muestra notables fallas para solucionar los problemas de trabajo que se le presentan, frecuentemente requiere orientación ( 4 ) ( )
	TOTAL PUNTOS ( )
<hr/> FIRMA DEL EVALUADOR	



CEDULA DE EVALUACION  
( GRUPO ADMINISTRATIVO )

SISTEMA DE EVALUACION  
DEL DESEMPEÑO

PERSONA QUE EVALUA

PERSONA EVALUADA

NOMBRE \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_

FACTORES	ALTERNATIVAS
<p>CALIDAD DEL TRABAJO</p> <p>GRADO DE PRECISION, CONFIABILIDAD Y PRESENTACION DE LOS TRABAJOS REALIZADOS.</p>	<p>Realiza trabajos excelentes excepcionalmente comete errores; únicamente requiere supervisión esporádica. ( 30 )</p>
	<p>Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de errores; las revisiones que amerita son de rutina ( 25 )</p>
	<p>Requiere supervisión estrecha debido a los errores que comete. ( 20 )</p>
	<p>Su trabajo contiene un alto índice de errores; debe ser revisado de manera permanente. ( 15 ) ( X )</p>
<p>CRITERIO</p> <p>APTITUD PARA INTERPRETAR Y APLICAR LAS POLITICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS, RESOLVIENDO ADECUADAMENTE LOS PROBLEMAS QUE PLANTEAN LAS SITUACIONES DE TRABAJO.</p>	<p>La solución que propone a los problemas de trabajo es siempre la acertada debido al conocimiento de las políticas y normas establecidas. ( 25 )</p>
	<p>En general soluciona aceptablemente los problemas de trabajo, aplicando las políticas y normas establecidas. ( 20 )</p>
	<p>Aún cuando muestra fallas para solucionar los problemas de trabajo, éstas no son muy relevantes; ocasionalmente requiere orientación. ( 15 )</p>
	<p>Muestra notables fallas para solucionar los problemas de trabajo que se -</p>

	le presentan, frecuentemente requiere orientación. ( 10 ) ( )
COLABORACION	Se distingue por su disposición a ayudar en la realización del trabajo; - contribuye siempre de manera espontánea. ( 20 )
DISPONIBILIDAD A AUXILIAR MEDIANTE ESPUEBRO ADICIONAL AUN EN TIEMPO EXTRA - A SUS LABORES O TRABAJOS FUERA DE SU COMPETENCIA	Tiene buena disposición para ayudar - en la realización del trabajo cuando se le solicita ( 18 )
	Manifiesta disposición a prestar su - ayuda en la realización del trabajo - siempre que se le ordene. ( 16 )
	Siempre objecciona la colaboración en el trabajo aún cuando se le ordene. ( 14 ) ( )
USO DE MATERIALES Y EQUIPO	Se esmera en la conservación y utilización de los materiales y equipo de trabajo, no existen ni desperdicios ni deterioro injustificados. ( 15 )
CONSERVACION DEL EQUIPO - DE TRABAJO Y ADECUADA UTILIZACION DEL MATERIAL PARA LA REALIZACION DE SUS ACTIVIDADES.	Procura conservar su equipo de trabajo y utiliza adecuadamente los materiales de manera que el deterioro y desperdicio son los normales. ( 13 )
	Manifiesta eventuales fallas en el - cuidado del equipo, propiciando el deterioro y desperdicio de material. ( 11 )
	Demuestra negligencia en la conservación del equipo y material; ocasionando deterioro y desperdicios injustificados. ( 9 ) ( )
DISCIPLINA	Siempre se sujeta a las instrucciones o disposiciones establecidas ( 10 )
	Ocasionalmente pone objeción a las - instrucciones establecidas ( 8 )

<b>GRADO EN QUE ACATA LAS DISPOSICIONES SUPERIO- RES EN EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES.</b>	<b>Con frecuencia manifiesta inconfor- midad y no acata las disposiciones ( 6 )</b>
	<b>No cumple y/o evade las instruccio- nes impartidas ( 4 ) ( )</b>
	<b>TOTAL PUNTOS ( )</b>
<b>_____ FIRMA DEL EVALUADOR</b>	

CEDULA DE EVALUACION  
( GRUPO TECNICO )

SISTEMA DE EVALUACION  
DEL DESEMPEÑO

PERSONA QUE EVALUA

PERSONA EVALUADA

NOMBRE \_\_\_\_\_ NOMBRE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_ AREA \_\_\_\_\_

FACTORES	ALTERNATIVAS
CALIDAD DEL TRABAJO	Realiza trabajos excelentes excepcionalmente comete errores; únicamente requiere supervisión esporádica ( 30 )
GRADO DE PRECISION, CONFIABILIDAD Y PRESENTACION DE LOS TRABAJOS REALIZADOS.	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de errores; las revisiones que amerita son de rutina ( 25 )
	Requiere supervisión estrecha debido a los errores que comete. ( 20 )
	Su trabajo contiene un alto índice de errores; debe ser revisado de manera permanente. ( 15 ) ( )
USO DE MATERIALES Y EQUIPO	Se esmera en la conservación y utilización de los materiales y equipo de trabajo, no existen ni desperdicios ni deterioro injustificados ( 25 )
CONSERVACION DEL EQUIPO DE TRABAJO Y ADECUADA UTILIZACION DEL MATERIAL PARA LA REALIZACION DE SUS ACTIVIDADES	Procura conservar su equipo de trabajo y utiliza adecuadamente los materiales de manera que el deterioro y desperdicio son los normales. ( 20 )
	Manifiesta eventuales fallas en el cuidado del equipo, propiciando su deterioro y desperdicio de material. ( 15 )
	Demuestra negligencia en la conservación

	del equipo y material; ocasionando deterioro y desperdicios injustificados ( 10 ) ( )
INICIATIVA	Frecuentemente realiza aportaciones importantes para el mejoramiento del trabajo, afronta constructiva y espontáneamente los problemas ( 20 )
FRECUENCIA Y DISPOSICION PARA REALIZAR SUGERENCIAS RELEVANTES QUE MEJOREN LOS SISTEMAS Y METAS DE TRABAJO.	Eventualmente hace aportaciones significativas para el mejoramiento del trabajo, colabora en la solución de problemas cuando se le requiere. ( 18 )
	Generalmente se apega a las rutinas establecidas; se limita a reportar anomalías evidentes. ( 14 )
	Se concreta a seguir rigidamente las rutinas establecidas, aún cuando exista la necesidad de reportar anomalías evidentes. ( 14 ) ( )
TRABAJO EN EQUIPO	La habilidad para apoyar y colaborar en el trabajo de equipo es sobresaliente; es un elemento fundamental en la eficiencia del grupo ( 15 )
DISPOSICION A PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE GRUPO, APORTANDO EL ESFUERZO Y APOYO NECESARIOS PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO COMUN.	Muestra disposición a intervenir en forma activa en la acción de equipo, su apoyo es de beneficio al grupo. ( 13 )
	Tiende a ser de beneficio en el trabajo de equipo, sin embargo muestra algunas fallas que interfieren la acción del grupo. ( 11 )
	Muestra notables fallas para colaborar y apoyar las actividades que requieren acción de equipo; entorpece la eficiencia del mismo. ( 9 ) ( )
RELACIONES INTERPERSONALES	Mantiene acertadas relaciones con jefes, compañeros y público, por lo que el desempeño de sus funciones se facilita y optimiza. ( 10 )

<b>ACTIVUD QUE ASUME EL TRABAJADOR, FRENTE A LOS SUPERIORES, CON SUS COMPAÑEROS Y CON EL PUBLICO</b>	Casi siempre es amable con jefes, compañeros y público, ocasionalmente tiene - inadecuadas relaciones. ( 8 )
	Ocasionalmente son adecuadas sus relaciones con jefes, compañeros y público, lo - que obstaculiza su trabajo y el de los - demás ( 6 )
	Rechaza permanentemente las relaciones - con sus jefes, compañeros y/o público, - lo que obstaculiza tanto su trabajo como el de los demás. ( 4 ) ( )
	<b>T O T A L P U N T O S ( )</b>
<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>	

**CUADRO DE EVALUACION  
( GRUPO SERVICIOS )**
**SISTEMA DE EVALUACION  
DEL DESEMPEÑO**
**PERSONA QUE EVALUA**
**PERSONA EVALUADA**
**NOMBRE** \_\_\_\_\_

**NOMBRE** \_\_\_\_\_

**PUESTO** \_\_\_\_\_

**PUESTO** \_\_\_\_\_

**AREA** \_\_\_\_\_

**AREA** \_\_\_\_\_

FACTORES	ALTERNATIVAS
COLABORACION	Se distingue por su disposición a ayudar en la realización del trabajo; <u>ce</u> trabaja siempre de manera espontánea. ( 30 )
DISPONIBILIDAD A AUXILIAR MEDIANTE ESFUERZO ADICIONAL AUN EN TIEMPO EXTRA - A SUS LABORES O TRABAJOS FUERA DE SU COMPETENCIA.	Tiene buena disposición para ayudar en la realización del trabajo cuando se le solicita ( 25 )
	Manifiesta disposición a prestar su ayuda en la realización del trabajo siempre que se le ordene. ( 20 )
	Siempre objecciona la colaboración en el trabajo aun cuando se le ordene. ( 15 ) ( )
CANTIDAD DE TRABAJO	Supera ampliamente los volúmenes de trabajo que tiene encomendados. ( 25 )
VOLUMEN DE TRABAJO DESARROLLADO EN FUNCION A LOS PROGRAMAS O TAREAS ENCOMENDADAS.	Desarrolla una cantidad de trabajo acorde a los volúmenes fijados. ( 20 )
	Logra volúmenes de trabajo suficientes; en ocasiones fuera de tiempo. ( 15 )
	Su rendimiento es mínimo y frecuentemente fuera de tiempo ( 10 ) ( )
DISCRECION	Sabe usar la información con fines discretos y constructivos respecto a la institución y/o compañeros de trabajo. ( 20 )

CAPACIDAD PARA UTILIZAR ADECUADAMENTE LA INFORMACION QUE POR SU FUNCION DEBE CONOCER.	En general es prudente y guarda la informacion que posee de la institucion y/o companias de trabajo como algo confidencial ( 18 )
	No sabe diferenciar la informacion que puede proporcionar, de modo que comete indiscreciones involuntarias. ( 16 )
	Sabe discriminar la informacion, pero comunica solo lo negativo provocando conflictos. ( 14 ) ( )
DISCIPLINA	Siempre se sujeta a las instrucciones o disposiciones establecidas. ( 15 )
GRADO EN QUE ACATA LAS DISPOSICIONES SUPERIORES EN EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES.	Ocasionalmente pone objeción a las instrucciones establecidas. ( 13 )
	Con frecuencia manifiesta incoformidad y no acata las disposiciones. ( 11 )
	No cumple y/o evade las instrucciones impartidas. ( 9 ) ( )
USO DE MATERIALES Y EQUIPO	Se esmera en la conservación y utilización de los materiales y equipo de trabajo, no existen ni desperdicios ni deterioro injustificación. ( 10 )
CONSERVACION DEL EQUIPO DE TRABAJO Y ADECUADA UTILIZACION DEL MATERIAL PARA LA REALIZACION DE SUS ACTIVIDADES.	Procura conservar su equipo de trabajo y utiliza adecuadamente los materiales de manera que el deterioro y desperdicio son los normales. ( 8 )
	Manifiesta eventuales fallas en el cuidado del equipo, propiciando el deterioro y desperdicio de material. ( 6 )
	Demuestra negligencia en la conservación del equipo y material; ocasionando deterioro y desperdicios injustificados. ( 4 ) ( )
	TOTAL PUNTOS ( )
FIRMA DEL EVALUADOR	



CEDULA DE EVALUACION  
( GRUPO SUPERVISION )

SISTEMA DE EVALUACION  
DEL DESEMPEÑO

PERSONA QUE EVALUA

PERSONA EVALUADA

NOMBRE \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_

FACTORES	ALTERNATIVAS
CAPACIDAD DE DIRECCION	Obtiene resultados sobresalientes con relación a los objetivos y metas programadas o previstas para su grupo de trabajo. (30)
HABILIDAD PARA OBTENER RESULTADOS A TRAVES DEL GRUPO DE TRABAJO A SU MANDO.	El logro de objetivos y metas asignadas es superior al promedio. (25)
	Cumple con los objetivos y metas fijadas en el Programa de Trabajo. (20)
	Los resultados se encuentran por debajo de las metas y objetivos programados para el grupo a su mando. (15) ( )
CALIDAD DEL TRABAJO	Realiza trabajos excelentes excepcionalmente comete errores; únicamente requiere supervisión esporádica. (25)
GRADO DE PRECISION, CONFIABILIDAD Y PRESENTACION DE LOS TRABAJOS REALIZADOS.	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de errores; las revisiones que amerita son de rutina. (20)
	Requiere supervisión estrecha debido a los errores que comete. (15)
	Su trabajo contiene un alto índice de errores; debe ser revisado de manera permanente. (10) ( )

RELACIONES INTERPERSONALES	Mantiene acertadas relaciones con jefes, compañeros y público por lo que el desempeño de sus funciones se facilita ( 20 )
ACTITUD QUE ASUME EL TRABAJADOR, FRENTE A LOS SUPERIORES, CON SUS COMPAÑEROS Y CON EL PÚBLICO.	Casi siempre es amable con jefes, - compañeros y público; ocasionalmente tiene inadecuadas relaciones. ( 18 )
	Ocasionalmente con adecuadas sus relaciones con jefes, compañeros y público, lo que obstaculiza su trabajo y el de los demás ( 16 )
	Rechaza permanentemente las relaciones con sus jefes, compañeros y/o - público, lo que obstaculiza tanto su trabajo como el de los demás. ( 14 ) ( )
CRITERIO	
APTITUD PARA INTERPRETAR - Y APLICAR LAS POLÍTICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS RESOLVIENDO ADECUADAMENTE LOS PROBLEMAS QUE PLANTEAN LAS SITUACIONES DE TRABAJO.	La solución que propone a los problemas de trabajo es siempre la acertada, debido al conocimiento de las políticas y normas establecidas. ( 15 )
	En general soluciona aceptablemente los problemas de trabajo, aplicando las políticas y normas establecidas. ( 13 )
	Aún cuando muestra fallas para solucionar los problemas de trabajo, estas no son muy relevantes; ocasionalmente requiere orientación. ( 11 )
	Muestra notables fallas para solucionar los problemas de trabajo que se le presentan, frecuentemente requiere orientación. ( 9 ) ( )
COLABORACION	
	Se distingue por su disposición a - ayudar en la realización del trabajo; contribuye siempre de manera espontánea. ( 10 )

DISPONIBILIDAD A AUXILIAR MEDIANTE ESPUEZO ADICIONAL AUN EN TIEMPO DENTRO A SUS LABORES O TRABAJOS FUERA DE SU COMPETENCIA.	Tiene buena disposición para ayudar en la realización del trabajo cuando se le solicita. ( 8 )
	Manifiesta disposición a prestar su ayuda en la realización del trabajo siempre que se le ordene. ( 6 )
	Siempre objecciona la colaboración - en el trabajo aún cuando se le ordene. ( 4 ) ( )
	TOTAL PUNTOS ( )
<hr/> FIRMA DEL EVALUADOR	

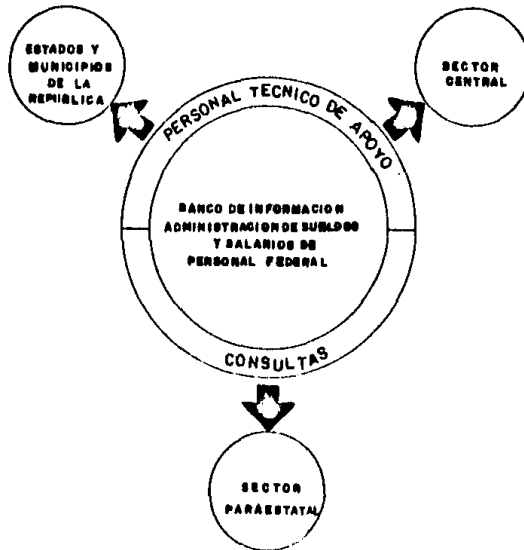
**4. 2. 11 APOYO TÉCNICO**

El establecimiento de una base técnica común y de criterios y procedimientos uniformes, mediante la aplicación de las metodologías citadas ( Figura 4. 11 ) permitirá enriquecer el acervo de las experiencias y conocimientos en base a la problemática que se vaya presentando en cada una de las etapas que conforman el procedimiento.

De esta manera el Gobierno Federal contará con un banco de información relativo a la administración de los sueldos y - los salarios, del cual podrán derivar catálogos de Puestos y Tabuladores de sueldos, en los que las remuneraciones obedezcan a los contenidos de las obligaciones y, las responsabilidades y, por tanto, a criterios más justos para establecer escalas de percepciones que correspondan a cada puesto.

En la actualidad, este esfuerzo participativo conjunto del sector Central se traduce en experiencias que se ponen al servicio de las demás entidades y sectores del Gobierno Federal, de los estados de la República y de los Municipios - para efectos de consulta, o bien para solicitar apoyo técnico, con el propósito de llevar a cabo estudios tendientes al mejoramiento integral del personal a su servicio.

APOYO TECNICO  
FIGURA 4, 11.



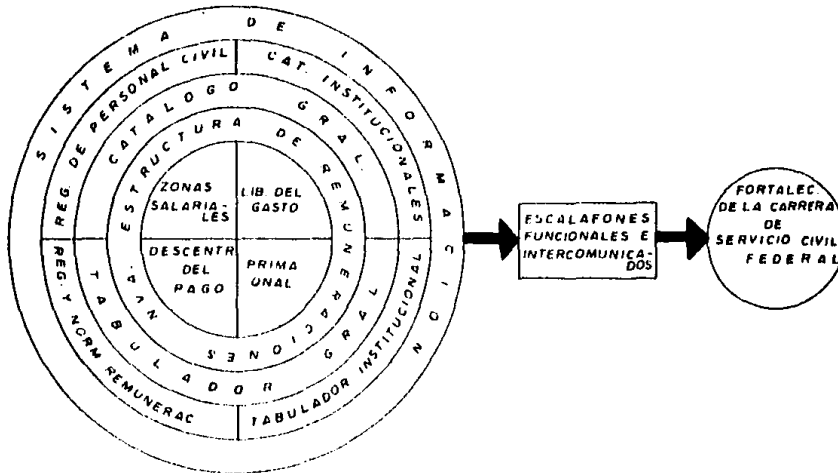
#### 4. 2. 12 ESTABLECIMIENTO DE ESCALAFONES FUNCIONALES E INTERCOMUNICADOS

El Programa para mejorar la Administración del Personal al - Servicio del Estado prevé, como objetivo fundamental, el establecimiento de escalafones funcionales e intercomunicados que, integrados con otras acciones específicas, sirvan para institucionalizar el Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Gobierno Federal. El establecimiento de dichos escalafones implica poner en marcha una compleja red de actividades, a partir de la preparación de instrumentos básicos tales como: el Catálogo General de Puestos de la Federación; los Catálogos institucionales; el Tabulador General de Sueldos de la Federación; los Tabuladores Institucionales; nueva estructura de Remuneraciones, Zonas Salariales, Regulación, Normalización de Renunciaciones, Prima de antigüedad, descentralización de pago, etc.

La Secretaría de Programación y Presupuesto ha establecido - los marcos generales según los cuales habrán de normarse las actividades tanto institucionales como globalizadores para la formulación de los instrumentos mencionados. De lo anterior se espera poder operar en el corto plazo ( Figura 4.12 ) con catálogos Institucionales de Puestos que resulten congruentes con el catálogo General de Puestos de la Federación, y con los Tabuladores Institucionales, y que además se ajusten a escalas racionales de sueldos y salarios, acordes con la estructura general de remuneraciones. Y en el mediano y largo plazos, en el establecimiento formal de escalafones funcionales e intercomunicados que permitan la institucionalización y el fortalecimiento de la carrera de servicio civil federal.

ESTABLECIMIENTO DE ESCALAFONES FUNCIONALES E INTERCOMUNICADOS

FIGURA 4. 12.



4. 2. 13 SOBRESUELDOS

Los sobresueldos fueron implantados con el propósito de compensar las diferencias que resulten del distinto costo medio de la vida en las diversas zonas económicas determinadas en la República uniformándose, así, las percepciones del personal del Gobierno Federal. Sin embargo, al no haberse desarrollado un mecanismo de actualización constante, éstas han quedado obsoletas y no responden a la realidad socioeconómica de cada una de las zonas definidas, lo cual ha provocado injusticias en el pago de las percepciones.

4. 2. 14. ANTIGUEDAD

Desde hace tiempo el Gobierno Federal detectó la incongruencia de basar las promociones escalafonarias exclusivamente en el factor " antigüedad ", pues ello ocasiona que no siempre los ascensos recaigan en personas lo suficientemente capacitadas para desempeñar las actividades y responsabilidades correspondientes al puesto de promoción.

Ante esta situación, al realizar los estudios pertinentes para una revisión del sistema escalafonario, se comprendió que era necesario excluir a la antigüedad como factor de ascenso, dejándola únicamente como factor de desempate.

Pero para resolver el problema de su exclusión, fue necesario crear otro tipo de reconocimiento a la antigüedad para estimular al trabajador en su institucionalidad e identificación con el servicio público.

El 31 de diciembre de 1979 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el decreto relativo al pago de una prima quinquenal por años de servicio para los trabajadores al servicio de los tres Poderes de la Unión y de los organismos e instituciones que se rigen por el Apartado " B " del Artículo 123 Constitucional.

El pago de esta prima fue puesto en vigencia a partir del primero de enero de 1980 a base de cuotas fijas, independientemente del puesto o sueldo de los trabajadores.



#### 4. 3. VINCULACION PRESUPUESTAL DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS.

##### 4. 3. 1. a).- Capítulo 1000 " Servicios Personales "

###### Generalidades

A través de los Presupuestos, las Secretarías de Estado y las Empresas Paraestatales, ejecutan la actividad gubernativa contenida en los Programas que han elaborado para cumplir con las funciones que les han sido asignadas. Para ello, se cuenta con las clasificaciones Presupuestarias, que cumplen importantes funciones, proporcionando información oportuna y confiable que permite hacer diferentes tipos de análisis.

Para ordenar estas informaciones, existen varias formas de clasificación, siendo las más importantes las siguientes:

- +.- Por Instituciones.
- +.- Por objeto del Gasto
- +.- Por renglones económicos
- /-.- Por funciones
- +.- Por programas y actividades.

Las clasificaciones mencionadas, se complementan entre si y sirven a los propósitos múltiples que cumple el Presupuesto.

Por consiguiente, es posible concebir una integración de todas las clasificaciones enunciadas.

El objeto, es de presentar dentro de la clasificación por objeto del gasto, el renglón de los Servicios Personales.

##### 4. 3. 2. CLASIFICACION SEGUN EL OBJETO DEL GASTO

Las Dependencias de la Administración Pública Federal, necesitan -

adquirir diversos Bienes y Servicios para funcionar, tales como Recursos Materiales, Tecnológicos y Financieros, para adquirir esto, se establece cierta suma de dinero identificando los con los objetos a que se han destinado.

La clasificación según el objeto del Gasto, permite ordenar e identificar sistemáticamente los usos que se dará al dinero asignado a cada programa o actividad. Esta clasificación responde a las necesidades y requerimientos de: La Administración, la Contabilidad Gubernamental, La Fiscalización, Análisis Económico y de Normas Jurídicas, la materia Presupuestaria sirve como instrumento eficiente y eficaz para la Planeación - Programación, Presupuestación y Evaluación del Gasto.

#### C O N C E P T O

La clasificación por objeto del gasto, se define como un listado ordenado, homogéneo y coherente de los Bienes y Servicios - que el Gobierno adquiere para desarrollar sus acciones.

#### ELEMENTOS PRESUPUESTALES.

Los elementos que conforman la estructura de la clasificación por objeto del gasto son:

##### - Capítulos

Constituyen conjuntos homogéneos y ordenados de los Bienes y - Servicios que el Gobierno Federal adquiere para la consecución de sus objetivos y metas. Este nivel de agregación es el más genérico y sirve para el análisis retrospectivo y prospectivo de la Planeación.

#### C O N C E P T O

Constituyen subconjuntos homogéneos y ordenados en forma más específica, producto de la desagregación de los Bienes y Servicios contemplados en cada capítulo, permite además la identificación de los Recursos de todo tipo y de su adecuada relación con los objetivos y metas programadas.

## PARTIDAS

Constituyen elementos afines integrantes de cada concepto y se presentan expresiones concretas y detalladas del Bien o Servicio que se adquiere, permitiendo la cuantificación monetaria - de los mismos.

## ESTRUCTURA

La estructura de la clasificación por objeto del Gasto es la siguiente:

- |        |                             |  |
|--------|-----------------------------|--|
| - 1000 | Servicios Personales        | } GASTO POR INVERSION<br>} GASTO CORRIENTE |
| - 2000 | Materiales y suministros    |  |
| - 3000 | Servicios Generales         |  |
| - 4000 | Transferencias              |  |
| - 5000 | Bienes, muebles e inmuebles |  |
| - 6000 | Obras públicas              |  |
| - 7000 | Inversiones Financieras     |  |
| - 8000 | Erogaciones Extraordinarias |  |
| - 9000 | Deuda Pública               |  |

Capítulo 1000 " Servicios Personales "

## CONCEPTO

Agrupar las asignaciones destinadas al Pago de Remuneraciones al Personal Civil y Militar que presta sus servicios en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, así como los Pagos que por concepto de Seguridad Social derivados de esos servicios les corresponde cubrir a dichas Dependencias y Entidades a las Instituciones Públicas de Seguridad Social - en los términos de las disposiciones legales en vigor, incluye también los Pagos por otras prestaciones Sociales y las ya mencionadas.

#### 4. 3. 3. PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACION

##### CONCEPTO

Es el documento jurídico, contable y de Política Económica aprobado por la H. Cámara de Diputados del Congreso de la Unión a iniciativa del C. Presidente de la República, en el cual se consigna el Gasto Público Federal, de acuerdo con la naturaleza y cuantía que debe realizar el Gobierno Federal, en el desempeño de sus funciones en cada Ejercicio Fiscal.

##### PROCESO DE PLANEACION

Para la determinación del Presupuesto de Egresos de la Federación, éste se lleva a cabo a través del proceso de Planeación, que es el instrumento básico que orienta y ordena las actividades y tiempos de ejecución de las Areas participantes en el proceso de Programación - Presupuestación. Por lo tanto, en esencia, representa la estrategia, metodología e instrumentación de las actividades de Programación, orientadas a traducir los objetivos globales del Plan Nacional de Desarrollo ( P N D ), y los objetivos del Programa Operativo Anual de Desarrollo Rural Integral ( POADRI ) en acciones concretas de gasto dentro del Presupuesto.

##### PROCESO DE PROGRAMACION - PRESUPUESTACION

Este se desarrolla en dos etapas: La preliminar y la definitiva. En la primera etapa se instrumentarán las tareas de la Programación Operativa y la Presupuestación Preliminar, sin la necesidad de integrar formalmente estos resultados en el Programa Operativo Anual (POA).

La segunda etapa se iniciará con la comunicación de rangos de Gasto y los Lineamientos Programático - Presupuestal y en base a ellos, se ajustarán los resultados de la Programación - Presupuestación preliminar y se procederá a elaborar formalmente el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación y el Programa Operativo Anual .

##### PRESUPUESTO PRELIMINAR

Es la estimación mediante la cual se definen los niveles que puede alcanzar el Gastos Público en cada una de las entidades que conforman el Sector Público Federal para el Ejercicio Fiscal siguiente, basándose para su cálculo en el Presupuesto Modificado, el Gasto Regularizable y las Nuevas expectativas y políticas de gasto.

#### PRESUPUESTO DE SERVICIOS PERSONALES.

También es parte de la planeación y considera la disponibilidad y movilidad del Recurso Humano, mismo que debe ser utilizado para cumplir con los objetivos y metas asignadas, así como el incremento de dichos Recursos, a fin de alcanzar un equilibrio concordante entre los aumentos y necesidades de los mismos.

Constituye una descripción de como se distribuye la fuerza de trabajo de un país entre los sectores y de como debieran distribuirse para alcanzar las metas específicas de desarrollo, muestra por un lado la composición de los Recursos disponibles de mano de obra y por otro, la distribución del empleo por ocupaciones, ramas de actividad y niveles de Tabulador de Sueldos.

#### 4. 3. 4. b).- CONCEPTO DE PLAZA - PUESTO

##### GENERALIDADES

Tradicionalmente se venía ubicando dentro del Presupuesto de Egresos de la Federación la denominación de Plazas, siendo que en apego estrictamente administrativo, no correspondía, ya que no se trataba de ubicar únicamente el número de Plazas por Unidad Administrativa, sino al desglose de puesto, tanto de carácter permanente, como transitorio con que cuentan las Dependencias.

A la aparición del Catálogo de Puestos del Gobierno Federal, en el cual se enuncia de una manera ordenada su clasificación y grupos según la actividad es cuando se determina la denominación de Puesto.

**CONCEPTO DE PUESTOS**

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal.

La vinculación que existe con el Presupuesto a través de una relación de puestos o plantilla presupuestal con la cual se determina el costo para su inclusión en la segunda etapa de la Programación presupuestación, mediante la elaboración del Analítico de Puestos - Plaza.

**ANALITICO DE PUESTOS - PLAZA**

Se deriva de las Estructuras Orgánicas y ocupacional, con objeto de dar transparencia al gasto, sobre los Puestos - Plaza del personal permanente y transitorio, con que cuentan las Dependencias de la Administración Pública Federal, en base a su descripción y ubicación programática, así como a las remuneraciones contenidas en los Tabuladores Generales y a los catálogos de sueldos y prestaciones de los servicios públicos superiores y de mandos medios ( Figura 4. 13. )

4. 3. 5. c).- UBICACION PROGRAMATICA - PRESUPUESTAL

Esta se hace conforme al catálogo de actividades del sector público federal, ya que esta clasificación permite agrupar los gastos, según los programas a realizar y las actividades concretas que deben cumplirse para ejecutar los programas.

El objetivo de esta clasificación es vincular los gastos con los resultados, expresados en Unidades físicas que se espera lograr.

**ESTRUCTURA**

El catálogo de actividades está integrado por dos elementos -



**Fundamentales:** La clasificación funcional y la estructura programática: La primera constituida por funciones y subfunciones refleja las atribuciones de la Administración Pública Federal, enmarcada en su ámbito y naturaleza, la segunda integrada por programas y subprogramas, viene a reunir la armonía y coherencia en las acciones que llevan a cabo las Dependencias y Entidades del Sector Público Federal para la consecución de los objetivos y metas en concordancia con las políticas del Plan Nacional de Desarrollo, así como al contenido de los Programas - de mediano plazo y de los Programas anuales.

Es importante tener en cuenta que la clasificación programática obedece al principio de agregación y desagregación, mediante el cual se identifica la función, la subfunción, programa y subprograma en que participa una dependencia.

#### Clasificación Programática.

Cada subfunción se divide en programas que corresponden a la tercera categoría programática, asimismo, cada programa se divide en subprograma que corresponden a la cuarta categoría programática. Por tal motivo para cumplir con las acciones se hace necesario la conjugación de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros, ya que esto permitirá la ejecución de los programas y los subprogramas por parte de las Dependencias.

#### 4. 3. 6. d).- ADMINISTRACION DEL PRESUPUESTO DE SERVICIOS PERSONALES

**Asignación original.-** Es el importe aprobado por la H. Cámara de Diputados. Su ejecución a nivel de clave presupuestaria y cada unidad administrativa será responsable de su control a nivel de Partida Específica de gasto, respetando la estructura señalada en el manual de normas para el Ejercicio Presupuestario.

De acuerdo con lo anterior y una vez conocidos los requerimientos, conforme al AC-02 ( Analítico de Puestos - Plaza ), para su ejercicio por programa y subprograma, proyecto, capítulo y concepto de gasto, se establecerá la apertura y manejo de los registros, determinando las asignaciones originales a nivel de partida específica, ocupando únicamente aquellas autorizadas en



el clasificador por objeto del gasto.

Las adecuaciones presupuestarias se definen como las modificaciones a la asignación original y se realizan mediante la afectación presupuestaria. Según el tipo de clave presupuestaria que afecte puede ser: Automática o no automática. Y según el movimiento que produzca puede ser: Adición, ampliación, reducción o movimiento compensado.

La ampliación compensada. Es el aumento a la asignación original en una clave presupuestaria, proveniente de una reducción por igual suma a la asignación de una o varias claves presupuestarias de la misma entidad y que no altera el total de su presupuesto.

Ampliación Líquida. Aumenta la asignación original de una clave presupuestaria que incrementa el total del presupuesto de una entidad; por su procedencia puede ser derivada de una reducción a la asignación de una o varias claves presupuestarias de otras entidades o de un aumento en los ingresos; en este último caso implica también su incremento al Presupuesto de Egresos de la Federación.

Reducción compensada. Disminución al monto de una clave presupuestaria, la cual puede generar una adición y/o ampliación compensada de una o varias claves, sin modificar el monto del presupuesto de la Unidad.

Reducción Líquida. Disminución a la asignación de una clave presupuestaria que reduce el presupuesto de una entidad; por su procedencia puede ser derivada de una adición y/o ampliación líquida de otras entidades o de reducción de los ingresos, lo cual implica un decremento al Presupuesto de Egresos de la Federación.

Adición Presupuestaria. Es la clave presupuestaria con su respectiva asignación, creada con posterioridad a la autorización del Presupuesto de Egresos de la Federación; puede ser de dos tipos: Adición compensada y Adición líquida.

Adición Compensada. Es la creación de una clave presupuestaria no considerada en el presupuesto originalmente aprobado cuya asignación proviene de la Reducción de una o varias claves presupuestarias de la misma entidad y que no altera el monto -

presupuestal aprobado.

**Adición Líquida.** Es la creación de una clave presupuestaria no considerada en el presupuesto originalmente aprobado, cuya asignación proviene de la Reducción de una o varias claves presupuestarias de Entidades distintas, este movimiento amplía el monto presupuestal autorizado.

Cabe hacer mención que en el caso de los Servicios Personales - el objetivo es el de realizar adecuaciones al presupuesto, en virtud que este se define con base a las necesidades de las Unidades Responsables, conforme a su estructura orgánica y ocupacional y las ampliaciones que realizan, es debido a los incrementos salariales decretados por el Ejecutivo Federal y que otorga los recursos mediante Ampliación Líquida, asimismo, a las Reducciones Líquidas como consecuente de la racionalización administrativa en los servicios personales.

#### 4. 3. 7. GASTO CORRIENTE Y GASTO DE INVERSION

##### CONCEPTO DE GASTO CORRIENTE

Erogación en Bienes, Servicios y otros gastos diversos que para atender la operación permanente y regular de sus Unidades Productoras de los bienes y servicios realizar las Entidades de la Administración Pública Federal.

##### GASTO DE CAPITAL

Son todas aquellas erogaciones de Bienes, Servicios y otros gastos diversos destinados a incrementar la capacidad instalada de operación administrativas o productiva de las Dependencias de la Administración Pública Federal, los cuales se reflejan en un incremento de los activos fijos patrimoniales o de capital.

Con base en lo anterior, en lo que se refiere a los servicios personales, el gasto será corriente, cuando se utilicen para el funcionamiento permanente y regular y serán de capital, cuando se utilicen para ampliar la capacidad instalada de operación administrativa o productiva de las mismas. En este

sentido, los capítulos mencionados tienen una naturaleza bivalente, según el destino de su aplicación.

#### GASTO CORRIENTE.

Para Programación - Presupuestación del Gasto Corriente, se deberán tomar en consideración las tendencias del Gasto observadas - en años anteriores, sin perder de vista la clasificación por Programas, Subprogramas y Unidades Responsables, la experiencia obtenida en el año en curso, el conocimiento preciso de los nuevos programas y sus actividades y primordialmente las recomendaciones de los grupos de análisis que se han constituido para estudiar y orientar la problemática de los distintos sistemas económicos. Se deberán aplicar diversos criterios, según sea la importancia o prioridad del Gasto, la naturaleza de éste a las nuevas actividades o programas.

Para la determinación del Gasto Anual, se tomará como base la cifra regularizable a la fecha en que se determine al Presupuesto modificado, a este importe habrá de sumarle las ampliaciones líquidas autorizadas por concepto de incrementos salariales generales y las expectativas de Gasto que se estimen, ésto será otorgado por la Secretaría de Programación y Presupuesto como ampliación de sus complementos a la anualidad, como puede ser para el pago de tiempo extraordinario, el otorgamiento para incrementos a otras prestaciones que se establecen en las condiciones generales de trabajo o la retabulación de puestos específicos.

#### GASTO DE INVERSION

No se considera regularizable para el siguiente Ejercicio, ya que está sujeto al Programa que para tal efecto autorice la Dirección General de Inversiones Públicas de la Secretaría de Programación y Presupuesto, por lo cual debe considerarse como nuevas necesidades, pero el control y seguimiento presupuestal es similar al del Gasto corriente.

### 4.3.8. LINEAMIENTOS DE POLITICA DE GASTO

#### INTRODUCCION

Los lineamientos de Política de Gasto establecen las directrices básicas para restaurar el crecimiento de la economía, atendiendo prioridades objetivas, metas, estrategias y acciones - planteadas por los programas a mediano plazo y el programa operativo anual, sectoriales en un marco plurianual.

Este crecimiento de la economía no obedece a una estrategia de expansión real del gasto, sino al reacomodamiento de su estructura económica, perfilado por el cambio estructural en un contexto de mayor disciplina presupuestal.

#### CRITERIOS Y ACCIONES PARA INTENSIFICAR LA RACIONALIZACIÓN DEL GASTO.

- Racionalización de la Administración y Adquisiciones, continuará observándose los criterios de racionalidad, austeridad, eficiencia, productividad y disciplina presupuestal.

#### CRITERIOS PARA RACIONALIZAR LOS RECURSOS HUMANOS.

- Se continuará de cancelar nuevos puestos de trabajo, plazas vacantes, plazas eventuales por honorarios y por obras determinadas.
- El gasto de los Servicios Personales deberá decrecer por lo menos de acuerdo a los convenios establecidos.
- No se contemplarán plazas nuevas de carácter administrativo ni gasto adicional por concepto de jornadas, horas extras y otras prestaciones.
- No deben contemplarse programas nuevos que impliquen la creación de Unidades Administrativas.
- Se profundizará en la racionalización y depuración de las estructuras institucionales y organos desconcentrados, a través de la fusión de áreas y eliminación de puestos no indispensables del personal de Base, Confianza, Administrativo y Operativo.

- Se deberá revisar la compatibilidad de horarios del personal federal que trabaja en dos dependencias distintas, a efecto de eliminar el pago de sueldos y salarios no justificados.
- Los Programas de Capacitación se orientarán al aumento de la productividad del personal de base, confianza, administrativo y operativo.

4. 3. 9. NORMAS PARA LA PROGRAMACION - PRESUPUESTACION DE SERVICIOS PERSONALES ( CAPITULO 1000 )

OBJETIVOS

- Actualizar las Plantillas Presupuestales, tomando como base la estructura orgánica autorizada y fuerza de Trabajo para la elaboración del Presupuesto de Servicios Personales ( capítulo 1000 )
- Ubicar presupuestalmente al personal en el Programa y Subprograma para el cual desempeñan sus actividades.
- Constituir un documento rector que apoye la desconcentración de personal, la implantación de las estructuras orgánicas y la adecuación de la fuerza de Trabajo de la Secretaría.
- Sistematizar la información de los Servicios Personales, para una correcta Programación - Presupuestación 1987, contribuyendo para una mejor administración operación y control de los Recursos Humanos.

NORMAS GENERALES

- De conformidad con los lineamientos del Ejecutivo Federal, en materia de Racionalización del gasto, no se deberá contemplar la creación de Plazas.
- Con base en las estructuras Orgánicas y Fuerza de Trabajo dictaminadas, las Unidades responsables integrarán las Plantillas Presupuestales del Personal, debiendo contemplar las

claves Programáticas vigentes.

#### NORMAS ESPECIFICAS

Manejo de Plazas y Puestos.

Unicamente se deberá presupuestar la cantidad de casos de Personal bajo contrato de Honorarios que actualmente exista. Se deberán incluir las Plazas para la contratación de Personal Eventual destinado a programas de contingencias.

#### SEGURIDAD E HIGIENE

Se deberán preveer los costos relacionados con los Dictámenes de la Comisión Nacional Mexicana de Seguridad e Higiene.

#### PRESTACIONES.

El presupuesto para el pago de la gratificación anual, las primas quinquenal y vacacional, deberán calcularse, de conformidad con los lineamientos emitidos por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

#### APORTACIONES

El costo de los importes de las asignaciones a terceros, ( ISSSTE, FOVISSSTE y ASEGURADORA HIDALGO, S.A. ) serán calculados conforme a los lineamientos emitidos por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Prestaciones derivadas de las Condiciones Generales de Trabajo.

Los costos para el otorgamiento de las prestaciones contempladas en las condiciones generales de trabajo de esta Secretaría, serán previstos por la Dirección General de Administración de Personal, con excepción de la ayuda de Guardería, cuya Programación deberá contemplarse de conformidad a lo señalado en la guía Técnica.

**BONOS DE ACTUACION**

Los importes del Bono de actuación del personal de mandos medios, se presupuestará en el concepto 3800 y no en el concepto 1500, como se venía haciendo, calculándose según las normas y lineamientos de la Secretaría de Programación y Presupuesto, - dichos importes deberán calendarizarse a doceavas partes.

**GASTOS DE OFICINA**

Los gastos de oficina se programarán con base a las estructuras orgánicas vigentes e importes dados a conocer por la Dirección General de Administración de Personal.

**PLANTILLAS DE PERSONAL DE APOYO**

En la formulación de las Plantillas Presupuestales, se deberá observar estrictamente el cumplimiento de la normatividad vigente, emitida por la Secretaría de Programación y Presupuesto, en relación a la cantidad de Personal de Apoyo Administrativo y asesoría a los servidores Públicos de mandos medios y superiores.

**INCREMENTOS SALARIALES**

Las Unidades responsables se abstendrán de presupuestar las provisiones necesarias para incrementos de sueldo, ya sean de carácter general o por retabulaciones de puestos, asimismo se evitará hacer provisiones para incrementar a las Partidas de tiempo extraordinario, ayuda de Trabajo en campo y pasajes.

Costos de la adecuación de la Fuerza de Trabajo.

Igual circunstancia operará para los Recursos necesarios para la adecuación de la Fuerza de Trabajo, ya que al respecto, la Oficialía Mayor hará las provisiones del caso.

4. 4. NORMATIVIDAD PARA EL PAGO DE REMUNERACIONES

**SUELDO.-** Sueldo es la retribución que paga el gobierno a los funcionarios y empleados de la administración pública y empresas descentralizadas incorporadas al régimen de la Ley del Servicio Civil.

En el Gobierno, los sueldos son conforme a las asignaciones presupuestarias, independientemente de la eficiencia y rendimiento del servidor público, según el sistema mexicano.

Las remuneraciones al personal deberán apegarse estrictamente a los niveles establecidos en los tabuladores de sueldos, tarifas y demás asignaciones autorizadas por la Secretaría de Programación y Presupuesto y las consignadas en el catálogo de Puestos del Gobierno Federal.

Se integrarán tres Tarifas Regionales, identificándose para tales efectos los números I, II y III que corresponden a las zonas salariales, las cuales serán base para incrementos futuros, tanto absolutos como porcentuales.

Las modificaciones a las percepciones totales de los trabajadores solo se podrán efectuar por incremento salarial o promoción conforme a los niveles establecidos en el tabulador de sueldos respectivo vigente para el puesto correspondiente.

Los Titulares de las Unidades Administrativas serán responsables de asignar los sueldos del personal a su cargo, de acuerdo con la función desempeñada y los niveles consignados en el tabulador de sueldos.

**BASE LEGAL:**

-Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para 1986, Artículo 24 - II

-Manual de Normas para el Ejercicio Presupuestario, Tema IV Sistema de Servicios Personales, Apartado 2 Asignación y Pago de



de Remuneraciones.

#### INHERENTES AL PUESTO

##### SUELDO COMPACTADO

- Las partidas de sueldo, sobresueldo y compensación con cargo a las cuales se cubrían las remuneraciones ordinarias de los trabajadores se integran en un solo concepto denominado " Sueldo Compactado " con cargo a la partida 1104.
- Para el cálculo de las percepciones del personal a Lista de Raya, se deberá tomar la percepción diaria compactada de acuerdo a la región autorizada por cada zona del país y según el puesto del trabajador, se multiplicará ese monto por el número de días laborados y se adicionará la parte proporcional correspondiente a los sábados y domingos ( quintos )

##### BASE LEGAL:

- Manual de Normas para el Ejercicio Presupuestario, Tema IV: Sistema de Servicios Personales, Apartado V. Pago de Remuneraciones por Servicios Personales.
- Normatividad emitida por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

##### PRIMA VACACIONAL

- Los trabajadores que tengan más de seis meses consecutivos de servicio tendrán derecho a recibir este beneficio.
- El pago de esta prima, se otorgará dos veces al año.
- Los trabajadores que disfruten de uno o de los dos períodos de diez días hábiles de vacaciones percibirán una prima adicional de un treinta por ciento, sobre el sueldo que les

corresponda durante dichos periodos.

**BASE LEGAL:**

- Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, Artículo 40.

**PRIMA DOMINICAL**

- Los trabajadores que presten sus servicios durante el día - domingo tendrán derecho a un pago adicional de un 25% sobre el monto de su sueldo compactado de los días ordinarios de - trabajo.

**BASE LEGAL:**

- Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, Artículo 40.

**GRATIFICACION DE FIN DE AÑO**

- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que es tará comprendido en el Presupuesto de Egresos, el cual debe- rá pagarse en un 50% antes del 15 de diciembre y el otro 50% a más tardar antes del 15 de enero, y que será equivalente - a 40 días de salario cuando menos, sin deducción alguna. El Ejecutivo Federal dictará las normas conducentes para fijar las proporciones y el procedimiento para los pagos en caso de que el trabajador hubiere prestado sus servicios menos de un año.

**BASE LEGAL:**

- Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, Artículo 42 bis.

**COMPENSACION POR UNICA VEZ**

- Las Dependencias de la Secretaría podrán solicitar a la Di-

rección General de Administración de Personal la autorización del pago de compensación por una sola vez y solamente podrán ser otorgados en casos excepcionales plenamente justificados. Se consideran casos excepcionales a las asignaciones destinadas al pago de remuneraciones por servicios prestados en sustitución de servidores públicos, cuando no se expidan los nombramientos correspondientes; las Asignaciones a los servidores públicos salientes por el tiempo que utilicen en la entrega de la Dependencia o en el relevo del servicio que estén ejecutando, siempre y cuando se encuentre justificada esta espera y las Asignaciones destinadas a cubrir retribuciones transitorias a servidores públicos, cuando no se expida su nombramiento.

- Las compensaciones por única vez podrán ser otorgadas una vez cada año a una misma persona y su importe no podrá ser superior a los niveles establecidos en el Tabulador de Sueldos para el puesto específico o similar que desempeñe el interesado.

#### BASE LEGAL:

- Manual de Normas para el Ejercicio Presupuestario, Tema IV: - Sistema de Servicios Personales Apartado 2. Asignación y pago de remuneraciones.

#### INHERENTES A LA PERSONA

##### Quinquenios

- Por cada cinco años efectivos prestados hasta llegar a 25, los trabajadores tendrán derecho al pago de una prima como complemento al salario. En los presupuestos de Egresos correspondientes se fijará oportunamente el monto o proporción de dicha prima.
- Todo trabajador al Servicio del Estado, exceptuando al de honorarios, tendrá derecho a que se le cubra la Prima Quinquenal de acuerdo a la siguiente tabla.

- . De 5 años a menos de 10 años: Un quinquenio (A-1) \$ 1,250.00
- . De 10 años a menos de 15 años: Dos quinquenios(A-2) 1,500.00
- . De 15 años a menos de 20 años: Tres quinquenios(A-3) 2,250.00
- . De 20 años a menos de 25 años: Cuatro quinquenios (A-4) 3,000.00
- . De 25 años o mas: Cinco quinquenios (A-5) 3,750.00

\* Montos actuales.

- Los trabajadores que desempeñan dos o más empleos en distintas dependencias y que sean compatibles entre si, sólo recibirán el pago de un Quinquenio en uno de los puestos que desempeñan.

BASE LEGAL:

- Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, Artículo - 34.
- Normatividad expedida por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

PAGO POR AYUDA DE DESPENSA

- La cantidad para ayuda de Despensa se cubrirá al personal de acuerdo con el monto establecido por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

NOTA.- Actualmente el monto es de \$ 2,500.00 mensuales.

- El pago por este concepto deberá ser cubierto de libre gravamen a los trabajadores.

**BASE LEGAL:**

- Normatividad expedida por la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta, Artículo 77- VI

**TIEMPO EXTRAORDINARIO**

- El tiempo extraordinario no podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas y se pagará el doble del salario asignado para las horas de jornada ordinaria.
- Cuando se necesite laborar mayor número de horas extraordinarias se considerará trabajo extraordinario excedente, siendo indispensable obtener la conformidad expresa del trabajador, el cual puede aceptarlo o rechazarlo; de trabajarse cada hora excedente laborada se pagará como dos horas de tiempo extraordinario.

**BASE LEGAL:**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123, Apartado B-I.
- Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, Artículo- 23 y 39.

**INDEMNIZACION POR SEPARACION INJUSTIFICADA**

- En el caso que un juicio laboral promovido en contra de la Secretaría sea resuelto por el H. Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje a favor del trabajador, la Dirección General de Administración de Personal deberá cubrir el importe de la Indemnización por separación injustificada cuando los trabajadores opten por ella y pagar los salarios caídos, primas por vacaciones y aguinaldos en los términos del laudo definitivo emitido por el Tribunal antes mencionado.

El pago deberá cargarse a la partida 1317 " Liquidación por In demnizaciones y por sueldos y salarios caídos ".

**BASE LEGAL:**

- Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, Artículos 43 - III y IV.
- Manual de Normas para el Ejercicio Presupuestario, Tema IV\_ Sistema de Servicios Personales Apartado 5. Pago de Remuneraciones por Servicios Personales.

4. 5. DESCUENTOS Y RETENCIONES

- Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargos al Salario, en los casos previstos en las leyes.
- Las dependencias están facultadas para efectuar retenciones, descuentos y deducciones al salario de sus trabajadores de acuerdo con lo que establece el artículo 38 de la Ley Federal de los Trabajadores al servicio del Estado.

**BASE LEGAL:**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123, Apartado " B " - VI
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Artículo 38.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Tesorería de la Federación, Artículo 87.

**DE ORIGEN LEGAL**

**IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO**

- Este tipo de descuento se aplicará al total de percepciones

del trabajador, conforme a la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

- Los trabajadores que perciban el equivalente o menos del salario mínimo estarán exentos de pagar impuestos sobre el producto del trabajo.
- No se aplicará este impuesto a la partida presupuestal correspondiente a despesa.

**BASE LEGAL:**

- Ley del Impuesto Sobre la Renta, Artículos 77-XI-78 - I y 80

**FONDO DE PENSIONES ISSSTE**

- Se aplicará el 6% sobre las remuneraciones que estén sujetas a este tipo de descuento, de acuerdo a la Ley del ISSSTE.
- Este tipo de descuento se aplicará al personal de Base, Con— fianza y Lista de Raya.
- El personal contratado a Honorarios no será sujeto de este descuento.
- El descuento por este concepto se deberá aplicar en el Código 02.

**BASE LEGAL:**

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Artículo 33 - III.
- Ley del ISSSTE, Artículos 5-III 16-II

**SEGURO MEDICO Y MATERVIDAD ( ISSSTE )**

- Se aplicará el 2% sobre el total de remuneraciones sujetas a este descuento de acuerdo a la Ley del ISSSTE.

- Este tipo de descuento se aplicará al personal de Base, Confianza y Lista de Raya.
- El personal contratado a Honorarios no será objeto de este descuento.

**BASE LEGAL:**

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Artículo 38- III.
- Ley del ISSSTE, Artículos 5 - III y 16-I.

**SEGURO COLECTIVO DE RETIRO ( AHISA )**

- Los descuentos por ese concepto se aplicarán en un solo puesto de los que ocupe el trabajador de acuerdo con la cuota establecida por la AHISA ( \$ 58.00 mensuales ).

**SEGURO COLECTIVO DE VIDA**

- La aplicación de este descuento se deberá hacer en una de las plazas del trabajador, según la cuota que establezca la Aseguradora Hidalgo, S.A. ( 12.00 mensuales )

**BASE LEGAL:**

- Acuerdo del 10. de Septiembre de 1964 por el que se facultó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para que en nombre y representación del Gobierno Federal y al Departamento del Distrito Federal para que contraten en beneficio de los trabajadores del Servicio Civil de la Federación y del propio Departamento, un seguro de vida que los ampare ( publicado en el Diario Oficial el 28 de Noviembre de 1964 ).

**CUOTA SINDICAL**



- Al personal de Base y Lista de Raya se aplicará este descuento conforme al porcentaje fijado en los convenios sindicales ( 1.5 del sueldo mensual )

**BASE LEGAL:**

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Artículo 38 - II.

**FONDO DE GARANTIA PARA REINTEGROS AL ERARIO FEDERAL**

- El Patrimonio del Fondo se constituirá por las cantidades que cubran las personas que ocupen los puestos presupuestales para el desempeño de funciones de recaudación, manejo, custodia o administración de fondos, valores y bienes de la propiedad o al cuidado del mismo, así como las de intervenir en la determinación y autorización de créditos a favor o en contra del Gobierno Federal.
- Al personal que desempeñe un puesto dictaminado por la Tesorería de la Federación como sujeto a caución, se les deberá aplicar el descuento correspondiente, en el porcentaje que la misma establezca.
- La aplicación de este concepto se aplicará a los ordenamientos legales vigentes establecidos por la Tesorería de la Federación y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**BASE LEGAL:**

- Ley del Servicio de la Tesorería de la Federación, Artículos 55, 56, 59, 61, 62 y 63.

**CONTRATADOS POR EL TRABAJADOR**

**PRESTAMOS A CORTO PLAZO**

- Se otorgan únicamente al personal que se encuentre incorporado al régimen del ISSSTE y que tengan nombramiento de Base

Confianza, o Lista de Raya, por lo que se excluye al personal - de Honorarios.

- El ISSSTE determinará de acuerdo a la Ley vigente la cantidad - quincenal a descontar del salario del trabajador, misma que no\_ deberá exceder de un plazo mayor de 48 quincenas.

**BASE LEGAL:**

- Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, Artículo - 38 - III.
- Ley del ISSSTE, Artículos 91, 92, 93 y 94

**PRESTAMOS A MEDIANO PLAZO**

- Este préstamo se proporcionará únicamente a los pensionistas - y al personal que se encuentre incorporado al régimen del - ISSSTE y que tengan nombramiento de Base, Confianza o Lista de Raya, por lo que se excluye al personal que perciba sus emolu- mentos por concepto de Honorarios.
- Los descuentos por este concepto los determinará el ISSSTE de - acuerdo a la Ley vigente.

**BASE LEGAL:**

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Articu- lo 38 - III
- Ley del ISSSTE, Artículos 97, 98 y 99.

**PRESTAMOS HIPOTECARIOS, ARRENDAMIENTO Y VENTA DE VIVIENDA (ISSSTE)**

- Los descuentos por alguno de estos conceptos los determinará el ISSSTE, de acuerdo a la Ley vigente.

**BASE LEGAL:**

- Ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado, Artículos 38 III y VI.
- Ley del ISSSTE, Artículos 100 y del 128 al 136.

#### FALTAS Y RETARDOS.

- Los descuentos se aplican conforme a lo que establecen las - condiciones Generales de Trabajo u ordenamientos legales equivalentes.

#### BASE LEGAL:

- Condiciones Generales de Trabajo, u ordenamientos similares.

#### SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL

- El personal adscrito a la Secretaría podrá contratar por cuenta propia el Seguro Individual voluntario con la Aseguradora Hidalgo, S.A.
- Las modificaciones que afecten la prima de la póliza contratada, así como las suspensiones de descuentos, serán tramitadas por los interesados directamente por escrito en las oficinas de la Aseguradora Hidalgo, S.A.

#### BASE LEGAL:

- Condiciones Generales de Trabajo.

#### PENSION ALIMENTICIA

- Los descuentos se efectuarán atendiendo al contenido de la orden judicial que los genera. Cuando en dicho documento no se especifique que el descuento se aplique sobre los ingresos brutos del trabajador, este se aplicará sobre su líquido una vez reducidos los descuentos de Ley.
- En ningún caso procederá la aplicación de descuentos por pensión alimenticia, cuando no se ajusten a los fijados por la -

Autoridad Judicial competente.

- El descuento por concepto de Pensión Alimenticia se efectuará - prioritariamente sobre cualquier descuento personal.

**BASE LEGAL:**

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Artículo 38 - IV.
- Código Civil para el Distrito Federal, Artículos 321 y 323.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Tesorería de la Federación - Artículos 119, 120 y 137.

**4. 6. PRESTACIONES**

**OBJETIVO.-** Satisfacer las necesidades individuales o colectivas, apegándose siempre a una base legal, con el fin de incrementar el nivel de vida de los trabajadores y sus familiares, contribuyendo así a establecer una mayor coordinación laboral entre el Estado y sus servidores públicos.

**PRESTACIONES.-** Son las aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario nominal, recibe el trabajador en metálico o en especie y - que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera el hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal.

**CARACTERISTICAS:**

- a).- Las prestaciones son beneficios marginales; es decir adicionales al salario nominal.
- b).- Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador. También son útiles a la institución ya que le ayudan a conservar y a incorporar mejores empleados; pero su principal - y más inmediato valor es para el empleado mismo.

- c).- No son incentivos, ni gratificaciones otorgadas por aumento de producción ni por ejecución inusitada o sobresaliente, sino son otorgadas a todos los trabajadores - por el solo hecho de pertenecer a la organización.
- d).- Estan apoyadas o financiadas en parte o totalmente por la Institución, por lo menos, ésta lleva sobre si la - mayor parte de los gastos.
- e).- Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría o le sería difícil conseguir para si.

Las prestaciones buscan como finalidad básica el mejoramiento:

- a).- Ante todo, del trabajador mismo;
- b).- De su trabajo;
- c).- de su remuneración
- d).- de la relación empleado - empleador;
- e).- del medio social, en que el trabajador vive y actua.

#### PRESTACIONES DEL ISSSTE

Como empleado de la Secretaría ( SEMIP ); de base o de confianza, al cumplir 6 meses de antigüedad, tiene derecho de gozar - de las prestaciones y servicios que concede el ISSSTE, para lo cual aportará al Instituto una cuota obligatoria del 8% del - sueldo básico que este disfrutando actualmente, y le será descontado en su cheque por los conceptos 02 y 04 ( el complemento de esta cuota, será cubierto por la Secretaría )

Las prestaciones y servicios para los trabajadores son:

- Asistencia Médica y Hospitalaria
- Préstamos Hipotecarios
- FOVISSSTE
- Arrendamiento de Habitaciones económicas
- Préstamos a corto plazo
- Pensiones: Por vejez, invalidez y causa de muerte
- Indemnización Global
- Jubilación

- Servicio - Velatorio
- Tiendas de descuento
- Adquisición de automóviles
- TURISSSTE
- Actividades culturales y de capacitación

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- a) Administración de Sueldos y Salarios del Gobierno Federal.  
Secretaría de Programación y Presupuesto  
Subsecretaría de Presupuesto  
Dirección General de Administración del Gobierno Federal.
- b) Reglamento interior de la Secretaría de Programación y -  
Presupuesto.
- c) Manual de Normas para el Ejercicio Presupuestario.
- d) Manual de Sueldos y Prestaciones para Servidores Públicos,  
Superiores, mandos medios y personal de apoyo administrativ  
vo y asesoría.
- e) Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para -  
1986.
- f) Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- g) Ley del ISSSTE
- h) Ley de Premios, Estímulos y recompensas civiles
- i) Instituto Nacional de Administración Pública  
Administración de Personal Gubernamental  
Enrique Priego Mendoza  
Departamento de Extensión Universitaria  
México 1979

MODELO ESTRATEGICO DE ADMINISTRACION DE SUELDOS EN LA  
DIRECCION GENERAL DE MINAS DE LA  
SEMIP

4. 7. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL MODELO DE ADMINISTRACION DE SUELDOS VIGENTE.
4. 8. PRESENTACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS PROPUESTO
4. 9. DESCRIPCION DEL MODELO PROPUESTO.
4. 10. AVANCES DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS DE PERSONAL AL SERVICIO DEL ESTADO
4. 11. VENTAJAS DEL NUEVO SISTEMA
4. 12. DESVENTAJAS

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES



4. 7. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL MODELO DE ADMINISTRACION DE SUELDOS VIGENTE.

El sistema de Administración de Sueldos y Salarios vigente - en esta Dependencia del Gobierno Federal no participa en las investigaciones del mercado laboral a través de encuestas de salarios.

El análisis de puestos es poco conocido y practicado, la aplicación de sistemas de valuación de puestos, es prácticamente nula; no se aplican por lo general sistemas adecuados de calificación de méritos personales; es muy escasa y anárquica la utilización de sistemas de incentivos, sean individuales o de grupo, y no se lleva a cabo una adecuada administración y evaluación social y económica de las prestaciones y servicios que se otorgan.

Los recursos humanos se vuelven cada vez más críticos cualquiera que sea el tamaño de la organización.

En el caso del personal que se encuentra integrado dentro de la organización, su adiestramiento y capacitación representan un alto costo que en multitudines ocasiones son incosteables para la institución. Esto se debe a las pocas oportunidades que existen de tener promociones dentro de la misma Dependencia y en los casos en que el personal puede ser promocionado se encuentra la situación de que llega un "mejor elemento recomendado" para el puesto vacante o porque se capacita por capacitar sin llevar a cabo una verdadera detección de necesidades.

A continuación se enumeran algunos de los puntos de la problemática que nos aqueja en la actualidad.

**SUBEMPLEO.-** La principal causa de este fenómeno consiste en que el candidato no cumple con el perfil del puesto correspondiente; se muestra insatisfecho por los bajos niveles de realización personal y carece de identidad con el pue

to que desarrolla, con la Dependencia, y los fines de la -  
 institución; frustra sus aspiraciones, ante la falta de -  
 oportunidades y responde con apatía, negligencia y bajos ni-  
 veles de moralidad se esfuerza solo en el grado necesario -  
 para no perder el empleo ( si es de confianza ).

EXCESO DE PERSONAL.- Personal ocioso o realizando tareas -  
 de utilidad marginal o dudosa, no aportando nada a la conse-  
 cucción de los objetivos programadas para la Unidad Adminis-  
 trativa, ni indirectamente, ni directamente.

Son empleados dedicados más bien a actividades de interés -  
 particular, a relaciones públicas y chismorreos telefónico.

Existe duplicidad en las funciones y objetivos entre departa-  
 mentos y puestos.

FALTA DE DEFINICION CLARA DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES Y -  
 DESEMPEÑAR.

Es necesario precisar las funciones, las tareas y los requi-  
 sitos por cada puesto en la organización.

Actualmente en esta Dirección General de Minas existen muchas  
 personas que desconocen sus funciones dentro de ésta después  
 de muchos años de estar en ella. Un empleado nuevo querrá sa-  
 ber que se espera de él. Cuando el jefe inmediato se percata  
 de problemas de coordinación entre empleados, tendrá que sa-  
 ber cuales son las funciones que corresponden a cada uno.

Si las tareas de unos y otros estuvieran bien compaginadas se-  
 ría menos probable que surjan fricciones en el flujo de traba-  
 jo. La injusticia y la desigualdad engendran inconformidades  
 que se convierten en campo fértil para la generación de con-  
 flictos.

MOVILIDAD EXCESIVA DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DE UNA DEPENDEN-  
 CIA A OTRA

Los cambios de funcionarios de alto nivel en la Dependencia -  
 al iniciar sus nuevas funciones modifican sustancial o total-

mente los programas de trabajo anteriores, aplicando criterios y experiencias que en ocasiones responden a necesidades verdaderas de la institución y en otras se alejan mucho de esta realidad en lugar de simplificar sistemas, procedimientos y reducir el personal prolongan el procedimiento y provocan la creación de mayor número de puestos de su catálogo por nuevas funciones. Esto trae como consecuencia un crecimiento constante y en ocasiones desmesurado de las plantillas de personal; una elevación permanente del gasto en el renglón de sueldos y salarios y falta de productividad de los recursos humanos y financieros asignados.

### INCONGRUENCIA EN LOS CATALOGOS DE PUESTOS

El Catálogo de Puestos emitido por la Dependencia y autorizado por la Secretaría de Programación y Presupuesto, en muchos casos no es congruente con la función real que desempeña el Servidor Público .

Esto se viene distorsionando por los compromisos de tipo personal y político en cuyos casos se descuida la falta de congruencia del puesto con la función real que se asigna al servidor público, aunado a esto la falta de cumplimiento en lo que respecta al perfil de cada puesto.

Existe un universo de funciones, las características que conforman el diseño de los puestos son:

- a) Empleos que tienen tareas sencillas, repetitivas, no usa su iniciativa, ni su imaginación y medibles a un costo económico ( por el número de plazas iguales existentes ).

En este caso se encuentra el grueso del personal administrativo, y de servicios: mecanógrafas, auxiliares administrativos, etc.

Este personal operativo presenta un desconocimiento total -

del procedimiento ágil de un documento, ocasionando con esto la tradicional imagen del burócrata, quien demora los documentos más de lo debido. En este grupo interesa la eficiencia. No se les puede juzgar por su efectividad porque ellos son "receptores" de tareas que les son asignadas.

La rutina forma colectiva de pereza que mantiene en los puestos a personas inútiles.

- b) Empleos que tienen asignadas tareas complejas, en los - que la creatividad e iniciativa son importantes pero a - los que se puede hacer responsable de resultados concretos a un nivel de calidad dado. En este caso se encuentra el personal directivo, jefe de departamento etc. En este grupo interesa la efectividad. Por ello no se les puede medir con la misma vara.

La importancia de un puesto de mando medio y superior se mide por el número de subordinados o por el presupuesto que maneja; Reducirle a una persona de este nivel el número de subordinados, aunque sea como consecuencia de un estudio de racionalización del trabajo, será difícil para él.

Se dan casos en que los intereses políticos de altos funcionarios se antepone a los intereses de la Dependencia, ya - que su desempeño dependerá de su desarrollo político - profesional. Lo cual trae como consecuencia, el desatender los - aspectos administrativos y descuidar el desempeño laboral de los trabajadores quienes nunca son aprovechados óptimamente.

Existe ignorancia administrativa en los niveles en donde se toman las decisiones.

#### CARENCIA DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACION

La capacitación de personal tiene como fin el que éste logre desempeñar las funciones necesarias para cumplir los objetivos.

Esto no se cumple actualmente en esta Dependencia ya que desde que ingresa el personal no se le da la inducción necesaria para que este conozca los objetivos, procedimientos, políticas y normas que prevalecen dentro de la dependencia, además de la falta de inducción al personal, se encuentra la limitante de que al personal que ya forma parte de ésta no se le da una capacitación adecuada de los procedimientos y funciones que debe desempeñar.

CARENCIA DE UNA VINCULACION DEL ESCALAFON CON LA CAPACITACION.

Aunado a lo antes citado se encuentra la falta de interés por parte de las autoridades de la capacitación y adiestramiento del personal ya que dentro de la Secretaría existe la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento que aplican cursos de capacitación únicamente para cumplir con sus programas.

La unidad de capacitación ha operado en forma anárquica ejecutando programas poco consistentes y generando en los trabajadores expectativas de desarrollo que no llegan a satisfacerse.

La estructura escalafonaria no responde a las necesidades funcional de la Dependencia, sino que se constituye con un criterio exclusivamente presupuestal y una estructura ocupacional rígida.

El sistema escalafonario no permite la realidad objetiva del desempeño de los empleados en su puesto ni de su preparación para responsabilidades de mayor importancia.

Al no existir una capacitación adecuada no se puede cumplir con los programas de promoción al personal. Esto produce una alta rotación, si no hay posibilidades de promoción interna para retener al talento superior, y quedan en la Institución los mediocres cobrando caro.

TABULADOR DE SUELDOS

Los sueldos del Gobierno Federal están por debajo de la curva salarial de la iniciativa privada.

Se dice que el presupuesto federal no permitiría pagar los - salarios necesarios para reclutar a los mejores hombres para el servicio público, en competencia con el mercado de trabajo.

A raíz de la transformación de categorías a puestos en 1982 en la mayor parte de las Dependencias del Sector Central - quedó eliminado los sistemas escalafonarios basados en ese - sistema.

Actualmente en la mayor parte de las Dependencias del sector central el escalafón esta a nivel de proyecto lo que provoca un estancamiento en el manejo de los sueldos y salarios.

Las prestaciones y el dinero en el individuo no aumentan la productividad ni la motivación hacia el trabajo, sino solamente evitan su insatisfacción en el mismo.

4. 8. PRESENTACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS PRO-  
FUESTO.

4. 8.1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos del Programa de Administración de sueldos a fin de proporcionar equidad interna y competitividad externa, a la vez que permita, captar, conservar y motivar recursos humanos de alto nivel de preparación y potencial de desarrollo.

4. 8. 2. FINALIDADES DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS

- Remunerar al personal en forma competitiva en relación con empresas líderes en el mercado.
- Determinar el valor relativo de todos los puestos en forma sistemática y racional de acuerdo al Sistema de Administración de Sueldos establecido para lograr una equidad interna en la remuneración.
- Proveer las bases para reconocer en forma objetiva el desempeño individual del personal, lo cual servirá de base para su remuneración.
- Planear y controlar los gastos por concepto de sueldos.

#### 4.8.3. ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS

Los elementos básicos que integran este programa son:

- El Puesto

Es la Unidad de trabajo que ocupa una posición determinada dentro de la empresa, con funciones orientadas a los objetivos finales.

- El Mercado.

Son las empresas progresistas del país, con las cuales debemos compararnos en cuanto a sus niveles de sueldos y prácticas de retribución.

- El Desempeño del Puesto.

Es la evaluación objetiva de los resultados obtenidos por el titular del puesto, en la realización de sus actividades responsabilidades y objetivos.

Estos elementos se concretizan respectivamente en: la descripción y valuación de puestos, la estructura de sueldos -

de la empresa y del mercado, y la evaluación de la actuación.

#### 4. 8. 4. LINEAMIENTOS

##### Descripción y Valuación de Puestos

Todos los puestos de la Dirección General de Minas deben tener una descripción y valuación, debido a que son elementos básicos del Programa de Administración de Sueldos para:

- Conocer los requerimientos de cada puesto.
- Otorgarle un valor relativo dentro de la organización
- Que el titular conozca las funciones y actividades de su puesto.
- Utilizar como una herramienta para evaluar la actuación del titular y determinar necesidades de entrenamiento.
- Administrar el sueldo del titular
- Efectuar estudios de organización

Para las aplicaciones mencionadas, es indispensable que antes de efectuar una contratación, transferencia o promoción se cuente con una descripción y valuación del puesto en cuestión.

#### 4. 8. 5. DESCRIPCION

Cada puesto es descrito con el fin de darle un título para efectos de clasificación y una categoría para efectos de pago.

Es responsabilidad del Director General de la Dependencia y/o Coordinador Administrativo elaborar y actualizar las descripciones de los puestos que estén bajo su cargo.

La Subdirección de Recursos Humanos a través del Departamento



de Sueldos es responsable de proporcionar la asesoría necesaria para que las descripciones de puestos sean elaboradas - conforme a lineamientos establecidos, con objeto de lograr la consistencia de todas las áreas de la Dependencia y detectar - posible duplicidad de funciones.

Para considerarse oficiales las descripciones de puestos, deben tener las firmas del titular del puesto, del jefe inmediato y del jefe de éste, requiriéndose como mínimo la firma - aprobatoria del funcionario más cercano en la estructura jerárquica.

#### 4. 8. 6. VALUACION

La valuación de un puesto por medio de su descripción se determina mediante la aplicación de los factores del sistema establecido: Conocimiento, Juicio, Responsabilidad Financiera, Responsabilidad por Relaciones, Responsabilidad por Supervisión, los que se traducirán en puntos.

#### 4. 8. 7. DETERMINACION Y ACTUALIZACION DE LAS ESTRUCTURAS DE SUELDOS.

La estructura de sueldos se determina a través de la realización y participación en encuestas de sueldos con empresas - progresistas del país, mismas que permiten precisar, cómo se comparan nuestros niveles de sueldos y practica de retribución con respecto al mercado.

Cuando se estime conveniente la estructura de sueldos se actualizará, para que continúe siendo competitiva en relación - al mercado de sueldos.

#### 4. 8. 8. EVALUACION INDIVIDUAL DEL DESEMPEÑO.

La evaluación individual del desempeño está basada en una calificación objetiva del desempeño del empleado, así como las habilidades, capacidades y actitudes necesarias para el logro de los objetivos esperados del puesto.

Esta evaluación tiene como objetivos básicos conocer:

- Los resultados obtenidos dentro de los periodos fijados, - de acuerdo a las normas, estandares y objetivos establecidos.
- Las cualidades y aptitudes que determinan el potencial del desarrollo del empleado

De acuerdo con el Programa de Evaluación del Desempeño

Grados de Evaluación:

A continuación se enuncian los grados y criterios de evaluación, con la finalidad de lograr la optima apreciación del nivel de satisfacción con que se desempeña un puesto.

- 1.- EXCELENTE: Realizaciones excepcionales y extraordinarias, los resultados contribuyen significativamente al logro de los objetivos de su área, sobresale notablemente el entusiasmo, dinamismo, creatividad y actitud con que desempeña las actividades de su puesto.
- 2.- MUY BIEN: Los resultados se encuentran sobre el nivel requerido, se impacta en forma significativa algunas áreas de mayor importancia en el puesto ( calidad, control, inovaciones )
- 3.- BIEN: Completo logro de los requerimientos básicos de su puesto, ha logrado cumplir con todas las asignaciones básicas de su puesto, pueden existir desviaciones de menor importancia, no existen áreas importantes de falla.
- 4.- ACEPTABLE: Se han cumplido con los requerimientos mini-

mos del puesto, se han logrado resultados, - pero en general se encuentran abajo de lo esperado.

5.- DEFICIENTE: Los resultados se mantienen en un nivel - inaceptable, no se han realizado los requerimientos mínimos del puesto, a pesar de la - orientación proporcionada por el jefe. La - colaboración y empeño son pobres.

La evaluación del desempeño es la base para elaborar el Programa de Aumentos de Sueldos por Mérito, motivo por el cual - todo el personal de la Dirección General deberá ser evaluado semestralmente, durante los meses de Enero y Julio.

#### SUELDOS DE CONTRATACION

Todo empleado de nuevo ingreso, deberá llenar los requerimientos del puesto que desempeñará y el sueldo de contratación deberá ser el mínimo del rango que establece el grado del puesto.

En algunos casos, y siempre y cuando el candidato posea características de experiencia y estudios superiores a los requisitos del puesto, el sueldo de contratación podrá exceder el mínimo hasta el punto medio del rango y grado de sueldo, previa autorización del coordinador respectivo, así como del Subdirector de Recursos Humanos.

En los casos de tratarse de puestos a nivel ejecutivo en adelante, se requerirá la aprobación del Director General.

#### AUMENTOS DE SUELDOS

Se reconoce el esfuerzo y buen desempeño de los empleados en el logro de los objetivos de la empresa, mediante prácticas -

de aumentos de sueldos en base a: la evaluación individual del desempeño, la posición del sueldo en el rango salarial correspondiente y el alza de costo de la vida.

#### PERIODICIDAD DE LOS AUMENTOS DE SUELDOS.

Los sueldos se revisarán semestralmente durante los meses de enero y julio.

Al personal que haya ingresado a la Dirección y no tenga una antigüedad mayor de tres meses, no se le revisará el sueldo hasta haber transcurrido el siguiente semestre y si el porcentaje de aumento fuese menor al rango mínimo del grado correspondiente se le ajustará automáticamente a éste.

#### AUMENTOS POR MERITO

Los aumentos por mérito serán otorgados en base a la evaluación de la actuación del empleado y a la posición que guarda su sueldo en el rango de su grado de sueldo. La determinación de estos dos factores determina un porcentaje de aumento, el cual está integrado por una parte correspondiente a la inflación esperada en el año y por otra correspondiente al mérito.

No deberán recomendarse aumentos por méritos por el solo hecho del tiempo que lleva un empleado en la Dirección, o bien, para tratar de estimularlo a desempeñar mejor su trabajo.

#### AUMENTOS POR AJUSTE AL MINIMO DE RANGO

Los aumentos por ajuste al mínimo del tabulador se otorgarán en los casos en que por modificación al tabulador, el sueldo del empleado se encuentre por debajo del mínimo del rango de su grado de sueldo. Estos aumentos podrán concederse en la fecha en que entre en vigor del nuevo tabulador.

**AUMENTOS POR PROMOCION**

Un aumento por promoción se deriva de la transferencia permanente de un empleado a un puesto de mayor responsabilidad, - clasificado en un grado de sueldo superior al de su puesto anterior. Este aumento podrá ser concedido en la fecha en que el empleado es promovido.

Los aumentos de sueldo por promoción podrán ser hasta del 10% tomando en consideración tanto los sueldos de otros empleados que ocupen puestos similares y que tengan igual nivel de experiencia, como la posición del sueldo del empleado promovido - en el nuevo grado.

En todos los casos el nuevo sueldo deberá estar cuando menos en el mínimo de su nuevo grado.

**EFFECTIVIDAD DE LOS AUMENTOS.**

Los aumentos deberán otorgarse por meses completos y a partir del día primero de cada mes. En ningún caso se aceptarán aumentos retroactivos.

**RESPONSABILIDAD.**

Los directores de área, son los responsables de programar y - observar que se otorguen los aumentos de sueldo.

**COMUNICACION DE LOS AUMENTOS DE SUELDO.**

El Jefe inmediato del empleado, será responsable de comunicar le el aumento. Esto deberá efectuarse hasta que la Subdirección de Recursos Humanos ratifique la concesión del aumento - aproximadamente quince días antes de la fecha de efectividad.

**Plan de Sueldos****Guía de Incrementos de Sueldo.**

Se basa en el principio de que un desempeño más satisfactoria debe ser recompensado a intervalos de cada 6 meses y en cantidades mayores que un desempeño menos satisfactorio. Toma en cuenta también la posición del sueldo en el rango correspondiente, lo cual lleva a aumentos porcentuales mayores para posiciones menores en el rango.

La guía contiene la política fundamental de aumentos por mérito y su diseño se basa en la tendencia del aumento del mercado de sueldos a corto y mediano plazo.

Esta guía consta de dos ejes:

**Eje Horizontal.**

Contiene la escala del rango de sueldos de un grado determinado, expresa en porcentajes del sueldo medio (80% a 120%). Esta escala sirve para ubicar el sueldo del empleado en términos de posición en el rango.

**Eje Vertical**

Contiene los niveles de desempeño dados por la política de evaluación del desempeño.

Una vez determinada la calificación de la actuación del empleado en su puesto, y conocida su posición dentro del rango de sueldos, se podrá calcular el porcentaje de aumentos.

Todos los factores de la Guía de Incrementos se determinarán semestralmente de acuerdo al movimiento del mercado de suel-

dos.

**Personal de Nuevo Ingreso.**

Para el personal que haya sido contratado recientemente y su evaluación no haya comprendido un período mínimo de tres meses, no se revisará el sueldo hasta haber transcurrido el siguiente semestre y si el porcentaje de aumentos fuese menor al rango mínimo del grado correspondiente se le ajustará automáticamente a éste.

**Aprobación del Plan de Sueldos.**

El Plan de Sueldos deberá ser autorizado en los meses de enero y julio por el Director General.

La Subdirección de Recursos Humanos proporcionará la asesoría necesaria para la elaboración del plan y entregará a cada subdirector y gerente una copia del plan final para su control y seguimiento.

4. 9. DESCRIPCION DEL MODELO PROPUESTO

Incorporar al servicio público sólo a quienes acrediten previamente que son capaces.

Preparar al trabajador de nuevo ingreso para el desarrollo de su actividad.

Integrar e identificar en la mayor medida posible a los trabajadores con los objetivos de la Dirección y con la función social que se realiza.

Es necesario evitar que si una persona va a ingresar a la Dirección General ocupe un puesto donde se requiera de un -

ingeniero y el sea Administrador Contador o Abogado ya que trae como consecuencia que dicha persona no rinda con la eficiencia que el puesto requiere.

Análisis riguroso de la estructura organizativa de la Dirección General de Minas para conocer duplicidad de funciones, funciones fragmentadas, exceso de funciones de asesoría de apoyo que podrían eliminarse.

Cambios en los diseños de los puestos que van desde la creación de familias de puestos, hasta programas de enriquecimiento y desarrollo de los puestos.

Reestructurar los puestos para cargarlos de factores motivacionales como:

- Dando mayor autoridad
- Introduciendo tareas más difíciles.
- Proporcionando información directa a los empleados.

Actualizar catálogos de funciones específicas de la dependencia en las que se describan con precisión las actividades concretas que deben desarrollar los trabajadores.

Asignación de puestos desafiantes a empleados con alto talento a fin de crear una fuerza de trabajo activa que responda a los cambios rápidos de tecnología.

Al producirse una vacante ya sea por renuncia, jubilación, promoción o defunción debe ponerse en operación un procedimiento a nombrar al mejor candidato disponible en la Dirección. Deberán definirse y entenderse correctamente los requerimientos, obligaciones. Será necesario realizar publicidad interna a efecto de llamar la atención sobre perspectivas de transferencia.



Establecer procedimientos adecuados para comprobar la posesión de los conocimientos y aptitudes que el puesto demande y evaluar periódicamente el desempeño y la eficiencia en el puesto.

Determinar las personas que por sus conocimientos, desempeño y potencial son idóneas para ocupar puestos de mayor categoría.

Superar la eficiencia actual de desempeño revisando las habilidades, conocimientos y requerimientos que exigen los perfiles de los puestos.

Diseñar un sistema de recompensas para mejorar el aprovechamiento y la motivación del personal así como de retener al personal más capacitado.

Un programa integral de capacitación y desarrollo en donde se identifiquen las necesidades reales de la Dirección General de Minas mismo que podría darse en forma conjunta con el sindicato.

Descripción de la población a capacitar mediante la evaluación de habilidades y experiencia del personal de la Dirección General.

Establecer programas integrales de capacitación a todos los niveles jerárquicos.

Aprovechar para fines de capacitación los recursos educativos y tecnológicos con que cuenta la SEMIP.

Vincular la capacitación al puesto y al ascenso que de el trabajador oportunidad de crecimiento y autorrealización.

Capacitación para un mejor desempeño en sus tareas actuales

y oportunidades para su desarrollo, a fin de que pueda acceder a puestos de responsabilidad y remuneración mayores.

Responsabilizar a la Dirección General de Minas del seguimiento y evaluación del personal capacitado, así como del adecuado aprovechamiento de los conocimientos adquiridos por el personal.

Establecer una estrecha vinculación entre los programas de capacitación y el sistema escalafonario, con el objeto de que la capacitación sea un efectivo instrumento mediante el cual los trabajadores obtengan los ascensos escalafonarios.

Implantación de procedimientos escalafonarios que garanticen una correcta evaluación de los factores que integran el derecho al ascenso.

Establecer estructuras escalafonarias en las que las líneas de ascenso se comuniquen unas con otras para permitir que los trabajadores tengan siempre la posibilidad de ascender hasta los máximos niveles del escalafón.

Fortalecer la intervención y decisiones de las comisiones mixtas de escalafón en el otorgamiento de ascensos teniendo en cuenta los lineamientos de la actual Comisión Intersecretarial del Servicio Civil de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Pugnar para que la antigüedad opere realmente como factor de desempate en el concurso escalafonario y no como elemento decisivo del ascenso.

Son necesarios programas que especifiquen políticas, identificación de canales de promoción, selección y evaluación de candidatos, comunicación y centralización de records, coordinación consideraciones respecto a la capacidad de personal para efecto de promociones.

Es recomendable un programa de motivación del personal que permita un cambio de " estructura mental " que estimulen la eficiencia.

Tablas de reemplazos conteniendo una representación gráfica de los nombres de los ocupantes de puestos clave, nombres de los candidatos con potencial para ocupar estos puestos en el momento de quedar vacantes y las fechas en que estarán preparados para ser promovidos.

Llenar las vacantes en puestos superiores mediante promoción interna y concederse sobre la base de talento demostrado, abandonando la práctica de otorgarlas por favoritismo, amistad o compromiso. Idealmente debe regir hasta el nivel de Director General.

Instalación de un sistema de refuerzo a la conducta deseada, que comprenda lo mismo acciones positivas como el aumento de remuneración dentro de la escala de salarios, premios económicos, vacaciones extras, acreditación por escrito de logros, acciones negativas como el descenso de posición ( status ) y la remoción.

El establecimiento de una disposición legal que termine con el vicio de la protección de la ineficiencia y que permita expulsar de la Dependencia a los empleados y funcionarios con irresponsabilidad e incompetencia crónica, y por ende, no atribuirle a relaciones de liderazgo.

Funcionarios preparados profesionalmente para el cargo, con estudios en administración de personal, sindicalismo, relaciones humanas y psicología social.

Establecer una política laboral en la que:

- a) El mérito garantice la estabilidad en el servicio y sea, el único factor para el ingreso y ascenso.

- b) Se de trato igual a los trabajadores que se encuentren en situación similar, aboliendo privilegios y demás formas - de injusticia laboral.
- c) Exista una adecuada orientación en el trabajo por parte - de sus superiores inmediatos; reconocimiento y estímulo - para sus aciertos.

Establecer un tabulador de pagos en el que atendiendo al Catá - logo de Puestos las remuneraciones sean iguales con las demás - entidades del Sector Público, esto es en cada uno de los - puestos existentes deberá corresponder el mismo sueldo sin - importar de que Secretaría se trate, con la excepción de la - zona económica en que el trabajador labore.

La estructura de sueldos deberá contemplar los siguientes - puntos:

- a).- Efectivamente se pague sueldo igual a trabajo igual, - sin preferencias ni discriminaciones.
- b).- El sueldo sea proporcional a los deberes, responsabili - dades, requisitos, actuación en el desempeño y duración - en el servicio.
- c).- El sueldo sea suficiente en relación con el costo de - la vida para satisfacer las necesidades normales del - trabajador, según su jerarquía administrativa y su ní - vel socioeconómico, además de ser competitivo en rela - ción a la oferta del mercado en el área en que se localice. La remuneración que se pague debe tener alguna - relación con el tipo de sueldos que se paguen por pue - stos análogos en el sector privado.

Sin embargo como medio de incentivo al personal en los nive - les operativos sería conveniente la creación de una nueva - compensación al sueldo, lo que en mandos medios y superiores es el bono de actuación, manejada en relación directa a la actua

ción y al desempeño de cada individuo aun en el mismo puesto que podría inclusive manejar diferentes porcentajes topes - para cada Dependencia de acuerdo a la calificación de áreas. Ya que el bono de actuación de mandos medios y superiores - se viene aplicando como áreas sustantivas o prioritarias y - secundarias o de apoyo.

Esto traería entre otras ventajas que disminuiría el catálogo de puestos, permitiría el incentivo al desempeño, una mejor retribución al puesto sin modificarlo.

También trae como ventaja que serían incrementos al sueldo - base y permitirían una mejor transparencia de los sueldos - que desde algún punto de vista podría frenar un poco la inflación.

Otra medida para facilitar el desempeño de el trabajador y - sea eficiente sería el procurar que el medio ambiente en don- de se realizan las actividades de la Dirección General de Mi- nas sea atendiendo a las medidas dictadas por la Comisión - Nacional Mixta de Seguridad e Higiene, esto es que las Ofici- nas estén lo mejor acondicionadas y adecuadas que compren- dent locales de trabajo que satisfagan los requisitos míni- mos de ventilación, iluminación, temperatura y comodidad, mo- biliario, equipo, materiales e instrumentos de trabajo ade- cuado, áreas aseadas, lejos de lugares ruidosos y de ser po- sible en áreas verdes.

Lo que traería como consecuencia un ambiente de trabajo - agradable, toda vez que hay que considerar que el trabajador está en promedio 8 horas diarias en la oficina.

Promover y fomentar que los trabajadores que han dejado in- concluso o quieren iniciar estudios de cualquier nivel lo - lleven a cabo procurándoles los medios y posibilidades para tales fines.

En lo referente a políticas de premios, estímulos y recompen-

sas deberán estar orientadas a crear en el trabajador un ali-  
ciente para desempeñar en forma eficiente y puntual los traba-  
jos inherentes a su responsabilidad dentro de la Dirección y -  
no por compromisos o favoritismos como se viene haciendo en la  
actualidad.

Prestaciones y Servicios Sociales que atiendan la salud física  
y mental del trabajador y sus familias y que provean los míni-  
mos de bienestar a que tiene derecho como ser humano y otorgar  
seguridad social a todos los trabajadores, independientemente  
del tipo de nombramiento que les sea expedido.

4. 10. AVANCES DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS DE PERSONAL  
AL SERVICIO DEL ESTADO.

Con el propósito de mejorar la Administración de Sueldos y Sa-  
larios del personal al Servicio del Estado, se han venido lle-  
vando a cabo diversas acciones tendientes a racionalizar las -  
estructuras de puestos y de sueldos, buscando en primer térmi-  
no el establecimiento de catálogos de puestos descriptivos, en  
los que se consignen sus contenidos de funciones, atribuciones  
y responsabilidades; así como los requisitos de ocupación -  
correspondientes; como principal característica de este avance  
se comenta que al final del sexenio el catálogo institucional  
de puestos del Gobierno Federal será reducido de 5000 a 3000 -  
puestos que aunque es excesivo es de un gran avance. Esto -  
trae consigo un mejor análisis de puestos y mas justa retribu-  
ción salarial.

Los catálogos de puestos en proceso de implantación, constitu-  
yen la base del modelo escalafonario funcional e intercomunica-  
do cuyos movimientos de ascenso se basan en la capacidad del -  
individuo para desempeñar las funciones que se le asignan y no  
en la ciega contingencia de una antigüedad.

Por otra parte la instalación de tabuladores de sueldos acor--  
des a la posición relativa de cada puesto, a las condiciones -  
actuales de oferta y demanda y a criterios remuneradores de -  
justicia y equidad.

A partir del 1o. de Enero de 1985 la compactación de sueldos que venía siendo en 3 partidas diferentes:

- Sueldo Base
- Sobresueldo
- Compensación.

Se vino a compactar en un solo sueldo base que permitió un mejor y más ágil manejo de los sueldos.

Si a esto se le agrega la reducción de programas presupuestales del capítulo 1000 " Servicios Personales " trajo consigo agilizar el manejo de los sueldos.

#### 4. 11. VENTAJAS DEL NUEVO SISTEMA

Propiciará el establecimiento de mecanismos eficientes de reclutamiento, selección e inducción de personal.

El análisis y valuación de puestos permitirá poner el hombre adecuado en el puesto adecuado.

El establecimiento de tabuladores de sueldos que respondan a las necesidades de escalafones funcionales e intercomunicados y que sobre una base justa asignen remuneraciones a los puestos en función de sus contenidos reales de obligaciones y responsabilidades que propicien el desarrollo integral del personal que sin lugar a dudas constituye el elemento mas valioso de que dispone el Estado.

Fundamentará técnicamente la política salarial y propiciará la fijación de remuneraciones uniformes en los casos de funciones y responsabilidades iguales.

La motivación permitirá tener empleados con mas espíritu de cooperación y servicio.

Que la capacitación y desarrollo se oriente a proporcionar a los empleados de esta Unidad Administrativa un mayor número

de alternativas para superarse y aspirar a mejores condiciones de vida.

La calificación del desempeño, además de ser un instrumento de control del rendimiento será un estímulo para el trabajador.

La existencia de un " plan de carreras " para cada empleado.

Una evaluación de méritos periódica.

Permitirá profesionalizar a los empleados en los diferentes niveles de la Unidad Administrativa.

Actualizará el inventario de Recursos Humanos de la Dependencia tanto en su aspecto cuantitativo como cualitativo.

#### OTRAS VENTAJAS

Corregirá la dispersión de esfuerzos, la incoherencia de mecanismos y prácticas e impedirá la persistencia de irregularidades mediante la formulación de lineamientos generales que conduzca al desarrollo congruente de personal.

Fomentará en el personal una actitud ampliamente participativa.

El mejoramiento de la Dirección General de Minas y de los métodos y procedimientos resultará eficaz si el personal correspondiente reúne las debidas condiciones de competencia.

Congruencia entre las metas y los objetivos de la organización y las metas y los objetivos de cada uno de los individuos que la integran.

Cambiará actitudes y conductas de los empleados como son: interés por su trabajo, despacho ágil y correcto de los asuntos a



su cargo, trato digno y cortes con el público.

Honestidad, capacidad, vocación de servicio que se traducen - en eficiencia y eficacia en el desempeño de su trabajo.

Se emprendería la renovación moral de la Dirección General de Minas considerando en ella la corrupción en todos los niveles

Guerra a la improvisación, a lo caduco, a lo rutinario y mediocre.

Operará una política uniforme de prestaciones y servicios.

Se obtienen resultados satisfactorios en general.

#### 4. 12. DESVENTAJAS

No se establece que tanto más grande es un puesto con respecto a otro, contemplando distancias iguales entre puestos, lo que \_ dificulta establecer las distancias salariales que deban existir.

Al cambiar las condiciones de los sueldos se necesitará rehacer la distribución y la escala de valoración.

La explicación del método podría ser complicada por el bajo nivel cultural en general de la Dirección y por lo tanto no será fácilmente entendida por los empleados.

En general es de un largo proceso de implantación por lo que - puede resultar costoso dado que requiere un estudio detallado de los puestos de la organización.

El tiempo que se utiliza en valuar los puestos es más largo haciendo más lenta su aplicación y mantenimiento.

La implantación del sistema requiere la participación de personas altamente preparadas en el mismo.

Se trata de un sistema que de llevarse a cabo hasta sus últimas consecuencias, ocasionaría repercusiones políticas de - aquellos individuos o grupos de personas que resultaran afectadas en sus intereses.

## RECOMENDACIONES

Para la formulación de este trabajo se recogió la experiencia vivida de más de cinco años del autor en la Dirección General de Minas en su estructura interna.

Es recomendable que se ocupe del diseño y la implantación de las siguientes medidas prioritarias no por reiteradas, menos urgentes.

El primer paso hacia un mejor sistema de Administración de Sueldos y Salarios es el reconocimiento de que no se está logrando el mejor aprovechamiento del personal. Partiendo de esta autorcritica es posible aceptar un cambio hacia algo mejor es posible y recomendable.

Una activa política de reclutamiento que tienda a crear una imagen de prestigio para la función pública.

Un proceso cuidadoso de selección que elimine el favoritismo y abra paso a la competencia y habilidad acreditadas.

Un programa integral de capacitación y desarrollo merece prioridad un programa de formación de jefes que tienda a impartir conocimientos técnicos de mando y a modificar hábitos de supervisión.

Una nueva ley que establezca los principios técnicos fundamentales de administración de sueldos, relaciones laborales, estímulos y recompensas para reglamento interior de trabajo.

Elaborar un reglamento interior de trabajo que sirva para distribuir responsabilidades, asignar tareas, normar conductas, dirigir actividades, promover el desarrollo intelectual, profesional y laboral de la Dependencia.

Reglamentaciones escalafonarias ágiles y apoyadas en las técnicas más modernas, que estimulen la eficiencia y se apliquen efectivamente con imparcialidad objetiva concretando una modificación de su estructura interna responsable y profesional.

Pienso que se trata de un reto complejo y difícil, hay que entender que estamos en presencia de un problema muy serio, pero hay que salir adelante con lo que yo señalaría como un profundo cambio estructural de raíz.

Por ello es tan importante que el servidor público tenga verdadera vocación, de otra forma procurará allegarse una recompensa diferente a la satisfacción de servir, se servirá de un cargo para satisfacer intereses personales.

La calidad del servicio depende de la eficacia, eficiencia y efectividad de la administración.

Las soluciones propuestas serían a través de un proceso altamente participativo, tanto de los funcionarios responsables como de los representantes sindicales.

La Dirección General de Minas dependiente de la SEMIP necesita un sistema de administración de sueldos y salarios fundado en la igualdad de oportunidades.

Se requiere de una decisión política de alto nivel, de una voluntad firme para afrontar las consecuencias que el modelo propuesto genere, de un control estricto durante su instrumentación.

CONCLUSIONES

Llevar a la práctica las proposiciones anteriores es difícil - porque se oponen a un conjunto de hábitos de pensar y de obrar, profundamente arraigados en la conciencia.

Pero es necesario reconocer las deficiencias de los métodos vigentes; aceptar que la situación actual provoca desperdicio de recursos humanos para sentir impulsos de introducir cambios, descubrir nuevos estilos para organizar y orientar los esfuerzos humanos, aun reconociendo que la organización perfecta no se puede dar.

Pueden parecer de momento insuperables los problemas de la Dirección General de Minas, pero es posible someterlos primero a pruebas limitadas y ensayos en circunstancias favorables.

Sin una reforma al sistema de remuneración que afecta al presupuesto; sin la implantación de una mejor tecnología administrativa; sin una adecuación de los recursos materiales, como locales y equipo de trabajo no podrá lograrse el máximo aprovechamiento de los recursos humanos.

El hombre es el elemento mas importante en los procesos de creación y transformación de bienes y servicios; mediante su intervención, resulta posible contar con los satisfactores que el desarrollo humano demanda, en virtud de su inteligencia, la tecnología evoluciona constantemente y se tornan factibles horizontes de bienestar y progreso.

Finalmente hay que recordar que el futuro de México depende de la calidad de sus personas, muy especialmente de sus servidores públicos.

## BIBLIOGRAFIA GENERAL

- Administración de Sueldos y Salarios del Gobierno Federal  
Secretaría de Programación y Presupuesto  
Subsecretaría de Presupuesto  
Dirección General de Administración del Gobierno Federal
- Apuntes de Mercadotecnia  
Lic. Sergio Jordán Sastre  
Universidad La Salle  
7o. Semestre México, D.F. 1981
- Apuntes del Diplomado en Recursos Humanos  
Instituto Tecnológico Autónomo de México  
Módulo tres. Administración de Sueldos y Compensaciones  
México, D.F. 1983
- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México 1984
- Centro de Estudios Técnicos " Análisis de Puestos " México 1976.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos Septiembre 1983
- Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para 1986
- Instituto Nacional de Administración Pública  
Administración de Personal Gubernamental  
Enrique Priego Mendoza  
Departamento de Extensión Universitaria  
México 1979
- Ley de Premios, Estímulos y recompensas civiles
- Ley del ISSSTE
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado
- Ley Federal del Trabajo

- Manual de Normas para el Ejercicio Presupuestario
- Manual de Sueldos y Prestaciones para Servidores Públicos, Superiores, mandos medios y personal de apoyo administrativo y asesoría.
- Reglamento interior de la Secretaría de Programación y Presupuesto
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Editorial Limusa, México, 1982.
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal, segunda parte. Editorial Limusa, México, 1977
- Reyes Ponce, Agustín, Análisis de Puestos, Editorial Limusa, México, 1981
- Valuación de Puestos, E. Lanham Editorial C.E.C.S.A.
- Wendell L. Frech, Administración de Personal Desarrollo de Recursos Humanos Editorial Limusa, México 1983
- Yoder, Dale, Manejo de Personal y Relaciones Industriales Editorial C.E.C.S.A., México 1979.