

155
29/04/11



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION**

**INNOVACIONES EN UN TABULADOR DE SUELDOS
PARA UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
JAVIER MARTINEZ BERNAL**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. AMADO AGUIRRE EGUIARTE**

MEXICO, D. F.

1985



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

INTRODUCCION. PAGINA

CAPITULO I ANTECEDENTES

1.1.	NACIMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL PERSONAL PUBLICO FEDERAL EN NUESTRO PAIS.	1
1.2.	POBLACION BUROCRATICA, MAGNITUD Y DISTRIBUCION.	9
1.3.	LA REFORMA ADMINISTRATIVA.	11
1.3.1.	SUS ANTECEDENTES.	11
1.3.2.	EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL PUBLICO FEDERAL.	19
1.3.3.	ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL PUBLICO FEDERAL.	26
1.3.4.	PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA GESTION DEL PERSONAL PUBLICO	29

CAPITULO II PROBLEMAS PARA LA IMPLANTACION DE UN TABULADOR ACORDE A LAS NECESIDADES DEL ORGANISMO.

2.1.	CLASIFICACION DENTRO DEL SECTOR ADMINISTRATIVO DEL ORGANISMO EN ESTUDIO, SUS PRINCIPALES CARACTERISTICAS, FUNCIONES Y PRESTACIONES	39
2.2.	LA REFORMA ADMINISTRATIVA DENTRO DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL PARA LAS FUERZAS ARMADAS MEXICANAS.	43
2.3.	PROYECTO DE REORGANIZACION EN EL I.S.S.F.A.M.	46
2.4.	NECESIDAD DE REORGANIZACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.	53

2.5. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.	56
--	----

CAPITULO III NECESIDAD DE TECNICAS DE ADMINJSTRACION DE SUELDOS

3.1. GENERALIDADES.	63
3.2. METODOLOGIA.	65

CAPITULO IV IMPLANTACION

4.1. OBJETIVO.	107
4.2. IMPLANTACION.	108
4.3. PLANILLA ORGANICA.	114
4.4. PRESUPUESTO ANUAL DE SUELDOS.	123
4.5. ACTUALIZACION CONSTANTE DEL TABULADOR (CONCLUSIONES)	130
BIBLIOGRAFIA	133

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

La Reforma Administrativa impuesta por el Gobierno Federal- que persigue entre otras causas la modernización y agilización de los trámites y actividades del Sector Público Central y Paraestatal en -- sus diferentes funciones y atribuciones legales, me llevó dentro del- Area de Recursos Humanos de una Empresa Descentralizada a buscar las- posibles fallas y omisiones que se vienen siguiendo desde Administra- ciones anteriores.

Con el propósito de conseguir mejores remuneraciones para - el personal del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Arma-- das Mexicanas, la Alta Dirección del Organismo entabló contacto con - la Secretaría de Programación y Presupuesto, Dirección de Servicio Ci- vil, a efecto de integrar un estudio que pretende mejorar, no sólo -- las remuneraciones de funcionarios y empleados, sino también propor- cionar mejoras substanciales de acuerdo a la escolaridad, experiencia y dedicación; es decir, el nacimiento en el Instituto de la carrera - civil burocrática. Como todo estudio Administrativo se presentaron - dificultades principalmente por falta de información y tiempo pero al final dió resultados favorables por que se cuenta ya con Técnicas de- Administración de Personal y Estructura Orgánica acorde a las necesi- dades actuales del Instituto y que bien pueden servir como base para- futuras modificaciones a la estructura del Organismo debido al creci- miento y modernización que la vida diaria exige en estos tiempos.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1. NACIMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL PERSONAL PUBLICO - FEDERAL, EN NUESTRO PAIS.

Al nacer México a la vida Independiente en 1821, y dado las luchas internas que en esas épocas se suscitaron, impidieron a los dirigentes Nacionales establecer un Sistema Administrativo de Personal-Público de acuerdo a las necesidades del país. Ya que los mismos reglamentos para el Gobierno interior y exterior de las Secretarías de Estado señalan que el Oficial Mayor de cada Secretaría será el encargado de conocer la eficiencia de cada empleado así como de encomendarle la actividad más apropiada.

En aquella época la planilla de personal de cada Ministerio se integraba por diez Oficiales de Secretaría, un Archivista, dos Oficiales de Archivo, dos Ordenazas y cuatro Escribientes, o sea un total de veinte personas que incluyen al Secretario de Estado, este número de empleados era el mismo en las cuatro Dependencias existentes.

Años más tarde en 1850 comienzan a surgir las primeras disposiciones reglamentarias al respecto; señalando horario de trabajo, guardias en horas hábiles, sanciones así como normas que especifican los requisitos para cubrir los puestos necesarios en el Ministerio,-

mediante la constitución de una Junta de calificación que por medio de exámenes conocieran la aptitud y experiencia de los solicitantes para ingresar a algún puesto requerido para cada Ministerio, de esta manera de Administración de los Ministerios fue en constante crecimiento y para el año de 1869 el presupuesto de Gasto de la Federación incluyó para los tres poderes; Ejecutivo, Legislativo y Judicial un total de 1,390 empleados.

Infortunadamente este crecimiento se llevó a cabo sin contar con una adecuada Estructura Administrativa que enmarca el Servicio Público.

Ahora bien, la Constitución de 1917 no establece originalmente ninguna disposición específica en esta materia, pero no así la Ley Federal del Trabajo de 1931, misma que en su Artículo segundo especifica que las relaciones entre el Estado y sus Servidores se regirían por las Leyes del Servicio Civil, que ha partir de la fecha se expedieran.

Tomando como fundamento esta reglamentación el Presidente - Abelardo L. Rodríguez expidió el 9 de Abril de 1934, un acuerdo sobre Organización y Funcionamiento del Servicio Civil, emitiendo con una vigencia limitada entre el 12 de Abril y el 30 de Noviembre del mismo año. En dicho, se definió el Servicio Civil y se incluyó en él a las personas que desempeñaran empleos, cargos o comisiones dependientes -

del Poder Ejecutivo de la Unión, exceptuando a los Secretarios de Estado, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Directores, Jefes de Departamento, Jefes de Oficina, Empleados Supernumerarios, Empleados por Contrato y los que tuvieran carácter Militar.

Para el funcionamiento del Servicio Civil se establecerían las comisiones respectivas en las Dependencias encargadas de vigilar el cumplimiento de las Normas sobre ingreso a la Administración y de los Requerimientos para desempeñar los puestos de las categorías en que quedara dividido el Servicio.

Dicho acuerdo Presidencial estableció, asimismo, normas sobre vacaciones, licencias, permisos, recompensas, ascensos, así como sobre los derechos y obligaciones del personal comprendido en el Servicio Civil.

Resulta importante señalar que se autorizó a los empleados y funcionarios a formar Asociaciones para la Defensa de sus intereses, pero se consideró ilícita a aquellas Asociaciones que adoptaran el Paro de labores como medio de Defensa o de Acción.

La vigencia limitada del acuerdo impidió que llegara a tener una aplicación amplia, ya que además no llegó a expedirse la Ley de Servicio Civil, de la cual este acuerdo era un anticipo.

Fue hasta 1938 bajo el Gobierno del Presidente Lázaro Cárde

nas, que se estableció una regulación más completa de la relación de empleados públicos y el Estado, a través de la expedición del Estatuto de los trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión en el - cuál se reglamentó con amplitud la Relación Jurídica de Trabajo.

Si bien el Estatuto no recogió el concepto de Servicio Civil en los términos del acuerdo Presidencial de 1934, estableció la - distinción que puede resultar equivalente, ya que dividió a los Trabajadores Federales en dos Grupos:

De Base y de Confianza, pudiendo considerarse a los primeros como los integrantes de un Servicio Civil de carrera, a los cuales se aplicaban las Normas del Estatuto quedando excluidos de dicha reglamentación los de Confianza y los Militares.

El Estatuto incluyó Normas sobre derechos de los trabajadores y reguló la jornada de trabajo, los descansos y los salarios. Señaló que los Poderes de la Unión tendrán la obligación de establecer escalafones en cada una de las Unidades Burocráticas para la realización de los ascensos de los trabajadores.

Por otra parte reguló el derecho de todos los trabajadores, para formar parte del Sindicato de su Unidad correspondiente y no estableció ninguna Norma que prohibiera la realización de Paros o Huelgas; por el contrario, incluyó dos Capítulos para reglamentar éstas.

Además previno la formación de una Federación de Sindicatos a la cuál quedaban obligados a pertenecer los que se formaran en las Unidades Administrativas.

Dispuso que las condiciones generales de trabajo se fijaran al iniciarse cada período de Gobierno, oyendo al Sindicato correspondiente respecto a horas de trabajo, intensidad y calidad de trabajo, normas para evitar la realización de riesgos profesionales, normas disciplinarias, exámenes médicos y reglas convenientes para obtener mayor regularidad y eficiencia en el trabajo.

Respecto a los Riesgos Profesionales que sufrieran los Trabajadores, remitió las disposiciones conducentes de la Ley Federal -- del Trabajo y en cuanto a Enfermedades no Profesionales, estableció -- las licencias que se debían conceder, incluyó finalmente las Normas -- sobre el Tribunal y las Juntas de Arbitraje, competentes para resolver conflictos, así como, el procedimiento ante ambos tipos de Organos Jurisdiccionales.

El Estatuto fue abrogado en 1941, por la emisión de un nuevo Estatuto de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión que en esencia conservó las mismas disposiciones.

En esta trayectoria Administrativa de Personal Federal, el siguiente paso importante fue la creación del Apartado B del Artículo

123 de la Constitución Federal, en Octubre de 1960, a través del cual los Derechos de los Trabajadores se elevaron a rango Constitucional.- La adición de las Normas contenidas en este Apartado quedó plenamente fundamentada al definirse que la relación laboral, entre el Estado y sus Servidores es muy diversa a la existente entre Patrones y Trabajadores, ya que en el caso del Estado No se presenta el fenómeno del Patrón en estricto sentido como factor de producción.

Dicho Apartado B establece los Derechos Constitucionales Burocráticos sobre jornada de trabajo, descansos, vacaciones, salario, designaciones, escalafón, suspensión, cese, derecho de asociación, seguridad social y conflictos laborales.

Posteriormente la Regulación de la Relación entre el Estado y sus Trabajadores quedó ampliada a través de la expedición de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del Apartado B del Artículo 123 Constitucional, promulgada en Diciembre de 1963.

En esta nueva Ley del Derecho Burocrático, se mantiene la distinción entre Trabajadores de Base y Trabajadores de Confianza, haciéndose una muy basta enumeración de los que son considerados dentro de esta última categoría, que no tienen el derecho de inamovilidad concedido a los Trabajadores de Base y que además quedan excluidos expresamente del Régimen de la Ley en cita.

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, - establece los Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Ti -
tulares de Dependencias e Instituciones Gubernamentales respecto a -
jornada de trabajo, descansos, vacaciones, salario, suspensión, cese,
escalafón, organización colectiva de los Trabajadores, condiciones ge -
nerales de trabajo, huelga, riesgos profesionales y enfermedades no -
profesionales.

Respecto a la resolución de conflictos laborales se modifi-
có el sistema anterior suprimiendo las Juntas de Arbitraje estableci-
das en el Estatuto, quedando únicamente el Tribunal Federal de Conci-
liación y Arbitraje como autoridad competente para dirimir las contro-
versias que surjan entre el Estado y sus Trabajadores.

El 10 de Noviembre de 1972, se reformó y adicionó el Aparta-
do B del Artículo 123 Constitucional, para establecer el derecho de -
los Trabajadores para obtener habitaciones baratas y la obligación --
del Estado de hacer aportaciones a un Fondo Nacional de la Vivienda a
fin de constituir depósitos en favor de los Burócratas y establecer-
sistemas de financiamiento que les permitieran adquirir casas - habi-
tación.

El establecimiento y cumplimiento de Normas y Mecanismos ne -
cesarios para mantener la regularidad, seguridad y estabilidad en el
trabajo de los Servidores Públicos quedó formalmente regulado en el

acuerdo Presidencial del 5 de Diciembre de 1975.

Otra importante acción legislativa ha sido la expedición de la Ley de Permiso, Estímulos y Recompensas Civiles, la cual tiene como objetivo brindar un reconocimiento a los Trabajadores que por el buen desempeño de sus labores merezcan los premios, estímulos o recompensas que la misma establece.

Por lo que respecta a la Seguridad Social para los Servidores Públicos, debe hacerse referencia a la Ley de Pensiones Civiles de Retiro de Agosto de 1925, que tuvo como propósito fundamental integrar un Sistema de Seguridad Social a través de la Dirección General de Pensiones Civiles de Retiro establecida en la propia Ley.

La nueva Ley de Pensiones Civiles de Retiro expedida en Diciembre de 1947, fue orientada hacia la extensión de la magnitud de las prestaciones, el mejoramiento de las ya existentes y la incorporación al Régimen de Seguridad Social de un mayor número de Trabajadores y de Organismos Públicos.

El desarrollo de esta importante materia alcanza su mayor auge al crearse el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado mediante Ley expedida en Diciembre de 1959, con la cual se incrementaron los Derechos y Servicios para los Empleados Públicos.

Ahora bien en México a diferencia de otros países no existe un Organó unitario que concentre todas las funciones concernientes a la gestión y desarrollo del personal público federal, contamos con di versas Dependencias y Entidades con competencia respecto a la materia de Recursos Humanos; por este motivo el Titular del Ejecutivo Federal dispuso que se integrara un programa con responsabilidades especifi-- cas que permitiese la adecuada coordinación en su conjunto de la Admi-- nistración Pública del Personal Federal.

Corresponde al programa de Reforma Administrativa que me-- diante el establecimiento de objetivos globales derivando los objeti-- vos específicos y metas que pretenden cubrir necesidades fundamenta-- les en esta materia que es la siguiente:

Establecer un sistema de Administración y desarrollo de per-- sonal que al mismo tiempo que garantice los derechos de los trabajado-- res, propicie el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones, para contribuir a la consecución de los objetivos y metas del Gobierno Fe-- deral.

1.2. POBLACION BUROCRATICA, MAGNITUD Y DISTRIBUCION.

Una vez señalado los objetivos Institucionales en esta mate-- ria se hace necesario conocer el número de empleados públicos federa-- les con el propósito de señalar el universo sobre el cual se van ha -

implantar las técnicas, sistemas y demás acciones que tiendan a mejorar el Servicio Civil en México; para lo cual tenemos la información-derivada del último censo practicado al respecto.

Este censo contempla los siguientes propósitos:

1.- Proporcionar información completa y confiable sobre -- las características de los Servicios Públicos que permiten el establecimiento de Políticas y Sistemas de Trabajo sobre planeación de empleo, capacitación y desarrollo, remuneraciones, relaciones laborales, prestaciones, servicios y demás técnicas de mejoras al Personal Público.

2.- Construir la Infraestructura para establecer un Sistema Dinámico de información acerca de la Fuerza de Trabajo de la Administración Pública que tienda a apoyar el Desarrollo de los Recursos- Humanos.

3.- Determinar las Areas Críticas de la Problemática que afecte a los Recursos Humanos con el objeto de establecer Sistemas correctivos ya sea a corto o largo plazo.

Ahora bien, de acuerdo al último censo del Personal Público Federal, levantado en 1975 existían en esa época 1,536,563 trabajadores al Servicio del Estado, lo cual constituye aproximadamente un - -

7.7 % de la fuerza de Trabajo del país. Del total de empleados - - - 850,00 se encontraba laborando en el Sector Central (Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos y Procuradurías de Justicia) - y 686,536 son trabajadores de la Administración Pública Paraestatal - (Organismos y Empresas Públicas).

Se considera que en la actualidad el número de Burócratas - es superior a los dos millones de trabajadores y su distribución explica en parte la dificultad que se presenta para la gestión de los - Recursos Humanos a nivel Gubernamental.

Por otra parte la naturaleza de las funciones que realizan los servidores públicos es sumamente diversa y, en muchos casos su ubicación física presenta serias dificultades para su debida coordinación y aún para una adecuada comunicación. Asimismo existe una gran diferencia en las características particulares de cada empleado especialmente en lo referente a su experiencia y antigüedad, ya que casi la mitad 45 % del personal tiene menos de cinco años de Servicio mientras que el 25 % tiene derechos adquiridos por más de quince años de Servicio Público.

1.3. LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

1.3.1. SUS ANTECEDENTES.

La estructura Orgánica de la Administración Pública Mexicana-

na y sus funciones crecieron como consecuencia del establecimiento -- del primer Gobierno Nacional de 1821. Pero dicho proceso de transformación careció, en la mayoría de las veces de planes y sistemas necesarios para vencer la resistencia al cambio, que toda estructura Burocrática Pública genera con el tiempo.

En ese año la Junta Provisional Gubernativa, emitió un " Reglamento de Gobierno ", señalando dentro del mismo que cada uno de -- los Cuatro Ministros que formaban parte del Gabinete del Ejecutivo, -- estaban obligados a proponer las Reformas y mejoras que creyeran conducientes en todos los Organos Administrativos de sus Ministerios, combinado entre sí lo que pudiera convenir al bien general del Estado en todas las ramas de sus Administraciones respectivas.

Sin embargo, la inestabilidad del medio político caracterizado por los frecuentes cambios de Gobierno, y por las diversas intervenciones extranjeras, apenas si permitieron llevar a cabo algunas medidas formales de mejoramiento Administrativo, principalmente al Sistema Financiero y Presupuestal.

Fue durante los años de 1858 - 1869 y con motivo de la separación entre la Iglesia y el Estado, destacando en esta etapa de nuestra Historia el planteamiento de Reformar la Administración Pública.

El Presidente Benito Juárez señaló en 1861 " Que el Instin-

to de la Nación había comprendido que las Revoluciones serían estériles y que los elementos, conquistados en el terreno Político y Social no darían fruto mientras no se coronara la obra con la Revolución Administrativa, que permitiera llevar a cabo la Reforma Política y Social tanto anhelada por el pueblo ".

Lamentablemente la invasión Francesa obligó a alterar las prioridades del Gobierno, a fin de preservar, ante todo, la amenazada Soberanía Nacional. Ello impidió la realización de lo que sería la primera Reforma Administrativa Sistemática y Global del Gobierno Federal.

Fue hasta el triunfo definitivo de la Revolución de 1910 - cuando se generaron cambios fundamentales en todos los aspectos de la vida Nacional que hicieron necesarios adecuar la Administración Pública a la nueva realidad política enmarcada por la Constitución de 1917, con base en esta se creó la Ley de Secretarías, mismo que contempla la creación de dos posibles modalidades para la configuración de los Organos Centrales: Las Secretarías de Estado por un lado y Los Departamentos Administrativos por el otro, estos últimos tenían como funciones las de suministrar Servicios Técnicos y de Apoyo común en auxilio directo a el Presidente de la República, funciones diferentes a las de una Secretaría que tenían a su cargo las decisiones normativas.

Una vez dado este paso, vinieron a integrarse a la orgánica

Administrativa diversos Departamentos como: Departamento de Control ría, Departamento de Presupuesto de la Federación, entre otros.

Por la década de los años veintes y con el propósito de evitar la excesiva centralización con que operan las Secretarías de Estado, se comenzó a recurrir a una nueva modalidad de Instituciones Públicas: Las Entidades Paraestatales, que bajo la forma de Organismos Descentralizados, empresas de participación Estatal o Fideicomisos PÚblicos desempeñaban las nuevas funciones que el Estado llamaba a ejecutar en los diferentes campos económicos, social y cultural.

Posteriormente y dado el crecimiento y complejidad de estos organismos se hizo necesario contar con nuevas disposiciones, de ahí que se formulara una nueva Ley de Secretarías que dió origen a la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, así como - la creación de la Ley para el control de Organismos Descentralizados y de Participación Estatal, que sujeto a dichas Instituciones a la Supervisión Extranjera y de Control Administrativo del Gobierno Federal. Asimismo, y para sujetar al debido cumplimiento de la nueva Legislatura se creó la Comisión Nacional de Inversiones adscrita a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, adicionándole las funciones de control, vigilancia y coordinación de tales Instituciones.

Al modificarse en 1958 la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, se creó una dependencia específicamente encargada de

auxiliar al Ejecutivo en la Planeación, Coordinación y Evaluación del Desarrollo Económico y Social, así como la Programación del Gasto Público y Programas de Inversión a corto y largo plazo: La Secretaría de la Presidencia, entre otras facultades de esta nueva dependencia - estaba la de Estudiar las Modificaciones que deban hacerse.

Para efectos de la misma Ley de la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa fue transformada en la del Patrimonio Nacional, que entre sus funciones se le asignaron las de Control y Vigilancia sobre los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal que no estuvieran encomendadas a otras Dependencias, para encargarse de estas funciones de control sobre el sector - Paraestatal, se constituyó la Junta de Gobierno de los Organismos y Empresas del Estado con el carácter de Organo dependiente de las Secretarías del Patrimonio Nacional y de Hacienda y Crédito Público con -- participación de Nacional Financiera.

Como respuesta a esta complejidad de los procesos Administrativos del Gobierno Federal, se constituyeron las Comisiones Intersecretariales, propuestas por la propia Ley de Secretarías, que deberían funcionar en el despacho de asuntos donde intervinieran varias - Secretarías o Departamentos del Ejecutivo Federal.

A partir de entonces se formularon diversas reglamentaciones tendientes a incrementar e instrumentar las medidas Administrati-

vas previstas en la Ley de Secretarías de 1958, con la idea de dar -- plena efectividad a la programación y coordinación de las actividades del Sector Público en su conjunto.

Con esta idea y una vez que se estableció la necesidad de - contar con una estrategia sistemática y sostenida de Reforma Administrativa, se creó el 9 de Abril de 1965, la Comisión de Administración Pública (CAP) a la que se le encomendaron las siguientes funciones:

1.- Dictaminar la más adecuada estructura de la Administración Pública y las modificaciones que deberían hacerse en la actual - Organización para introducir técnicas de Organización Administrativa- al Aparato Gubernamental, lograr mejorar la preparación del Personal- Gubernamental.

2.- Proponer Reformas a la Legislación y las medidas Admi- nistrativas que procedan.

La Comisión de Administración Pública de la Secretaría de - la Presidencia elaboró de 1965 a 1967, un diagnóstico global, formu-- lando las bases para un modelo o esquema tendiente a reformar la Admi- nistración Pública, para lo cual se propusieron varias medidas concre- tas para estructurar un buen programa de desarrollo.

Como se consideraba imposible resolver los problemas parti-

endo de una unidad central, la Comisión propuso se creara en cada Dependencia un Organismo de Asesoría Técnica Permanente (Unidades de Organización y Métodos), se pensó en su inicio que operaran analizando y proponiendo medidas internas de Racionalización Administrativa, así como brindar la Asesoría necesaria a los Funcionarios responsables de las distintas áreas. Sin embargo, y debido a la falta de un ordenamiento legal que las hiciera obligatorias como Unidades de Apoyo y Asesoría en muchos casos quedaron relegadas de sus objetivos iniciales. No obstante, su actuación fue de gran utilidad, en la realización de Estudios y Proyectos necesarios dentro de las Instituciones Oficiales concernientes a las funciones de: Programación, Organización y Métodos, Adquisiciones, Almacenes, Bienes Inmuebles, Disposiciones Jurídicas, Archivo y Control, y Administración de Personal entre otros.

Al iniciarse el sexenio de 1970 - 1976, el Presidente de la República, fija las bases operativas de la Reforma Administrativa Federal, institucionalizando muchas medidas Administrativas propuestas con anterioridad, entre las que destacan:

- El establecimiento en cada Dependencia de Comisiones Internas de Administración (CIDA), constituidas por los altos funcionarios de estas, sus funciones son las de plantear, formular y evaluar las Reformas relativas a su esfera interna de acción, siendo promovidas, coordinadas e implantadas tales Reformas por la Secretaría de la Presidencia.

Para auxiliar a tales Comisiones se crearon en tales Organismos, además de las Unidades de Organización y Métodos (UOM), las Unidades de Programación (UP).

También se crearon las Direcciones Generales de Estudios Económicos y la de Estudios Administrativos, esta última sustituye a la Comisión de Administración Pública.

Entre otros aspectos, se plantearon algunos elementos de un modelo dinámico de Administración, caracterizado principalmente por establecer un nuevo estilo de Gobierno, más participativo, en el cual debería promoverse el diálogo abierto y el trabajo en equipo, en todas las actividades públicas propiciándose la autocrítica y la adopción de decisiones en forma conjunta.

Todas estas experiencias que se fueron acumulando, propiciaron elementos suficientes para poner en marcha una Reforma Administrativa más profunda. Una Reforma con una visión política y funcional, más que meramente técnica y estructural, fijando responsabilidades más claras y precisas, haciendo más expedita la acción del Sector Público, reordenando por funciones a las Secretarías de Estado y modificando la estructura sectorial de coordinación de las Instituciones Paraestatales.

Se pretende alcanzar el modelo de país que queremos ser en los próximos años.

1.3.2. EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL PUBLICO FEDERAL.

Tal como se a explicado en el punto anterior, la Reforma Administrativa, pretende optimizar los Recursos Humanos, Técnicos y Ma-teriales dentro del Sector Público Federal, razón por la cual se pre-sentó una síntesis de este proceso a través de nuestra Historia como-país Independiente.

En este orden de ideas, las actividades de Reforma a la Ad-ministración y Desarrollo de Personal quedaron enmarcadas dentro del-tercer objetivo del Programa de Reforma Administrativa del Poder Eje-cutivo Federal 1976 - 1982, en el que se planteo claramente la necesi-dad de:

Establecer un Sistema de Administración y Desarrollo de Per-sonal que al mismo tiempo que garantice los Derechos de los Trabajado-res, propicie el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones, para contribuir a la consecución de los objetivos y metas del Gobierno Fe-deral.

Pero vayamos a conocer las causas que motivaron al Ejecuti-vo Federal a proponer estas Reformas; dentro de la Legislación Mexica-na, las Normas y Criterios que regulan las relaciones del Estado y --sus Servidores, están contenidas en los preceptos del Apartado B del Artículo 123 Constitucional, en la Ley Federal de los Trabajadores al

Servicio del Estado y en otras Leyes complementarias, estas son muy amplias, un tanto paternalistas y en esencia otorgan la protección -- de los Trabajadores al Servicio del Estado. Sin embargo, hasta 1976- no se contaba con un programa que señale los lineamientos generales - que permitan aplicar de manera justa en todas las Dependencias Federales la política de protección al Trabajador.

Así la Organización, Jerarquía y Funcionamiento de los Organos encargados de la Administración de Personal eran desiguales, lo - que propiciaba que en cada una de ellas se aplicaran técnicas distintas y no se llevaran a cabo las funciones básicas de una buena Administración de Personal, de igual modo cabe señalar que poco se había- hecho para estimular, adiestrar y capacitar a los Trabajadores en la- magnitud, calidad y continuidad que el crecimiento del país había al- canzado.

Por lo que se refiere a los Trabajadores de base, aunque -- dentro de las disposiciones legales se establece la intención de con- tar con una carrera Administrativa que les permitiera asegurar una esta bilidad económica, en base a su desempeño y tiempo de servicios, -- las Dependencias habían venido instituyendo prácticas y sistemas limit ativos para este propósito, creando empleos de carácter supernumerario y nombramientos con cargo a honorarios, así como, las llamadas -- listas de raya; estos tipos de contratación cierran las posibilidades a ocupar plazas de base.

Por otra parte las promociones dentro de los sistemas escalafonarios se habían venido realizando básicamente en la antigüedad, en ausencia de técnicas generalizadas para conocer la idoneidad, las aptitudes y los conocimientos, estas deficiencias del escalafón habían venido obstaculizando en gran medida, que las vacantes fueran ocupadas por los Trabajadores más capacitados. Además los escalones existentes no permitían ascensos en ramas escalafonarias distintas a las del origen de los Trabajadores y los ascensos se solían detener dentro de los niveles más bajos, ocasionando esto un ineficiente Sistema de movilidad escalafonaria.

Para los nombramientos, únicamente se acostumbraba consignar la denominación del puesto, de acuerdo con el Catálogo de empleos existente en cada Dependencia, pero no se enunciaban las funciones completas que correspondían al puesto asignado, lo cual impedía que el Trabajador conociera con claridad sus obligaciones y responsabilidades, ya que una vez reclutado, el Trabajador pasaba, por lo general, a desempeñar de inmediato sus funciones, sin que se efectuara una inducción al puesto como corresponde, desvirtuándose la esencia misma de la Administración como un trabajo cooperativo, interponiendo serios obstáculos al desenvolvimiento normal del Trabajador.

Como no se contaba con una adecuada estructura de análisis de puestos, las clasificaciones en el Catálogo de empleos de cada Dependencia resultaba deficiente y, por lo tanto, también la era la Ad-

ministración de salarios. Por otra parte, las prestaciones y los ser vicios sociales para el Trabajador, consignados dentro del presupuesto de la Federación, habían venido excluyendo por costumbre a los Tra bajadores por contrato, honorarios y eventuales, además de que no todas las Dependencias contaban con las mismas condiciones de trabajo - ni con horarios coordinados de entrada y salida de sus Trabajadores.

La Administración de los Recursos Humanos había generado un círculo vicioso que connotaba dos manifestaciones negativas: Por un lado la baja productividad y el burocratismo de la fuerza del trabajo, así como la insatisfacción, la frustración y la falta de adhesión individual a los propósitos institucionales de parte de los Trabajado-- res.

Por otro lado, tenemos que dada la problemática de Adminis-- tración de Personal, algunos Organismos habían venido estableciendo - Métodos y Sistemas de Administración de Recursos Humanos, pero sin -- preocuparse en coordinar sus esfuerzos para resolver los problemas -- del Sector Público en su conjunto, lo cual conducía a que no siempre la actitud de empleados y funcionarios estuviese condicionada a una - vocación de servicio a la Administración Pública, trayendo como conse-- cuencia una incongruencia dentro de los Sistemas implantados, así co-- mo una injusticia dentro de los Sistemas de Pago y Prestaciones fija-- dos dentro de sus Instituciones.

En 1965 al establecerse la Comisión de Administración Públi

ca, se inició un proceso Sistemático de Revisión y Estudio de tales - necesidades, diagnosticándose la necesidad de depurar y actualizar la Administración del Personal Público, así como la necesidad de definir con claridad los objetivos del Trabajo al Servicio del Estado y sus - Instituciones, que permitieran dar cuerpo a una política idónea que a barcara, desde el ingreso al Servicio hasta las promociones y jubilaciones a fin de unificar las tareas de los Trabajadores al Servicio - del Estado.

En 1971 se dió un primer paso con la creación del Centro Na cional de Capacitación Administrativa en el I. S. S. S. T. E., con el fin de coordinar las acciones de las Dependencias en materia de capacitación Administrativa del Personal de Base, con la idea de mejorar su aptitud profesional y favorecer sus ascensos en calafonarios.

Esta medida se complementó en 1973 atribuyendole funciones- coordinadoras por lo que se refiere al personal de confianza.

La Comisión de Recursos Humanos, tomando como punto de partida los estudios, análisis y referencias que formulados hasta 1974 - se habían elaborado, comenzó a vigilar el cumplimiento de las disposi ciones relativas al establecimiento de la semana de cinco días, así - como a estudiar medidas, normas y mecanismos que tiendan a mantener - la regularidad, seguridad y estabilidad en el trabajo y a promover el adiestramiento de capacitores, así como de levantar el Censo de Recur

sos Humanos del Gobierno Federal.

No obstante la realización de estas acciones, subsistía la carencia de una política coherente y coordinada que permitiera atender adecuadamente y en conjunto todas las estrategias y sistemas propuestos.

En 1976 - 1977, con motivo de las reestructuraciones y cambios de adscripción a que obligó la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal 59 unidades con nivel de Dirección General o Superior pasaron de una Dependencia a otra, lo cual significó que, -- sin violar los Derechos Laborales, adquiridos, se tuviera que llevar a cabo la readscripción de aproximadamente 79,000 Trabajadores con -- sus respectivas plazas, incluyendo la regularización de 3,169 Trabajadores, que no se encontraban laborando en sus plazas de origen.

Este proceso de readscripción y regularización requirió la reestructuración de la Comisión de Recursos Humanos, a efecto de que la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado tuviera en ella una participación más activa. Al mismo tiempo se integraron grupos de trabajo de Oficiales Mayores y Comites de Directores de Administración, Presupuesto y otros Servicios, que complementaron las labores de la Comisión de Recursos Humanos, así como de los Comités Técnico - Consultivos de Unidades de Recursos Humanos y de Unidades de Capacitación que para los efectos se establecieron por igual.

Este esfuerzo participativo permitió que durante 1977, se -
lograra la integración de los horarios coordinados y escalonados para
todo el Sector Público, así como el establecimiento de un mecanismo -
de reubicación y reasignación de plazas para proteger la estabilidad-
laboral y aprovechar la experiencia acumulada de los trabajadores de-
confianza, especialmente en aquellos casos en que desaparecían o se -
liquidaban las Instituciones que constituyeran sus fuentes de trabajo.

Al evaluar las funciones de personal y sus principales pro-
blemas la Comisión de Recursos Humanos ratificó sus estado de fragmen-
tación, al existir dentro de varios Organismos, instancias de decisio-
nes parciales, aspectos relegados o bien de mero trámite, careciendo-
se por lo tanto de políticas o propósitos integrales, orientados y --
congruentes.

Generando desorden jurídico y presupuestal así como abusos-
de los funcionarios en perjuicio de los Trabajadores o en su defecto-
excesos e irregularidades de los directivos en demérito de la eficien-
cia y honestidad del Sector Público en su conjunto.

Ante esta situación entre los años de 1977 y 1979 los comi-
tés Técnicos - Consultivos recomendaron que las unidades operativas -
en materia de personal se vinculasen más directamente a las tareas de
las Comisiones Internas de Administración y Programación (CIDAP), a
las Unidades de Organización y Métodos, con el propósito de rediseñar

las funciones de reclutamiento, selección, retribución, evaluación, - capacitación y promoción de personal, así como, sentar las bases para mejorar y optimizar los Sistemas de escalafón y análisis de puestos - primordialmente.

Entre los años de 1977 - 1979, se complementaron los estudios y diagnósticos que concluyeron con la presentación que se hizo - al Presidente de la República, en el mes de Mayo de 1979, del programa general y de los programas institucionales para mejorar la Administración y Desarrollo de Personal al Servicio del Estado.

1.3.3. ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION Y DE DESARROLLO DE PERSONAL PUBLICO FEDERAL.

Por los antecedentes que se han presentado, se puede percatar, que en México no existe un Organó Unitario que centralize todas las funciones concernientes al Programa de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos; por lo cual el Ejecutivo Federal dispuso del establecimiento de un programa de responsabilidades específicas que - permitiese la adecuada coordinación de esta función en su conjunto.

A continuación señaló las principales Entidades Públicas -- que intervienen para este objetivo:

1.- Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República. Le corresponde por Ley estudiar y promover

ver las modificaciones que deban hacerse a la Administración Pública, coordinando y evaluando su ejecución. A su vez, y por disposición -- Presidencial tiene a su cargo la coordinación global del Programa para mejorar el Sistema y Desarrollo del Personal del Gobierno Federal y del Programa de Capacitación del Personal de confianza.

2.- La Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.- Tiene rango de Comisión Intersecretarial, es precedida por el Secretario de Gobernación y se integra, además con los representantes de las siguientes Dependencias y Entidades: Secretaría de Programación y - Presupuesto, Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado, Coordinación General de Estudios Administrativos y la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado.

A esta Comisión le corresponde fundamentalmente, la negociación político - laboral entre el Estado y los Trabajadores, fijando - las políticas que tiendan al mejoramiento de éstas, dentro del plano - laboral.

3.- A la Secretaría de Gobernación. Le corresponde aplicar y vigilar el cumplimiento de las Normas Jurídicas y Lineamientos Generales que traten acerca de: vacaciones, horarios de labores, reglamentos escalafonarios, las condiciones generales de trabajo, los-

sistemas de estímulos y recompensas y los reglamentos de las Comisiones de reubicación de las Dependencias y Entidades.

4.- A la Secretaría de Programación y Presupuesto. Le corresponde aplicar y vigilar el cumplimiento de los lineamientos generales en materia de Catálogo General y los Catálogos Institucionales de puestos, compatibilidad de empleos, compactación de plazas, regulación de comisiones, registro de personal civil de la Federación, tabulador general de sueldos, estructura presupuestal de las remuneraciones, desconcentración y escalonamiento para el pago de sueldos y en general aquellas que tengan carácter presupuestal dentro del ámbito de referencia.

5.- Secretaría de Educación Pública. Se le ha propuesto para organizar, promover y supervisar Programas de Capacitación y Adiestramiento para los Trabajadores del Estado en coordinación con las Entidades Federativas que lo requieran. A este fin organizará, igualmente, sistemas de orientación vocacional, de enseñanza abierta y de acreditación de estudios.

6.- Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Le corresponde coadyuvar con las Dependencias coordinadoras de los Sectores Administrativos en la formulación y mantenimiento de los tabuladores y Catálogos Institucionales de puestos, en las Entidades cuyas relaciones de trabajo se rigen por la Ley Federal del Trabajo, así como de -

promover los programas de capacitación y adiestramiento de dichas Entidades además debe mantener un programa permanente de formación de relaciones laborales en cada una de estas Instituciones.

7.- Al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado. Le corresponden las prestaciones sociales, económicas y culturales de los Servidores Públicos.

Dentro de este Instituto funciona el Centro Nacional de Capacitación Administrativa, que es el encargado por Ley de regular y promover los Programas de Capacitación de los Trabajadores del Sector Público.

8.- Por último y para la resolución de los conflictos que surjan entre el Estado y los Servidores Públicos es competente el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

1.3.4. PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL PERSONAL PÚBLICO.

Dentro del Programa de Reforma Administrativa, hemos señalado, sus inicios, la labor participativa de los funcionarios públicos y la incongruencia del Sistema Administrativo existente; para lo cual y en base a los estudios y diagnósticos que desde 1965, han formulado las Entidades responsables, esquematizó las principales necesidades -

al respecto:

1.- Falta de coordinación en el ejercicio de las funciones globales de Administración y Desarrollo de Personal a cargo de múltiples Dependencias Federales.

2.- Inexistencia de Políticas, Normas y Mecanismos de control para el establecimiento de Sistemas congruentes y homogéneos en la Administración Pública en su conjunto, y en las Dependencias y Entidades en lo particular.

3.- Absolescencia del Sistema Escalafonario, el cual no promueve el eficiente desempeño de los Trabajadores, ni el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad en ninguna Dependencia del Sector Público, ya que estas se estructuran en base de planillas presupuestales y no en una efectiva estructura funcional por entidad.

4.- Inequitativa y obsoleta estructura salarial en la Administración Central y Paraestatal.

5.- Falta de vinculación de los programas de capacitación con los requerimientos Programáticos de las Dependencias y con los Sistemas Escalafonarios respectivos.

6.- Ni los Mecanismos, ni las Normas Jurídicas vigentes -

responden a la necesidad de estructurar relaciones laborales justas y eficientes entre el Gobierno y sus Servidores.

Conociendo estos problemas, el Ejecutivo Federal, pretende establecer un mecanismo que garantice los Derechos de los Trabajadores, propiciando su mejor aprovechamiento dentro del Gobierno Federal, es decir: una óptima Administración de Recursos Humanos, que tienda a fortalecer al Estado Mexicano en lo económico, político y social.

Para dar respuesta a los planteamientos anteriores, presentó los programas básicos y objetivos a lograr, durante la presente dé cada:

PROGRAMA I. SISTEMA ESCALAFONARIO.

- A. Elaborar los Catálogos de puestos por Dependencia y el Catálogo general de puestos de la Federación.

OBJETIVOS:

Obtener los Catálogos de puestos por Dependencia, en base a un Catálogo General de puestos de la Federación.

- B. Elaborar el Tabulador General de Sueldos y determinar la nueva estructura salarial.

OBJETIVOS:

Obtener el Tabulador General de Sueldos con su Estructu
ra Salarial.

C. Establecer la Compensación por años de Servicio.

OBJETIVOS:

Obtener el Proyecto para tal Beneficio Económico.

D. Regularizar al Personal Comisionado.

OBJETIVOS:

Transferir y Limitar Recursos.

E. Establecer Normas y Procedimientos para la compactación
de plazas.

OBJETIVOS:

Establecer convenios para compactar plazas.

F. Evaluar el desempeño de los Trabajadores.

OBJETIVOS:

Establecer Sistemas de Calificación de Méritos en el
puesto y cambios de función.

G. Mejorar los sistemas de selección y nombramiento de Per
sonal.

OBJETIVOS:

Mejorar los procedimientos de Selección y Nombramiento.

H. Establecer escalafones funcionales e Intercomunicados.

OBJETIVOS:

Conformar escalafones y comisiones mixtas de escalafón--
funcionales.

I. Agilizar el procedimiento para el pago de remuneracio--
nes.

OBJETIVOS:

Instaurar un Sistema Central de Información y Desconcentr
trar el pago.

PROGRAMA II. CAPACITACION.

A. Vincular los programas de capacitación con las necesidad
des programáticas y con los requerimientos escalafona--
rios.

OBJETIVOS:

Conformar programas vinculados a las necesidades program
máticas y a los requerimientos escalafonarios.

B. Establecer mecanismos de evaluación de los Trabajadores
capacitados.

OBJETIVOS:

Obtener mecanismos de evaluación.

C. Formular Lineamientos para los Programas Globales de Capacitación.

OBJETIVOS:

Conformar políticas Generales en este concepto.

D. Formular, Dictaminar y Autorizar presupuestos de los Programas de Capacitación.

OBJETIVOS:

Obtener presupuestos por Programas de capacitación.

E. Integrar las Unidades de Capacitación en las Unidades de Personal.

OBJETIVOS:

Obtener proyecto de adecuaciones.

F. Promover el aprovechamiento de Becas, y establecer los procedimientos de selección de candidatas.

OBJETIVOS:

Emitir boletines, periódicos y procedimientos de selección.

G. Identificar los Recursos Educativos y Tecnológicos disponibles, promoviendo su aprovechamiento.

OBJETIVOS:

Fijar procedimientos de Difusión.

H. Mejorar los Sistemas de Comunicación Interna de las Dependencias.

OBJETIVOS:

Establecer Sistemas de Comunicación interna.

I. Establecer incentivos para motivar el desempeño eficiente.

OBJETIVOS:

Implantar Sistemas de Estímulos.

PROGRAMA III. RELACIONES JURIDICO - LABORALES.

A. Revisar y Actualizar la Legislación vigente.

OBJETIVOS:

Crear Anterproyectos de Reformas Jurídicas.

B. Fortalecer las Unidades de Personal para la adecuada -
conducción de las Relaciones Laborales.

OBJETIVOS:

Elaborar los proyectos de adecuaciones Orgánico - Funcionales de los Organos de Personal.

C. Escalonar Vacaciones.

OBJETIVOS:

Establecer mecanismos y calendarios.

D. Cumplir con los horarios de Trabajo establecidos.

OBJETIVOS:

Acatar las disposiciones Presidenciales al respecto.

E. Actualizar los Reglamentos Escalafonarios.

OBJETIVOS:

Elaborar tales Leyes por Dependencia.

F. Revisar y difundir las Condiciones de trabajo.

OBJETIVOS:

Obtener condiciones de trabajo actualizadas, para su di
fusión.

G. Operar los procedimientos de reubicación y reasignación
de Personal.

OBJETIVOS:

Establecer Sistemas de reubicación y reasignación de --
Personal y mecanismos para transferencias presupuesta--
les.

H. Determinar el costo de la incorporación al reglamento -
de Seguridad Social de los Trabajadores pendientes de -
incorporar.

OBJETIVOS:

Establecer proyectos de incorporación al Régimen de Se-

guridad Social.

- I. Promover la Integración y Funcionamiento de Comisiones-Mixtas de Higiene y Seguridad.

OBJETIVOS:

Crear Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad.

- J. Fijar los procedimientos para el otorgamiento de los -- premios, estímulos y recompensas a los Trabajadores al Servicio del Estado.

OBJETIVOS:

Cumplir con el Decreto para otorgar tales beneficios.

PROGRAMA IV. PLANEACION Y ORGANIZACION.

- A. Proponer la reestructuración orgánica y funcional de -- las Unidades de Administración de Personal.

OBJETIVOS:

Establecer proyecto de reorganización.

6. Establecer y operar el Sistema General de Información - de Personal Público Federal.

OBJETIVOS:

Conformar el Sistema General de Información de Personal Público Federal.

- C. Establecer los Sistemas de Planeación y Evaluación para la formulación y evaluación de Programas de Administración de Personal.

OBJETIVOS:

Crear y Establecer Programas e Informes.

- D. Establecer los Comités Técnicos Sectoriales de Administración de Personal.

OBJETIVOS:

Implantar Comités Técnicos Sectoriales.

Esto es en sí el Plan Global para mejorar la Administración de Personal en el Sector Público, y si bien este proyecto se calendarizó durante los años de 1979 - 1980. Muchas etapas, están por realizarse y otras están ya en operación, efectuándoseles las correcciones necesarias, para su mejor utilización y aprovechamiento.

Dado que la presente investigación trata sobre la implantación de un tabulador de sueldos y sus modalidades, ubicamos esta dentro del Programa I. Sistema Escalafonario Puntos A y B principalmente.

Puntos que serán de primordial interés y análisis en el presente trabajo.

C A P I T U L O I I

PROBLEMAS PARA LA IMPLANTACION DE UN TABULADOR ACORDE A LAS NECESIDADES DEL ORGANISMO

2.1. CLASIFICACION DENTRO DEL SECTOR ADMINISTRATIVO DEL ORGANISMO EN ESTUDIO, SUS PRINCIPALES CARACTERISTICAS, FUNCIONES Y PRESTACIONES.

A raíz de la promulgación del nuevo Acuerdo Presidencial, - del 17 de Enero de 1977, que conforma la estructura orgánica actual - de todos los Sectores de la Administración Pública y, tomando como base legal el Artículo 50 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que establece:

" El Presidente de la República estará facultado para determinar agrupamientos de Entidades de la Administración Pública Paraestatal, por Sectores definidos, a efecto de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal, en cumplimiento de las disposiciones legales aplicables, se realicen a través de la Secretaría de Estado o Departamento Administrativo que en cada caso designo como coordinador de Sector correspondiente ".

En base de este ordenamiento legal, procederé a definir al siguiente Organismo, considerando sus principales funciones, prestaciones y atribuciones:

El Instituto de Seguridad Para las Fuerzas Armadas Mexica--

nas, es un Organismo Público, Descentralizado Federal, con personalidad Jurídica y Patrimonio propio; mismo que por sus funciones y prestaciones, se agrupa sectorialmente dentro del Sector Defensa Nacional, por lo cual el Secretario de la Defensa Nacional fungirá como su coordinador.

A.- Sus Funciones Principales Son:

- 1.- Otorgar las Prestaciones y Administrar los Servicios a su cargo.
- 2.- Administrar su Patrimonio exclusivamente para los fines marcados dentro de sus prestaciones por otorgar.
- 3.- Administrar los Fondos, aplicandolos a los fines previstos.
- 4.- Administrar los Recursos del Fondo de la Vivienda para los miembros del activo del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, a fin de establecer un Sistema de financiamiento para obtener Créditos Hipotecarios Inmobiliarios a precios baratos, constituyendo un Patrimonio Familiar.
- 5.- Coordinar y Financiar con Recursos del Fondo de la Vivienda, Programas de Construcción de habitaciones de-

tinadas a ser Adquiridas en propiedad por los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada.

- 6.- Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para realizar sus cometidos.
- 7.- Invertir sus Fondos de acuerdo con las disposiciones es ciales de esta Ley.
- 8.- Realizar toda clase de actos Jurídicos y celebrar los - contratos que requiera el servicio.
- 9.- Organizar sus Dependencias y fijar la estructura y funcionamiento de las mismas.
- 10.- Expedir los Reglamentos para la debida prestación de -- los servicios y para su Organización interna.
- 11.- Difundir conocimientos y orientaciones sobre prácticas- de Previsión Social.
- 12.- Las demás que le confieran las Leyes y Reglamentos.

B.- Sus Principales Prestaciones Son:

- 1.- Haberes de Retiro.
- 2.- Pensiones.
- 3.- Compensaciones.
- 4.- Pagos de Defunción.
- 5.- Ayudas para Gastos de Sepelio.
- 6.- Fondo de Trabajo.
- 7.- Fondo de Ahorro.
- 8.- Seguro de Vida.
- 9.- Venta y Arrendamiento de Casas.
- 10.- Préstamos Hipotecarios y a Corto Plazo.
- 11.- Tiendas, Granjas y Centros de Servicio
- 12.- Hoteles de Tránsito.
- 13.- Casas Hogar para Retirados.

- 14.- Centros de Bienestar Infantil.
- 15.- Servicio Funerario.
- 16.- Escuelas e Internados.
- 17.- Centros de Alfabetización.
- 18.- Centros de Adiestramiento y Superación para Esposas e Hijos de Militares.
- 19.- Centros Deportivos y de Recreo.
- 20.- Orientación Social.
- 21.- Servicio Médico Integral.
- 22.- Servicio Médico Subrogado y de Farmacias Económicas.

2.2. LA REFORMA ADMINISTRATIVA DENTRO DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL PARA LAS FUERZAS ARMADAS MEXICANAS.

Como resultado de la implementación de los mecanismos y programas de Reforma Administrativa en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, en 1977, la estructura Orgánica del Instituto se incrementa con la creación de las Unidades de Orien-

tación, información y quejas y la de Organización y Métodos; poco después en 1978, se crea la Comisión Interna de Administración y Programación y, finalmente en 1980, la Unidad de Sistematización de Datos.

Todos estos nuevos Organos pretenden optimizar y hacer más-rápida y eficaz la gama de prestaciones que ofrece el Instituto, fortaleciendo así los Servicios y Prestaciones Económicas para el Personal Militar y sus familiares, cumpliendo así con uno de los Objetivos del Sector Defensa.

Pero no es sino hasta Junio de 1983, que a instancias de la Dirección General, del Instituto, se elabora un Programa Integral que pretende alcanzar entre otros puntos:

1.- Establecer una estructura Orgánica ideal a las necesidades y, al crecimiento de las Fuerzas Armadas.

2.- Elaborar los Sistemas, Manuales y demás procedimientos necesarios para que las Prestaciones que hace el Instituto a través - de sus distintos Organos Administrativos se ejecuten de la mejor y -- más rápida manera posible.

3.- Establecer Programas a corto y largo plazo que tiendan a proporcionar mejores Prestaciones a las Fuerzas Armadas, principalmente en:

- - Adquisición de Viviendas.
- - Servicio Médico.
- - Centros de Recreo y Esparcimiento.
- - Construcción de Complejos Habitacionales para renta en todo el país, que tiendan a proteger el ingreso familiar.
- - Mejorar el Sistema de Administración de Recursos Humanos, adecuándolo a la modernización existente en el Sector Público; pretendiendo lograr la mejor actuación de cada empleado dentro del Instituto y estableciendo los Sistemas de Pago y Prestaciones más justos.
- - Mejor control financiero y presupuestal de las Aportaciones con cargo al Presupuesto Federal.

Para el logro de estos objetivos se planteó la necesidad de trabajar los Organos de Asesoría paralelamente con las Unidades Operativas, con el propósito de identificar las principales causas que ocasionan el atraso en las Prestaciones que otorga el Instituto; así como, de analizar sistemáticamente los Sistemas Operativos con la finalidad de evitar procesos inadecuados que entorpecen los objetivos Institucionales.

En el mes de Septiembre de 1983, se le presentó a la alta Dirección un estudio de Reorganización del Instituto, que contempla dentro de sus puntos principalmente:

1.- Una Estructura Orgánica funcional, de acuerdo al crecimiento de las Fuerzas Armadas y a la modernización de la Administración Pública Federal.

2.- Mejorar los Sistemas, Técnicas y Manuales de funcionamiento de los diversos Organos del Instituto, con el propósito de modernizar y agilizar sus diferentes servicios.

3.- Mejorar el Sistema de Administración de Recursos Humanos, estableciendo en este caso Sistemas de Reclutamiento, Selección, Inducción, Promoción y Transferencia; así como, de mejorar la función de Administración de sueldos, de acuerdo a las nuevas políticas decretadas por el Ejecutivo Federal.

2.3. PROYECTO DE REORGANIZACION EN EL I.S.S.F.A.M.

Su Objetivo principal es que al establecer las Subdirecciones en lugar de los Departamentos, se establezcan canales Administrativos más directos, ya que los nuevos tramos de control son más cortos y, consecuentemente más eficaces; evitando la pérdida de tiempo, de control sobre la documentación elaborada y, sobre todo crear Unidades, Secciones y Mesas responsables de cada uno de los procedimientos generados.

La Estructura Orgánica La Constituyen:

JUNTA DE GOBIERNO:

Integrada por la Junta Directiva y el Director General; formada; la primera por nueve miembros, tres designados por la Secretaría de la Defensa Nacional, tres por la Secretaría de Marina, dos por la Secretaría de Programación y Presupuesto y uno por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El Director General es nombrado por el Ejecutivo Federal a petición del Secretario de la Defensa Nacional o de Marina.

ORGANOS DE ASESORIA:

Lo constituyen tres Dependencias, que tienen como finalidad Asesorar de acuerdo a su rama al Director General para el mejor ejercicio de sus funciones:

- - Asesoría Jurídica.
- - Contraloría Interna.
- - La Comisión Interna de Administración y Programación.

SUBDIRECCION GENERAL:

Fundamentalmente ejecuta las funciones delegadas por el Director General, supliendo a este en sus ausencias y fungiendo además como Secretario de la Junta Directiva.

ORGANOS SUPERIORES DE APOYO:

Está integrado por Cinco Direcciones de Area, las tres primeras son operativas, de acuerdo a los Servicios y Prestaciones dados por el Instituto, de acuerdo a la Ley y las otras dos son de apoyo Administrativo.

1.- Dirección De Prestaciones Económicas y Sociales.

Sus Principales Funciones:

- Otorgar las Pensiones y Compensaciones al Personal Militar que cause baja del servicio activo.
- Otorgar Créditos Hipotecarios al Personal Militar que se encuentre en servicio activo.
- Pago del Seguro de Vida Militar, para los derechohabientes o beneficiarios del Personal Militar.
- Devolución y control de las Aportaciones del 5% del Fondo de la Vivienda Militar, que constituye el Gobierno Federal a favor de cada elemento de las Fuerzas Armadas.
- Control y Registro del Personal Militar y Derechohabientes, ya sea en activo ó retirados para la obtención de los beneficios que señala la Ley del ISSFAM.

Para la Prestación y Otorgamiento de tales Servicios se apoya en cinco Subdirecciones que son:

- Subdirección de Pensiones.
- Subdirección de Crédito.
- Subdirección del Seguro de Vida Militar.
- Subdirección del Fondo de la Vivienda Militar.
- Subdirección de Registro y Vigencia de Derechos.

2.- Dirección Médica.

Sus Principales Funciones:

- Otorgar atención médica al Personal retirado de las --
Fuerzas Armadas.
- Otorgar prótesis trasladados para el Personal Militar y
derechohabientes.
- Otorgar atención preventiva y campañas médicas en todo
el país.
- Canalizar al Personal Militar y a sus derechohabientes
a los Centros Médicos del Ejército o Navales, dando --
prioridad a los casos urgentes.

Para la Prestación y Otorgamiento de sus Servicios se apoya en tres Subdirecciones que son:

- Subdirección Médica.
- Subdirección de Prótesis y Translados.
- Subdirección de Servicio Social.

3.- Dirección de Construcciones.

Sus Principales Funciones:

- Planear, Proyectar la Construcción de Complejos Habitacionales, para venta y renta al Personal Militar en todo el país, de acuerdo a las políticas establecidos al respecto por la SEDUE.
- Planear, Proyectar la Construcción de Hospitales, Centros Deportivos, Culturales y demás de carácter social en todo el país para beneficio de las Fuerzas Armadas.
- Convocar a Concurso tales Obras, tratando de conseguir las mejores ventajas, en tanto a Costos, Tipo de Construcción, Tiempo de Entrega y Garantías.

Para lo cual se apoya en tres Subdirecciones que son:

- Subdirección de Planeación y Proyectos.
- Subdirección de Costos.
- Subdirección de Obras.

4.- Dirección de Finanzas.

Realiza las funciones de apoyo financiero y presupuestal para el logro de los objetivos Institucionales, las principales son:

- Control y Seguimiento presupuestario.
- Control de las Aportaciones del Gobierno Federal, de las Inversiones del Instituto, así como de sus disponibilidades.
- Control de las Recuperaciones del Instituto, por el otorgamiento de Créditos Hipotecarios, así como el Cobro de los Créditos en Mora.
- Registro contable de las Operaciones Financieras del Instituto.

Para la realización de tales funciones, se apoya en cuatro Subdirecciones que son:

- Subdirección Actuarial y de Presupuesto.
- Subdirección de Tesorería.
- Subdirección de Cobranzas.
- Subdirección de Contabilidad.

5.- Dirección de Administración.

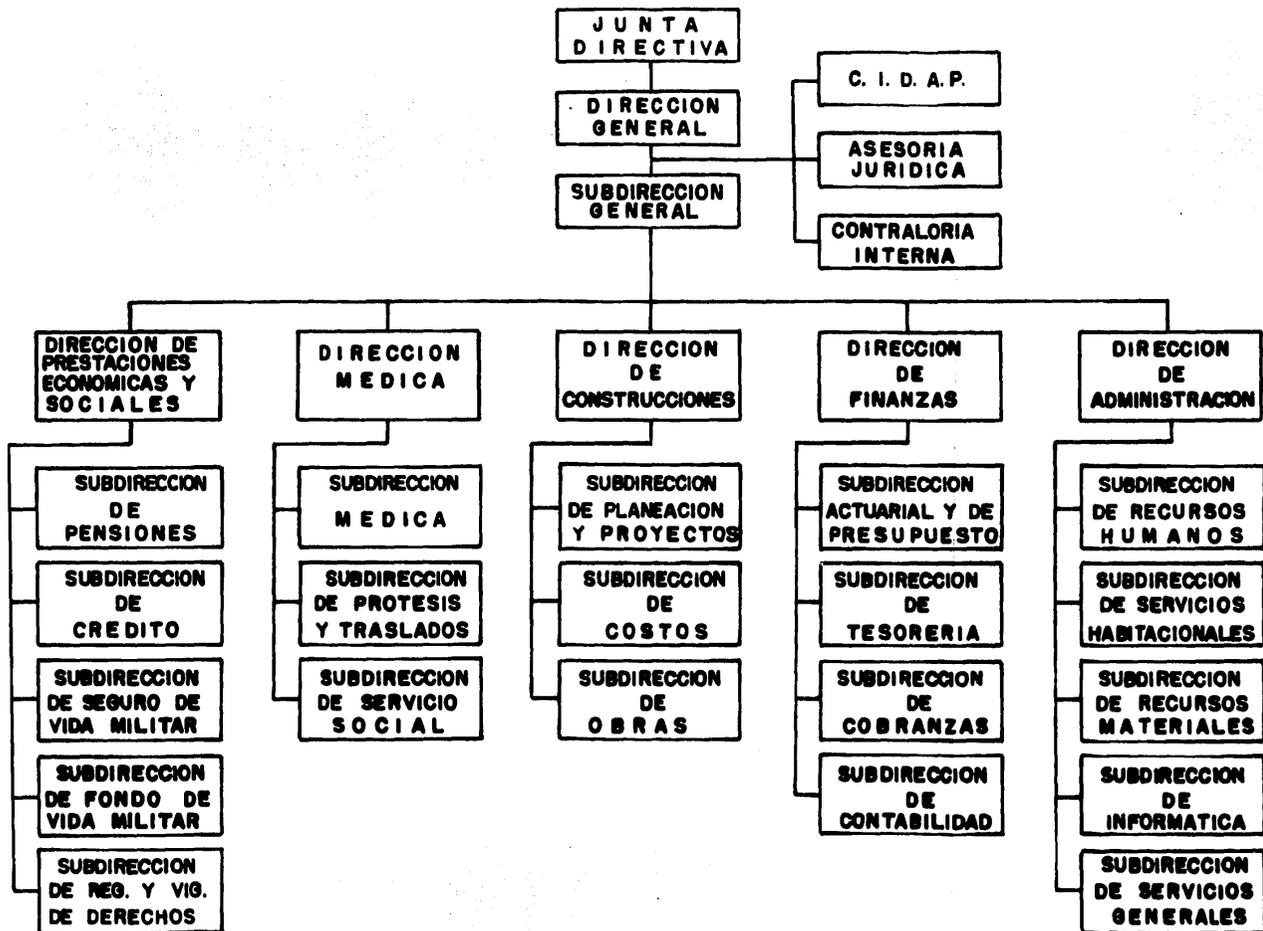
Tiene a su cargo las funciones de:

- - Administración de Recursos Humanos.
- - Administración y Control de las Unidades Habitacionales propiedad del Instituto, así como emitir el inicio y -- suspensión de los descuentos por este concepto.
- - Convocar y Realizar los Concursos para Compras mayores y menores que deba realizar el Instituto.
- - Control del inventario de los Bienes Muebles e Inmue-- bles propiedad del Instituto.
- - Proporcionar el Servicio de Cómputo a todos los Organos Administrativos del Instituto, que así lo requieran.
- - Ejercer un Control sobre los archivos del Instituto im-- plantando un Archivo Central, que evite generar documen-- tación de más.
- - Proporcionar Servicios de Mantenimiento preventivo y Co-- rrectivo a las Instalaciones del Instituto, así como - brindar los Servicios de: Aseo, Transporte y Seguridad.

Para proporcionar tales Servicios se apoya en cinco Subdi-- recciones que son:

- subdirección de Recursos Humanos.
- Subdirección de Servicios Habitacionales.
- Subdirección de Recursos Materiales.
- Subdirección de Informática
- Subdirección de Servicios Generales.

INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL PARA LAS FUERZAS ARMADAS MEXICANAS
ESTRUCTURA ORGANICA



2.4. NECESIDAD DE REORGANIZACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

Dentro de este Organismo y, tal como venía ocurriendo en todas las Dependencias Públicas, la función de Administración de Recursos Humanos, no había alcanzado el grado de modernización que exige el crecimiento económico y social del país.

Como consecuencia y debido a los Estudios de Reorganización del Instituto, la alta Dirección notó que esta área contaba con problemas muy serios, ya que desde el inicio de sus actividades tal función se concretaba a la elaboración de Nóminas, no existían Manuales de Bienvenida, ni de Inducción, los Reglamentos de Escalafón y las condiciones Generales de Trabajo se hallaban obsoletas. Dentro de los expedientes del Personal se determinó que estaban incompletos y, les faltaba objetividad, es decir, carecían de filiaciones actualizadas, grado máximo de estudios alcanzados y demás datos generales. Todo esto fue debido a la poca importancia dada por antiguas Administraciones y a la falta de Personal idóneo en el área, que vislumbrara la necesidad de fortalecer el área con estos documentos.

Por otra parte y dada la falta de motivación al Personal, -

esté realiza sus tareas como una simple rutina, no se encuentra incentivado y mucho menos cree que forma parte de la Institución, ya que piensa que ésta no lo toma en cuenta como Trabajador productivo, otorgándole aumentos de sueldo substanciales.

El escepticismo por parte de los Funcionarios al respecto, trajo consigo la apatía y la incredulidad por parte del Personal, en cuanto a justicias salariales, ya que éstas se deban siempre en base al aumento del Salario Mínimo General, aumentándoseles en proporción mínima a las categorías superiores.

La falta de mejoras salariales, así como de prestaciones económicas, trajeron como consecuencia que el Personal mejor calificado renunciara, quedando en sus puestos el personal que le siguiera en sus funciones. Esto por razones lógicas trajo problemas de Productividad Administrativa Deficiente, puesto que el Personal que pasaba a cubrir las plazas no llenaba los requisitos mínimos aceptables al puesto, esto es en: conocimientos, habilidades, trato, etc., repercutiendo en las relaciones, tanto internas como externas del Instituto.

Otro problema que se presenta, consiste en la inconformidad del Personal para con la distribución de sueldos, se queja, la mayoría, de que personas con menos antigüedad, capacidad y estudios ocupan mejores plazas y consecuentemente más ingresos.

Dentro de esta área de Recursos Humanos se pudo notar, que no existía una planilla de Personal actualizada, que nos señalara en cualquier momento la ubicación física de cada empleado, su categoría y sueldo, fecha de ingreso y demás generales. Consecuentemente no se conocía con exactitud los sueldos pagados a cada Organismo Administrativo, ni sus variaciones entre cada período de pago.

No se ejercía un Control de plazas fidedigno, ya que el Presupuesto para remuneraciones al Personal se obtenía, en global y siempre superior al gasto, razón por la cual siempre existía remanente en este rubro.

Respecto a otras funciones típicas Administrativas, éstas eran simples y sencillas, pues se concretaban a controlar la asistencia, elaborar y aplicar descuentos en nómina por faltas, solicitar plaza presupuestal al Departamento de Presupuesto, en el caso de existir alguna alta y, mantener actualizados los controles individuales por percepciones y deducciones, para efectuar los pagos de: Impuestos sobre Productos de Trabajo, Fondo de Pensiones, Servicio Médico, Créditos Hipotecarios, Préstamos a Corto Plazo, entre otros.

Otro problema, el cual será el principal objeto de estudio durante el presente trabajo, consiste, en que los Tabuladores de Sueldos, señalaban categorías abstractas, es decir, no reflejaban las actividades por desarrollar, ni los requisitos mínimos para ocupar pla-

zas. Otorgándose éstas arbitrariamente, trayendo consigo injusticias salariales.

Estas categorías se incluían dentro del Tabulador, de manera indiscrecional, es decir, los Funcionarios proponían un sueldo y - si este no existía en el Tabulador, se creaba en esos momentos la plaza. Por tal razón, la presente Administración se encontró con el -- problema de contar con un inmenso Tabulador de Sueldos, que señalaba un sin fin de categorías en todos los grupos de empleados, manuales, - administrativos, técnicos y profesionales y, aún también en los puestos ejecutivos. Todos estos puestos denotaban una disparidad económica uno con otro.

Para establecer los Programas necesarios, que coadyuvaran a mejorar las estructuras salariales, se hizo necesario en primera instancia Reorganizar el área de Recursos Humanos, misma que nos permitiría apoyar e implantar un adecuado manejo del Personal en todas sus - partes, es decir, desde su reclutamiento y ubicación hasta el otorgamiento de una retribución adecuada a las características y especialidad de cada uno de los empleados.

2.5. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

Si bien, diversas obras de esta materia nos dice que toda Organización, llamese Privada, Pública o de cualquier otra índole de

Asociación, opera a través de personas. Y la efectividad de éstas es tará en Relación Directa a una adecuada Administración de Recursos Hu manos.

Y tomando en cuenta algunos conceptos de este tema como:

" La Administración de Recursos Humanos es el proceso Admi nistrativo 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 " . (1)

El autor, destaca la importancia de desarrollar las caracte rísticas del individuo para beneficio de él y de la Institución.

Complementada tal acepción con la siguiente:

" La Administración de Recursos Humanos, es aquella función que tiene por objeto el dotar a la Empresa de una Estructura Adminis- trativa eficiente que le permita obtener el personal capacitado para- el logro de sus objetivos " . (2)

(1) - Arias Galicia, Fernando. La Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México, D. F. 1979.

(2) - Aguilar, Ma. Laura. El Area de Recursos Humana- nos en una Empresa de participación Estatal. Tesis Profesional. U.N.A.M. 1980

En este concepto se señala la importancia de maximizar los Recursos Humanos disponibles, mediante el empleo de una buena estructura Organizacional al respecto.

" La Administración de Personal es el Planteamiento, Organización, Dirección y Control de la consecución del Desarrollo, Remuneración, Integración y Mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la Empresa " . (3)

Esta definición nos señala las funciones a realizar, por ambas partes que intervienen en el proceso de Administración de Recursos Humanos.

Así pues, se define a la Administración de Recursos Humanos como: El proceso Administrativo por medio del cual se aprovechan las características de cada empleado para consecución de los objetivos -- Institucionales y Personales.

Una vez hecha la definición de Administración de Recursos Humanos, se procederá a fijar la Estructura Orgánica idónea, que nos permita Administrar, Organizar y Controlar estos Recursos, por medio de una red de Obligaciones formales.

(3) Flippo Edwin. Principios de Administración de Personal. Ed. Mc. Graw Hill. México, D. F. 1982

Las bases para la Departamentalización, se caracterizan en establecer Unidades Administrativas especializadas en cada una de sus Funciones, Servicios y Prestaciones que deba otorgar el Instituto al Personal.

Una vez clasificadas las Funciones, se establecen los Departamentos, Secciones, Mesas y Auxiliares, formándose los tramos de control necesarios que permitan llevar un seguimiento Administrativo de cada una de las actividades emprendidas hasta su ejecución.

Su estructura Orgánica la constituyen:

SUBDIRECTOR.

Quien es el responsable, ante la Dirección General y Dirección Administrativa, del Planteamiento, Dirección, Control, Desarrollo y Mejor Aprovechamiento de los Recursos Humanos del Instituto. Implantando las Técnicas, Sistemas y Procedimientos necesarios para lograr una optimización de los Recursos Humanos, una mejor Sistema de Selección y Control de Personal y un Procedimiento más justo y equitativo de las Remuneraciones que por Derecho Generen los empleados.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y PRESTACIONES.

Es el Organó encargado de ejecutar, Controlar y llevar a ca

o el Seguimiento de plazas presupuestales; así como, mantener actualizado el Gasto por Sueldos y Compensaciones que realice el Instituto, elaboración de nóminas y pagos que la misma generen, además de Controlar y Desglosar por concepto, las Retenciones hechas; esto es, hacer efectivos los pagos por las Prestaciones y Descuentos hechos al Personal de Base y Confianza, como son:

- Créditos Hipotecarios.
- Préstamos a Corto Plazo.
- Renta de Multifamiliares.
- Seguro de Vida.
- Seguro Colectivo de Retiro.
- Fondo de Pensiones.
- Préstamos Directos del Instituto.
- I. S. R.
- Fondo de Pensiones.
- Servicio Médico.

Cuenta para ejecutar sus funciones con:

Sección de Presupuesto y Asignación de plaza y Sección de Nóminas.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.

Este Departamento, es el encargado de proporcionar los Ser-

vicios Administrativos de:

- Contratación.
- Inducción.
- Promociones y Cambios de Departamento, Subdirección, -
etc.
- Sistemas y Programas de Capacitación y Desarrollo.
- Altas y Bajas en el I.S.S.S.T.E. y demás Instituciones
Públicas.
- Servicio Médico Interno.
- Elaboración y Actualización de las Condiciones Genera-
les de Trabajo, Reglamento de Escalafón y demás Manua-
les de la Subdirección.
- Aplicación de medidas disciplinarias y correctivas.
- Consultas Laborales.
- Demás Servicios Administrativos Internos.

Cuenta para ejecutar sus funciones con:

Sección de Inspección de Trabajo.

Sección de Servicios Administrativos.

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

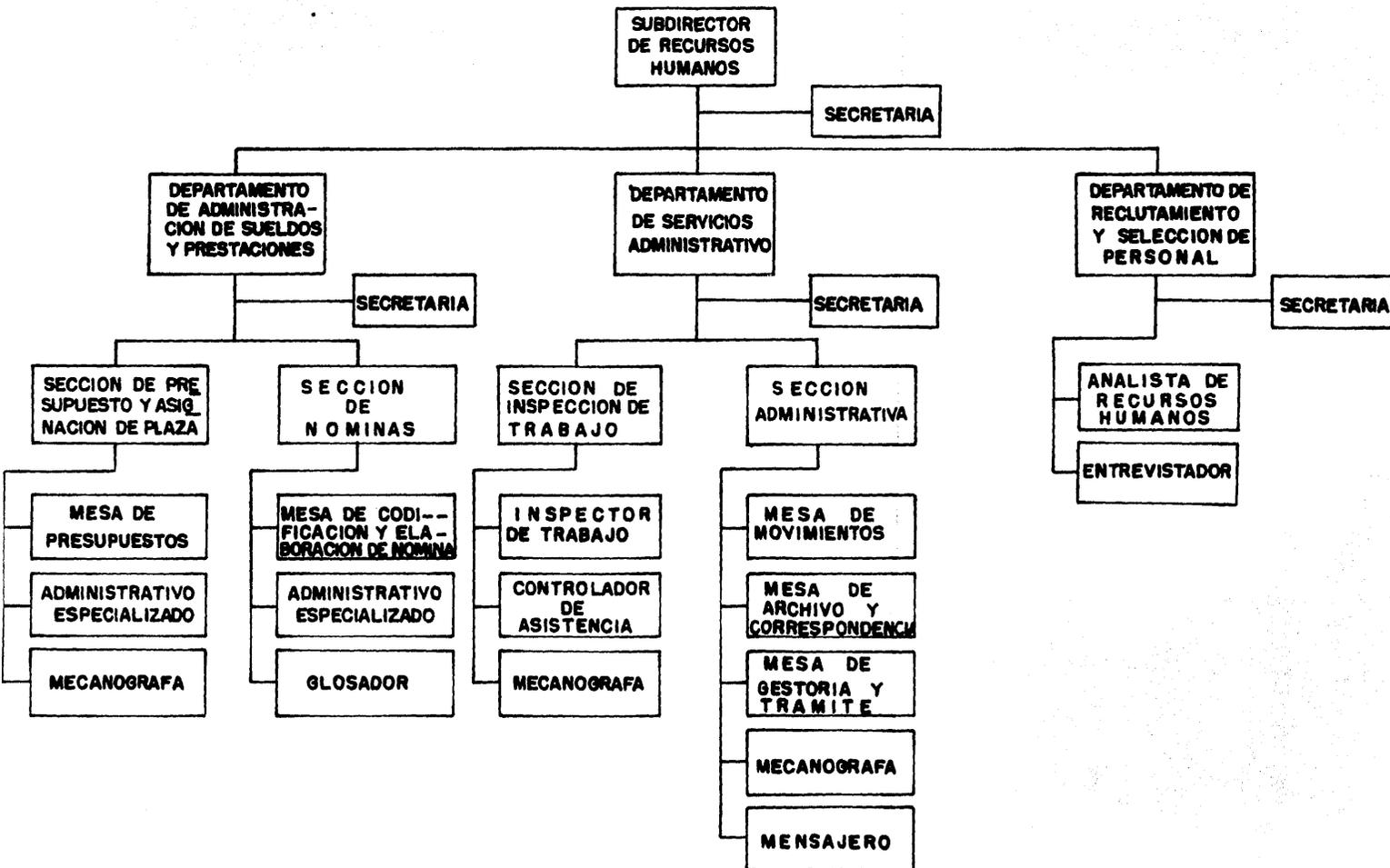
Es el Organó encargado de Seleccionar al Personal idóneo a cada puesto, aplicando una serie de Técnicas y Procedimientos, que permitan medir la experiencia, conocimientos, desempeño y habilidades para los puestos que se requieran por los diferentes Organos del Instituto.

Además también tiene como función: Ubicar al Personal en las áreas en las cuales sus conocimientos y habilidades sean mejor aprovechadas; asimismo y, cuando el Personal lo solicite, deberá reubicarlo en base a sus conocimientos y experiencias, para que así coadyuve o mejore el trabajo de las diferentes áreas en lugar de entorpecerlo.

Conocerá la opinión del Personal acerca del desempeño de -- trabajo, relaciones humanas, motivación y rendimiento. Con el propósito de corregir posibles fallas Administrativas y tratar siempre con un objetivo que el Personal desempeñe sus labores de la manera más eficaz, asimismo, que las realice con gusto y entusiasmo; sintiéndose parte integral del Instituto.

Cuenta para ejecutar sus funciones con: Analistas especializados en este campo, pudiéndose variar el número de éstos, de acuerdo a los planes y cargas de trabajo.

SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
ESTRUCTURA ORGANICA



C A P I T U L O I I I

NECESIDAD DE TECNICAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS.

3.1. GENERALIDADES.

Como se ha venido señalando en la presente investigación, - la Administración de Sueldos y Salarios en el Sector Público, a revesu tido un sinfín de problemas, debido principalmente a la falta de Técnicas y Sistemas que permitan fijar un remuneración justa para cada - puesto, en base a la importancia del mismo dentro de las Institucio-- nes y tomando en cuenta las características del aspirante a cubrir - las plazas.

Lo que pretende el Programa para mejorar la Administración- de Personal al Servicio del Estado es corregir las deficiencias sala- riales, propiciando un mejor y más justo Sistema de Pago, en base a - un adecuado análisis y valuación de puestos de cada uno de los Servi- dores Públicos, en cualquier escala jerárquica que se encuentren den- tro de la Administración Pública Federal. Estableciendo a la vez un Sistema de escalafón que permita desarrollar carrera Administrativa - libre al Personal que por su desempeño y años de servicio merezcan o- cupar plazas de mayor responsabilidad constituyendo así la carrera de Servicio Civil.

Ahora bien, se ha comprobado dentro del Organismo en estu--

dio, que gran parte de los problemas con el personal es el descontento con los sueldos pagados y la disparidad de éstos entre el personal que ocupa similares categorías, trayendo deficiencias Administrativas entre las cuales destacan las siguientes:

- 1.- Los empleados reducen su iniciativa y contribución al Instituto, mostrando una actitud menos cooperativa.
- 2.- Existe ausentismo del personal a sus labores, repercutiendo en a traso de las actividades encomendadas.
- 3.- Algunos empleados también actúan tratando de demostrar los resultados de su trabajo, exigiendo mayor salario o más reconocimiento del personal Directivo.
- 4.- Las relaciones interpersonales se manifiestan negativamente, demostrando un desempeño más pobre.

Para evitar lo anterior, la alta Dirección manifestó la necesidad de incrementar los salarios de todo el personal, pero también comprendió que si este incremento se efectuaba tomando como base el tabulador existente de nada serviría, puesto que era ahí donde radicaba el problema, ya que este consideraba un gran número de categorías abstractas que no reflejaban las funciones, ni características tipo para ocupar tales plazas. A su vez, un incremento solucionaría el problema por el momento, pero lo agravaría a futuro pues iría creciendo la disparidad económica y por lo tanto el descontento general entre el personal.

Además y de acuerdo a las nuevas políticas presupuestarias establecidas por el Ejecutivo Federal, para modificar cualquier rubro del Presupuesto autorizado para cada entidad del Sector Público, hay que especificar los motivos, montos y objetivos que se pretenden alcanzar durante el ejercicio, ya que en la actualidad el déficit presupuestario de la Federación restringe los incrementos del gasto, siempre y cuando éstos no estén considerados dentro de los Programas y Objetivos de la Administración Pública Federal.

Ahora bien, al solicitar este aumento al Coordinador del -- Sector que es el Secretario de la Defensa Nacional, este no objetó negación alguna, turnándolo a su vez a la Secretaría de Programación y Presupuesto, para que esta entidad autorice la modificación presupuestaria que generaría tal incremento.

3.2. METODOLOGIA.

El establecimiento de un Sistema Integral de Administración de Sueldos, implica tener en cuenta la Estructura, la Organización y el Funcionamiento del Sector Público, a efecto de mantener la congruencia de los Sistemas y Técnicas fijados por la Secretaría de Programación y Presupuesto, mismo que tienda a encuadrar el funcionamiento general, global e institucional de esta disciplina en toda la Administración Pública.

Si bien, al Coordinador del Sector, que es en este caso el

Secretario de la Defensa Nacional, le corresponde entre otras atribuciones; fijar las directrices necesarias para que la Administración de Sueldos y Salarios del Instituto, se realicen conforme a las políticas y normas que para tal efecto se determinen, al Instituto le corresponde para tal fin:

- 1.- Efectuar análisis y valuación de puestos para formular los catálogos correspondientes, en los que habrán de fijarse los requisitos horarios y demás características de cada puesto.
- 2.- Negociar ante la Secretaría de Programación y Presupuesto, los puestos necesarios para el funcionamiento del Organismo, de la manera más conveniente al mismo.
- 3.- Revisar periódicamente las funciones que desempeñan cada uno de los trabajadores del Instituto, para actualizar el Catálogo Institucional de Puestos.
- 4.- Coadyuvar con la Dirección de Servicio Civil, de la Secretaría de Programación y Presupuesto, enviándole la información necesaria que permita a tal entidad mantener actualizado el Catálogo General de Puestos.
- 5.- Establecer, Operar y Controlar el procedimiento para el desempeño de los trabajadores.

- 6.- Administrar los Sueldos y Salarios de los Trabajadores del Instituto.
- 7.- Intervenir en el ejercicio de las partidas presupuestales a que se refiera el Sistema de Administración de Personal.
- 8.- Proponer los Sistemas de Remuneración adecuada a los puestos, según la categoría y grado de responsabilidad.
- 9.- Establecer los Sistemas de Administración de Sueldos y Salarios, congruentes con las condiciones y características del Instituto.
- 10.- Identificar la percepción total de cada Trabajador para la formulación del Tabulador Institucional de Sueldos.
- 11.- Enviar a la Secretaría de Programación y Presupuesto, Dirección de Servicio Civil, la información relativa a la percepción total de cada categoría, para la formulación del Tabulador Institucional de Sueldos.
- 12.- Identificar las diferentes partidas que integran las percepciones del Trabajador y enviarlas a la Secretaría de Programación y Presupuesto, Dirección de Servicio Civil, a fin de orientar la propuesta de una estructura salarial más conveniente.
- 13.- Implantar y actualizar el pago de la prima de antigüedad, comple--

mentando así las percepciones del Trabajador con más de cinco años de antigüedad dentro de la Administración Pública.

Tomando en cuenta los puntos anteriores, para que el Instituto pueda realizar modificaciones a su estructura salarial, éstas ya no pueden hacerse arbitrariamente, es decir, deberá por instrucciones de su coordinador de Sector, entablar relaciones con la Dirección de Servicio Civil. Dependiente de la Secretaría de Programación y Presupuesto, para que este Organismo le fije las directrices necesarias para modificar su respectiva estructura salarial.

Esta metodología de análisis se clasifica de la siguiente manera:

- A) Análisis de Puestos.
- B) Valuación de Puestos.
- C) Integración y Aprovechamiento del Análisis y Valuación de Puestos.
- D) Proyecto para el Catálogo de Puestos y Tabulador de -- Sueldos a Nivel Institucional.

ANÁLISIS DE PUESTOS.

Si bien se ha definido al análisis de Puestos como " El estudio y descripción de las tareas que se desarrollan en un conjunto de operaciones y que constituyen una unidad específica de trabajo, así como de las obligaciones que implica y los requisitos de actitudes y

aptitudes que deba cubrir la persona destinada a ocupar el puesto y las especificaciones detalladas de las actividades a desarrollar.

Partiendo de esta definición, podemos establecer la necesidad de clasificar e integrar los puestos que integran la estructura o cupacional del Instituto.

El análisis de los puestos debe hacer referencia, a los siguientes elementos:

- Nombre del Puesto.
- Requisitos de ocupación, se refiere a las condiciones que deben ser satisfechas por los candidatos a ocupar los puestos.
- Profesiograma, este describe la actividad genérica que caracteriza al puesto; asimismo debe señalar las actividades específicas respectivas en orden de importancia.
- Cuando el puesto descrito no exista dentro del Catálogo General de Puestos; se señalará el nombre que proceda procurando hacer referencia a las características del mismo para su aprobación e integración.

A continuación se presentan algunos ejemplos de los puestos existentes en el Instituto de acuerdo a cada especialidad, es decir, clasificación manual, administrativa, técnico - especialista, subprofesional, profesional y ejecutiva para efectos de simplificación en la presente investigación, se presenta un caso de cada grupo, con el

propósito de no hacer repetitiva la función y requisitos en cada grupo proporcionando una idea clara y verídica de los requisitos a cubrir por cada grupo.

CEDULAS DE IDENTIFICACION DE PUESTOS

EJEMPLOS:

GRUPO. Manual
RAMA. Oficios
PUESTO. Jardinero

PROFESIOGRAMA.

- 1.- Mantener las áreas verdes, macetas y árboles en estado óptimo.
- 2.- Demás actividades inherentes al puesto.

REQUISITOS.

- 1.- Comprobante de Instrucción Primaria Completa.

GRUPO. Administrativo
RAMA. Administrativa
PUESTO. Secretaria de Subdirector

PROFESIOGRAMA.

- 1.- Toma dictado y transcribe mecanográficamente.
- 2.- Atiende llamadas telefónicas
- 3.- Recibe, Archiva y Controla la correspondencia enviada, al C. Subdirector.

- 4.- Demás actividades inherentes al puesto.

REQUISITOS.

- 1.- Comprobante de Educación Secundaria y Comercio Completo.
- 2.- Comprobar experiencia en el puesto.
- 3.- Aprobar exámenes práctico y psicométrico.

GRUPO. Técnico - Especialista.

RAMA. Computación.

PUESTO. Programador

PROFESIOGRAMA.

- 1.- Diseña programas de computación.
- 2.- Realiza pruebas al programa.
- 3.- Ajusta y modifica los programas según requerimientos.
- 4.- Elabora claves y códigos del programa.
- 5.- Elabora diagramas de flujo de los programas.
- 6.- Documenta los programas elaborados.
- 7.- Demás actividades inherentes al puesto.

REQUISITOS.

- 1.- Comprobante en la Especialidad.
- 2.- Comprobar experiencia en las actividades del puesto.
- 3.- Aprobar exámenes, teórico y psicométrico.

GRUPO. Subprofesional

RAMA. Profesionistas

PUESTO. Pasante de Abogado

PROFESIOGRAMA.

- 1.- Auxilia al Abogado en las actividades legales propias del - Instituto; pensiones y trámites legales.
- 2.- Recibe y elabora demandas y defensas.
- 3.- Realiza trámites en los juzgados y tribunales.
- 4.- Demás actividades inherentes al puesto.

REQUISITOS.

- 1.- Carta de pasante en la profesión a que se refiere el puesto.
- 2.- Aprobar exámenes, práctico, teórico y psicométrico.

GRUPO. Profesional
RAMA. Profesionista
PUESTO. Arquitecto

PROFESIOGRAMA.

- 1.- Estudia y proyecta la construcción de obras.
- 2.- Elabora planos detallados para la construcción de obras.
- 3.- Participa en la elaboración de presupuestos de obras.
- 4.- Formula dictámenes sobre proyectos de obras para su aprobación.
- 5.- Analiza y actualiza procedimientos de control y supervisión de obras.
- 6.- Demás actividades inherentes al puesto.

REQUISITOS.

- 1.- Título profesional registrado en la profesión a que se refiere el puesto.

- 2.- Comprobar experiencia en las actividades del puesto.
- 3.- Aprobar exámenes, teórico, práctico y psicométrico.

Ahora bien, es importante señalar que cada Entidad Pública, podrá complementar sus análisis de puestos, según sus características y requerimientos en particular; basandose siempre y cuando en una tabla de requisitos para ocupar un puesto, que comprende desde: Grado - mínimo de Estudios obligatorio hasta estudios de Postgrado, experiencia comprobada en el puesto, manejo de maquinaria y equipo de oficina, aprobar exámenes de selección, ser seleccionado por examen de oposición, así como de otros requerimientos que dada la responsabilidad -- del puesto sean más sofisticados y exigibles para ocupar las plazas;- como pueden ser:

- Curriculum vitae a satisfacción de la Dependencia.
- Conocimientos básicos de la Dependencia.
- Conocimientos de las funciones y organización de la Dependencia, entre otros.

VALUACION DE PUESTOS.

La valuación de puestos es la actividad complementaria del análisis, permite establecer la base necesaria para una adecuada correspondencia entre los elementos constitutivos del puesto y la remuneración que se le asigne.

Podemos definirla como " La Técnica que se utiliza para ponderar los diversos aspectos y características de una Unidad de Trabajo, de una Organización para determinar su valor relativo y establecer criterios uniformes y equitativos para la asignación de salarios, basados en el análisis previo de actividades, requisitos y especificaciones de cada puesto ".

Existen en la actualidad diversos Sistemas de Valuación de Puestos, mismos que se aplican tomando en cuenta las características de cada Organización y entre los cuales menciono los siguientes:

- Método de Aliniamiento.
- Método de Escalas o Grados Predeterminados.
- Método de Graduación.
- Método de Clasificación o Encasillamiento.
- Método de Valuación por Puntos.
- Método de Comparación por Factores.
- Método de Hay.

Para la valuación de puestos del Gobierno Federal, se seleccionó el Método de Valuación por Puntos, ya que se estima que éste -- reúne las características necesarias de objetividad, difusión y relativa sencillez.

Dicho método consiste en la asignación de cierto número de

Unidades de valor, llamadas puntos, de acuerdo con las características del puesto, designadas éstas como factores.

A su vez, los factores son la identificación convencional de las características o condiciones que precisan el contenido de un puesto. Los factores se desagregan en subfactores y éstos a su vez, se miden en grados.

Como se indicó en la definición, la ponderación, consiste en señalar a cada factor un valor o peso en función de 100, con base en la importancia que se considere a cada uno en la integración de las labores que se van a medir.

La ponderación establecida por la Secretaría de Programación y Presupuesto es la siguiente:

	PUNTOS	POR CIENTO
Conocimientos y Aptitud	400	40
Responsabilidad	400	40
Esfuerzo	150	15
Ambiente y Riesgos	<u>50</u>	<u>5</u>
	1000	100

A continuación y con el propósito de establecer los requerimientos de valuación, se presenta la descripción de los factores con sus respectivas calificación ó puntaje.

FACTOR I. CONOCIMIENTOS Y APTITUD.

Subfactor 1.1. Conocimientos.

Este subfactor, define el grado mínimo de conocimientos que el puesto requiere para ser desarrollado en condiciones normales de eficiencia.

- GRADO I. Requiere Primaria completa.
valor 15 puntos
- GRADO II. Requiere Conocimientos Adicionales al puesto por ocupar.
valor 37 puntos
- GRADO III. Requiere Conocimientos Específicos del puesto a ocupar, a nivel de Instrucción Primaria, así como Facilidad de expresión.
valor 58 puntos
- GRADO IV. Requiere Conocimientos Específicos del puesto a ocupar, a nivel de Instrucción Secundaria, Comercio completos.
valor 78 puntos
- GRADO V. Requiere Conocimientos Específicos del puesto a ocupar, a nivel de estudios de Preparatoria, Vocacional, Carrera Comercial o Técnica Avanzada.
valor 96 puntos
- GRADO VI. Requiere Conocimientos propios de Carrera Técnica o Sub-profesional, generalmente no mayor de tres años.
valor 114 puntos
- GRADO VII. Requiere conocimientos propios de Carrera Profesional -- completa.
valor 132 puntos

GRADO VIII. Requiere Estudios de Especialización ó Postgrado aplicables al puesto.

Valor 150 puntos

Subfactor 1.2. Criterio e Iniciativa.

Este subfactor, define la complejidad de las normas o instrucciones que regulan el desempeño del puesto y califica la toma de decisiones requerida en condiciones normales.

GRADO I. Requiere la Comprensión de Actividades sencillas y rutinarias.

valor 15 puntos

GRADO II. Requiere la comprensión de Actividades claras y concretas para tareas sencillas y rutinarias.

valor 33 puntos

GRADO III. Requiere la comprensión de normas, reglas o instrucciones genéricas que indican concretamente la forma de actuar.

valor 51 puntos

GRADO IV. Requiere la comprensión de normas, reglas, procedimientos que consideran diversas opciones de acción.

valor 69 puntos

GRADO V. Requiere la comprensión e interpretación de normas, procedimientos y métodos dentro de las limitantes de tiempo y costo de un programa, asimismo, requiere de la capacidad de participación para tales programas.

valor 87 puntos

GRADO VI. Requiere la comprensión e interpretación de programas, - políticas y presupuestos, así como de normas Administrativas sobre las cuales habrá de tomar decisiones sobre - tales estudios, así como de capacidad de participación - en tales trabajos.

valor 107 puntos

GRADO VII. Requiere la comprensión e interpretación de objetivos generales, con base en los cuales se propondrán políticas; requiere asimismo la coordinación de gran número de actividades y de toma de decisiones sobre asuntos de trascendencia.

valor 128 puntos

GRADO VIII. Requiere de la formulación y proposición de objetivos generales y específicos para las operaciones de la entidad, así como de tomar decisiones, de aprobación o rechazo acerca de las políticas y reglas de las Entidades.

valor 150 puntos

Subfactor 1.3. Experiencia.

Se define como el tiempo que normalmente se estima como mínimo para que el ocupante adquiera o desarrolle la capacidad, y habilidad necesaria para desempeñar las actividades del puesto. Considera el tiempo de experiencia en trabajos del puesto, el tiempo de capacidad, adiestramiento cuando sea necesario, así como el tiempo de -

inducción.

GRADO I. No requiere experiencia.

valor 10 puntos

GRADO II. Requiere hasta seis meses de experiencia.

valor 28 puntos

GRADO III. Requiere hasta un año de experiencia.

valor 46 puntos

GRADO IV. Requiere hasta tres años de experiencia.

valor 64 puntos

GRADO V. Requiere hasta cinco años de experiencia.

valor 82 puntos

GRADO VI. Requiere más de cinco años de experiencia.

valor 100 puntos

FACTOR II. RESPONSABILIDAD.

Subfactor 2.1. Responsabilidad por los deberes.

Define la complejidad del trabajo asignado, tomando en cuenta la variedad y cantidad de actividades encomendadas al puesto, así como la complejidad de los problemas que se puedan presentar en condiciones normales.

GRADO I. Comprende actividades rutinarias de baja responsabilidad.

valor 10 puntos

GRADO II. Comprende actividades diferentes entre sí, todas sencillas.

valor 20 puntos

GRADO III. Se requiere la capacidad de atender un número considerable de actividades no siempre relacionadas entre sí, con base en procedimientos no rutinarios.

valor 35 puntos

GRADO IV. Requiere el conocimiento de políticas de la Entidad y su aplicación al surgir problemas no previstos, se demanda también capacidad de análisis para recomendar mejoras en Sistemas.

valor 55 puntos

GRADO V. Requiere de preparación Técnica y/o habilidad Administrativa de alto nivel, para la atención de múltiples problemas de diferentes aspectos y hacer frente a situaciones especiales.

valor 75 puntos

GRADO VI. Requiere del conocimiento y comprensión de políticas generales y específicas de la Entidad; el puesto demanda que el ocupante formule junto con los objetivos básicos, la aprobación o rechazo de los mismos, así como de una gran capacidad de decisión en actividades no previstas.

valor 100 puntos

Subfactor 2.2. Responsabilidad por Dirección y Supervisión.

Define el nivel y amplitud de la Dirección y Supervisión que se debe ejercer sobre puestos subordinados, tanto directa como indirectamente.

- GRADO I. No requiere actividades de Dirección y Supervisión
valor 10 puntos
- GRADO II. Requiere de la asignación y revisión de trabajos rutinarios y sencillos, desarrollando el ocupante durante un lapso de la jornada actividades semejantes a sus subalternos; el personal a su cargo es de uno a veinticinco.
valor 22 puntos
- GRADO III. Requiere de la Distribución frecuente de tareas y de la Supervisión de su ejecución durante la mayor parte del tiempo, asimismo requiere de correcciones periódicas de las operaciones y de indicaciones frecuentes al personal a su cargo, que puede ser hasta cincuenta.
valor 35 puntos
- GRADO IV. Requiere de dirigir y supervisar en forma directa las actividades de una unidad especializada, controlando calidad, costo y rendimiento de los trabajos realizados, demanda la atención de problemas sencillos del personal bajo su mando que puede ser hasta de setenta y cinco.
valor 48 puntos
- GRADO V. Requiere de dirigir y supervisar mediante subalternos -- con funciones técnicas administrativas o de supervisión-- del GRADO IV. El desarrollo de actividades y operaciones de una unidad responde de los resultados generales -- obtenidos por sus subalternos que pueden llegar hasta -- ciento cincuenta.

valor 61 puntos

GRADO VI. Requiere dirigir y supervisar todas las áreas de una Unidad Administrativa, cuyos funcionarios directos tienen actividades del GRADO V. El ocupante es responsable de los resultados globales de dicha Unidad, que puede -- comprender hasta quinientas posiciones.

valor 74 puntos

GRADO VII. Requiere efectuar la Dirección y Supervisión de varias Unidades Administrativas cuyos responsables tienen funciones del GRADO VI.

valor 87 puntos

GRADO VIII. Requiere efectuar la Dirección y Supervisión de funciones generales de diversa índole, encaminadas al logro de los objetivos capitales de la Entidad.

valor 100 puntos

Subfactor 2.3. Responsabilidad Económica.

Define este, el Grado de Riesgo, en el manejo de los fondos, valores, mobiliario y/o equipo bajo la responsabilidad directa del puesto; considera el importe de los mismos.

GRADO I. No requiere manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo.

valor 10 puntos

GRADO II. Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo en volúmenes pequeños con escasas posibilidades -

de daño o pérdida; trabaja sujeto a estrecha vigilancia y a comprobaciones inmediatas. Importe por \$ 5,000.00 - en promedio.

valor 18 puntos

GRADO III. Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo en volúmenes limitados, con posibilidades de daño o pérdida de relativa consideración; trabajo sujeto a -- comprobaciones totales en lapso que va de una semana a un mes. Importe por \$ 50,000.00 en promedio.

valor 34 puntos

GRADO IV. Requiere de este manejo, en volúmenes importantes, con - considerables posibilidades de daño o pérdida; trabajo - sujeto a revisiones periódicas (hasta 6 meses). Importe promedio \$ 500,000.00.

valor 58 puntos

GRADO V. Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliario y/o - equipo en volúmenes importantes, con posibilidades de daño o pérdida; trabajo sujeto a revisiones variables. Importe en promedio de \$ 1'000,000.00.

valor 77 puntos

GRADO VI. Requiere de este manejo, en volúmenes muy amplios con elevadas posibilidades de daño o pérdida; trabajo sujeto a revisiones variables. Importe en promedio de más de - \$ 1'000,000.00.

valor 100 puntos

Subfactor 2.4. Responsabilidad por Relaciones.

Define el Grado Mínimo de habilidad que el puesto requiere para establecer y desarrollar las relaciones internas y externas de la Dependencia o Entidad para el desempeño eficiente de las funciones asignadas en condiciones normales.

GRADO I. No requiere de trato específico con otros puestos.

valor 5 puntos

GRADO II. Requiere de cortesía en el trato con personas que le soliciten elementos diversos relacionados con el trabajo de la Entidad.

valor 16 puntos

GRADO III. Requiere de cortesía y tacto en el trato de personas; el ocupante con frecuencia solicita informes, y demás elementos del trabajo y debe evitar fricciones que entorpezcan el trabajo; es responsable de la atención directa al público.

valor 27 puntos

GRADO IV. Requiere considerable tacto y poder de convencimiento en el trato constante de personas, de las que debe conseguir beneficios en favor de la Dependencia, mejorar la atención al público.

valor 36 puntos

GRADO V. Requiere un máximo de habilidad, poder de convencimiento y tacto en el trato que constantemente se demanda del ocupante para con las personas que deban incluir en acción

nes o asuntos de capital importancia y trascendencia para la Entidad.

valor 50 puntos

Subfactor 2.5. Responsabilidad por la Seguridad de Otros.

Define el Grado de Importancia que tiene el puesto la -- comprensión, aplicación y control de las normas establecidas.

GRADO I. No requiere de la responsabilidad por la seguridad de otros; simplemente cumple las normas de seguridad establecidas.

valor 3 puntos

GRADO II. Requiere de la comprensión de las normas de seguridad y del control de su cumplimiento por otras personas.

valor 15 puntos

GRADO III. Requiere de la comprensión de normas y procedimientos de seguridad establecidas y su debido cumplimiento por otras personas, además requiere que se supervise y controle el estricto cumplimiento de las mismas, vigilando y haciendo las recomendaciones pertinentes.

valor 30 puntos

Subfactor 2.6. Responsabilidad por Información Confidencial.

Define la importancia de los Riesgos a que se puede dar lugar por indiscreciones en el manejo o divulgación de datos, documentos y en general documentación considerada confidencial.

GRADO I. No requiere de manejo de documentación confidencial.

valor 2 puntos

GRADO II. Requiere del discreto manejo de datos, documentos y del conocimiento de ciertos informes estimados de mediana importancia confidencial.

valor 10 puntos

GRADO III. Requiere de absoluta discreción en el manejo de datos, documentos y en general de información estimados como de gran importancia confidencial, cuya divulgación puede ocasionar a la Entidad directa o indirectamente, daño, pérdidas o trastornos de capital trascendencia.

valor 20 puntos

FACTOR III. ESFUERZO.

Subfactor 3.1. Esfuerzo Mental.

Define la intensidad del Esfuerzo Mental que es necesario aplicar para el desempeño de las actividades del puesto en condiciones normales de eficiencia.

GRADO I. Requiere de la aplicación de esfuerzo mental mínimo.

valor 6 puntos

GRADO II. Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos cortos o intermitentes; trabajo con posibilidades de error detectables fácilmente.

valor 20 puntos

GRADO III. Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos largos que puedan cubrir hasta el 75 % -- del tiempo de trabajo, con posibilidades de error difícilmente detectables.

valor 35 puntos

GRADO IV. Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos largos que puedan cubrir más del 75 % del tiempo de trabajo. La posibilidad de error puede traer consecuencias considerables difícilmente reparables ó irreparables.

valor 60 puntos

Subfactor 3.2. Esfuerzo Físico.

Define el Grado de Intensidad y Continuidad de la aplicación de esfuerzos físicos que el puesto requiere para su desempeño en condiciones normales de eficiencia.

GRADO I. Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos mínimos.

valor 4 puntos

GRADO II. Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos ligeros.

valor 13 puntos

GRADO III. Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos, en forma intermitente y esporádica por períodos menores al 50 % de tiempo de trabajo.

valor 22 puntos

GRADO IV. Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos, en forma intermitente, durante períodos equivalentes a -

más del 50 % del tiempo.

valor 31 puntos

GRADO V. Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos.

valor 40 puntos

Subfactor 3.3. Presión de Tiempo.

Define el grado en que el Tiempo asignado para las tareas del puesto en condiciones normales, implica presión para cumplirlo; a su vez, considera las consecuencias a que pueda dar lugar el cumplimiento o retraso.

GRADO I. Sin presión de tiempo para las actividades del puesto.

valor 5 puntos

GRADO II. Requiere que las actividades del puesto se realicen con puntualidad a fin de no alterar el orden de otros trabajos.

valor 20 puntos

GRADO III. Requiere que las actividades del puesto se realicen con puntualidad evitando gastos y pérdidas de considerable importancia y difícil recuperación.

valor 35 puntos

GRADO IV. No admite retrasos en la realización de las actividades asignadas por los riesgos inminentes de pérdidas de sumas de gran cuantía, de riesgos de pérdidas de vidas ó de riesgos por complicaciones, administrativas de gran significación.

valor 50 puntos

FACTOR IV. AMBIENTE Y RIESGOS.

Subfactor 4.1. Ambiente y Riesgos.

Califica las características del Ambiente y los Riesgos posibles a que está expuesto, en condiciones normales.

GRADO I. Condiciones ambientales sin características desfavorables; riesgos mínimos.

valor 5 puntos

GRADO II. Condiciones estimadas como medianamente desfavorables atendiendo al medio ambiente; riesgos constantes de accidentes menores.

valor 17 puntos

GRADO III. Condiciones extremadamente desfavorables en períodos cortos e intermitentes; con riesgos esporádicos de accidentes mayores, inclusive pérdida de la vida.

valor 32 puntos

GRADO IV. Condiciones extremadamente desfavorables, constantes e inevitables por las características del puesto; con riesgos constantes de accidentes mayores, inclusive pérdida de la vida.

valor 50 puntos

VALUACION DE PUESTOS
ASIGNACION DE PUNTOS POR FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS

FACTORES Y SUBFACTORES	GRADOS/PUNTOS								MAXIMO VALOR	
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	PUNTOS	POR CIENTO
I. CONOCIMIENTOS Y APTITUD									400	40
1.1 CONOCIMIENTOS	15	37	58	78	96	114	132	150		15
1.2 CRITERIO DE INICIATIVA	15	33	51	69	87	107	128	150		15
1.3 EXPERIENCIA	10	28	46	64	82	100				10
2. RESPONSABILIDAD									400	40
2.1 POR DEBERES	10	20	35	56	75	100				10
2.2 DIRECCION Y SUPERVISION	10	22	35	48	61	74	87	100		10
2.3 ECONOMICA	10	18	34	58	77	100				10
2.4 POR RELACIONES	5	16	27	38	50					5
2.5 POR LA SEGURIDAD DE OTROS	3	15	30							3
2.6. POR INFORMACION CONFIDENCIAL	2	10	20							2
3. ESFUERZO									150	15
3.1 MENTAL	6	20	35	60						6
3.2 FISICO	4	13	22	31	40					4
3.3 PRESION DE TIEMPO	5	20	35	60						5
4. AMBIENTE Y RIESGOS									50	5
4.1 AMBIENTE Y RIESGOS	5	17	32	60						5
TOTAL									1,000	100

INTEGRACION Y APROVECHAMIENTO DEL ANÁLISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

Una vez que se han establecido las características de cada puesto y los requisitos para su ocupación, se procederá al análisis y valuación de los mismos.

Simultáneamente al análisis deberá procesarse la información captada para ubicar los puestos en el Grado que corresponda a cada uno de los Subfactores analizados y de esta manera, sentar las bases para la determinación de sus valores relativos.

En este proceso el Instituto se sujetará a las definiciones de Factores, Subfactores y Grados enmarcados en páginas anteriores. - Es importante señalar que durante el trabajo de calificación de puestos, el grupo de analistas deberá mostrar imparcialidad en la calificación; es decir, calificarán de la manera más objetiva y justa cada puesto, evitándole a la Alta Dirección problemas laborales futuros.

El análisis y valuación de puestos establecerá la base Técnica adecuada para la formulación del proyecto Institucional del Catálogo de puestos y del Tabulador de Sueldos.

Con el propósito de mantener la Unidad metodológica necesaria para cumplir las metas mencionadas, se diseñó por parte de la Secretaría de Programación y Presupuesto un formato común que integre la información de análisis y valuación de puestos.

La información resultante deberá estar disponible en el Instituto, debidamente validada por los mecanismos participativos internos, para que a su vez se establezca contacto con la Secretaría de Programación y Presupuesto a efecto de iniciar la formalización de los proyectos Institucionales.

A continuación y para ejemplificación se presenta el análisis y valuación de algunos puestos existentes en el Instituto a efecto de señalar la metodología de tal estudio.

ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL

RAMO (Nombre) <u>INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL PARA LOS FOES AMN MEX</u>	CODIGO (Ramo) <u>43</u> (1-2)
--	----------------------------------

ANÁLISIS	VALUACIÓN*
PUESTO (Denominación) <u>MENSAJERO</u>	FACTORES Y SUBFACTORES
COTIFICACIÓN (Puesto) <u>U 10</u> No PROGRESIVO	GRADOS (DEL 1 al 81)
REQUISITOS (Ocupación) <u>PRIMARIA COMPLETA</u>	1. CONOCIMIENTOS Y APTITUD
PRIMELEGIGRAMA	1.1 CONOCIMIENTOS 11: <u>1</u> (20-28)
- REALIZA ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MENSAJERÍA	1.2 CRITERIO E INICIATIVA 12: <u>1</u> (29-31)
- REGISTRA Y CONTROLA LA DOCUMENTACIÓN ENTREGADA	1.3 EXPERIENCIA 13: <u>1</u> (32-34)
- ELABORA REPORTE DE ACTIVIDADES	2. RESPONSABILIDAD
- Y DEMÁS ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO.	2.1 POR DEBERES 21: <u>1</u> (35-37)
	2.2 DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN 22: <u>1</u> (38-40)
	2.3 ECONÓMICA 23: <u>1</u> (41-43)
	2.4 POR RELACIONES 24: <u>2</u> (44-46)
	2.5 POR SEGURIDAD DE OTROS 25: <u>1</u> (47-49)
	2.6 POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL 26: <u>2</u> (50-52)
	3. ESFUERZO
	3.1 MENTAL 31: <u>1</u> (53-55)
	3.2 FÍSICO 32: <u>1</u> (56-58)
	3.3 PRESIÓN DE TRABAJO 33: <u>2</u> (59-61)
	4. AMBIENTE Y RIESGOS
	4.1 AMBIENTE Y RIESGOS 41: <u>2</u> (62-64)
	 NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE

* LA PUNTUACIÓN RESULTANTE SE DETERMINARÁ POR EL SISTEMA ELECTRÓNICO, SEGÚN LA TABLA RESPECTIVA Y DE ACUERDO A LOS GRADOS SEÑALADOS POR EL RAMO

F 201

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL

RAMO (Número) <u>INSTITUTO DE SEGURO SOCIAL PARA LAS FIAS AMI. MEA</u>	CODIGO (Ramo) <u>43</u> (1 2)																																				
<p style="text-align: center;">ANALISIS</p> PUESTO (Denominación) <u>AUXILIAR DE CONTABILIDAD</u> CATEGORIA (Puesto) <u>OK</u> No PROGRESIVO REQUISITOS (Ocupación) <u>CONTABANTE DE LA ESPECIALIDAD</u> PROFESIONISTA (10 25) (16 9) (10 25) LIANO.	<p style="text-align: center;">VALUACION*</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">FACTORES Y SUBFACTORES</th> <th style="text-align: right;">GRADOS (DEL 1 A 8)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">1 CONOCIMIENTOS Y APETITUD</td> </tr> <tr> <td>1.1 CONOCIMIENTOS</td> <td style="text-align: right;">11: <u>5</u> (26 28)</td> </tr> <tr> <td>1.2 CRITERIO E INICIATIVA</td> <td style="text-align: right;">12: <u>4</u> (29 31)</td> </tr> <tr> <td>1.3 EXPERIENCIA</td> <td style="text-align: right;">13: <u>3</u> (32 34)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">2 RESPONSABILIDAD</td> </tr> <tr> <td>2.1 PODERES</td> <td style="text-align: right;">21: <u>3</u> (35 37)</td> </tr> <tr> <td>2.2 DIRECCION Y SUPERVISION</td> <td style="text-align: right;">22: <u>1</u> (38 40)</td> </tr> <tr> <td>2.3 ECONOMICA</td> <td style="text-align: right;">23: <u>3</u> (41 43)</td> </tr> <tr> <td>2.4 POR RELACIONES</td> <td style="text-align: right;">24: <u>3</u> (44 46)</td> </tr> <tr> <td>2.5 POR SEGURIDAD DE OTROS</td> <td style="text-align: right;">25: <u>1</u> (47 49)</td> </tr> <tr> <td>2.6 POR INFORMACION CONFIDENCIAL</td> <td style="text-align: right;">26: <u>2</u> (50 52)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">3 ESFUERZO</td> </tr> <tr> <td>3.1 MENTAL</td> <td style="text-align: right;">31: <u>2</u> (53 55)</td> </tr> <tr> <td>3.2 FISICO</td> <td style="text-align: right;">32: <u>1</u> (56 58)</td> </tr> <tr> <td>3.3 PROFISION DE TRABAJO</td> <td style="text-align: right;">33: <u>2</u> (59 61)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">4 AMBIENTE Y RIESGOS</td> </tr> <tr> <td>4.1 AMBIENTE Y RIESGOS</td> <td style="text-align: right;">41: <u>1</u> (62 64)</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;"> <i>Fran [Signature]</i> NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE </p>	FACTORES Y SUBFACTORES	GRADOS (DEL 1 A 8)	1 CONOCIMIENTOS Y APETITUD		1.1 CONOCIMIENTOS	11: <u>5</u> (26 28)	1.2 CRITERIO E INICIATIVA	12: <u>4</u> (29 31)	1.3 EXPERIENCIA	13: <u>3</u> (32 34)	2 RESPONSABILIDAD		2.1 PODERES	21: <u>3</u> (35 37)	2.2 DIRECCION Y SUPERVISION	22: <u>1</u> (38 40)	2.3 ECONOMICA	23: <u>3</u> (41 43)	2.4 POR RELACIONES	24: <u>3</u> (44 46)	2.5 POR SEGURIDAD DE OTROS	25: <u>1</u> (47 49)	2.6 POR INFORMACION CONFIDENCIAL	26: <u>2</u> (50 52)	3 ESFUERZO		3.1 MENTAL	31: <u>2</u> (53 55)	3.2 FISICO	32: <u>1</u> (56 58)	3.3 PROFISION DE TRABAJO	33: <u>2</u> (59 61)	4 AMBIENTE Y RIESGOS		4.1 AMBIENTE Y RIESGOS	41: <u>1</u> (62 64)
FACTORES Y SUBFACTORES	GRADOS (DEL 1 A 8)																																				
1 CONOCIMIENTOS Y APETITUD																																					
1.1 CONOCIMIENTOS	11: <u>5</u> (26 28)																																				
1.2 CRITERIO E INICIATIVA	12: <u>4</u> (29 31)																																				
1.3 EXPERIENCIA	13: <u>3</u> (32 34)																																				
2 RESPONSABILIDAD																																					
2.1 PODERES	21: <u>3</u> (35 37)																																				
2.2 DIRECCION Y SUPERVISION	22: <u>1</u> (38 40)																																				
2.3 ECONOMICA	23: <u>3</u> (41 43)																																				
2.4 POR RELACIONES	24: <u>3</u> (44 46)																																				
2.5 POR SEGURIDAD DE OTROS	25: <u>1</u> (47 49)																																				
2.6 POR INFORMACION CONFIDENCIAL	26: <u>2</u> (50 52)																																				
3 ESFUERZO																																					
3.1 MENTAL	31: <u>2</u> (53 55)																																				
3.2 FISICO	32: <u>1</u> (56 58)																																				
3.3 PROFISION DE TRABAJO	33: <u>2</u> (59 61)																																				
4 AMBIENTE Y RIESGOS																																					
4.1 AMBIENTE Y RIESGOS	41: <u>1</u> (62 64)																																				

* LA PUNTUACION RESULTANTE SE DETERMINARA POR EL SISTEMA ELECTRONICO, SEGUN LA TABLA RESPECTIVA Y DE ACUERDO A LOS GRADOS SEÑALADOS POR EL RAMO

RAMO (Nombre) INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL PARA LAS FIAS APH.MEX CODIGO (Ramo) 43
(1 2)

ANALISIS

PUESTO (Denominación) SECRETARIA DE DIRECTOR

COORDINACION (Puesto) 006 No. PROGRESIVO

REQUISITOS (Ocupación) COMERCIO COMPLETO
(10-25)

PROFESIOGRAMA:

- RECIBE Y CONTROLA LA CORRESPONDENCIA OFICIAL Y PARTICULAR DEL C. DIRECTOR.
- TOMA DICTADO Y TRANSCRIBE MECANOGRAFICAMENTE.
- ATIENDE LLAMADAS TELEFONICAS
- ARCHIVA LA CORRESPONDENCIA PARTICULAR Y OFICIAL DEL C. DIRECTOR.
- LLEVA EL CONTROL DE LA AGENDA DIARIA DEL C. DIRECTOR
- Y DEMAS ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO.

VALUACION*

FACTORES Y SUBFACTORES	GRADOS (DEL 1 AL 8)
1. CONOCIMIENTOS Y APTITUD	
1.1 CONOCIMIENTOS	11 <u>4</u> (26-28)
1.2 CRITERIO E INICIATIVA	12 <u>3</u> (20-31)
1.3 EXPERIENCIA	13 <u>4</u> (32-34)
2. RESPONSABILIDAD	
2.1 POR DEBERES	21 <u>3</u> (35-37)
2.2 DIRECCION Y SUPERVISION	22 <u>2</u> (38-40)
2.3 ECONOMICA	23 <u>3</u> (41-43)
2.4 POR RELACIONES	24 <u>4</u> (44-48)
2.5 POR SEGURIDAD DE OTROS	25 <u>1</u> (47-49)
2.6 POR INFORMACION CONFIDENCIAL	26 <u>3</u> (50-52)
3. ESFUERZO	
3.1 MENTAL	31 <u>1</u> (53-55)
3.2 FISICO	32 <u>1</u> (56-58)
3.3 PRESION DE TRABAJO	33 <u>2</u> (59-61)
4. AMBIENTE Y RIESGOS	
4.1 AMBIENTE Y RIESGOS	41 <u>1</u> (62-64)

[Firma] B

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE

* LA PUNTUACION RESULTANTE SE DETERMINARA POR EL SISTEMA ELECTRONICO, SEGUN LA TABLA RESPECTIVA Y DE ACUERDO A LOS GRADOS SEÑALADOS POR EL RAMO F-201

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL

RAMO (Número) <u>INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL PARA LAS REAS. A.M. MEX.</u>	CODIGO (Ramo) <u>43</u> <small>(1-2)</small>																																				
<p style="text-align: center;">ANALISIS</p> <p>PUESTO (Denominación) <u>JEFE DE SECCION.</u></p> <p>CONDICION (Puesto) <u>016</u> No. PROGRESIVO <u>16 2)</u></p> <p>REQUISITOS (Ocupación) <u>PREPARATORIA COMPLETA</u> <small>(10-25)</small></p> <p>PROFESIOGRAMA</p> <p><u>- APOYA EN LA REALIZACION DE ACTIVIDADES DEL AREA.</u></p> <p><u>- DISTRIBUYE LAS CARGAS DE TRABAJO ENTRE EL PERSONAL A SU CARGO</u></p> <p><u>- DIRIGE Y SUPERVISA LAS ACTIVIDADES ENCUMENADAS</u></p> <p><u>- ELABORA REPORTE DIARIO DE ACTIVIDADES.</u></p> <p><u>- Y DEHPA ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO.</u></p>	<p style="text-align: center;">VALUACION*</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">FACTORES Y SUBFACTORES</th> <th style="text-align: right;">GRADOS (DEL 1 al 6)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">1 CONOCIMIENTOS Y APTITUD</td> </tr> <tr> <td>1.1 CONOCIMIENTOS</td> <td style="text-align: right;">11: <u>5</u> (76-28)</td> </tr> <tr> <td>1.2 CRITERIO E INICIATIVA</td> <td style="text-align: right;">12: <u>5</u> (20-31)</td> </tr> <tr> <td>1.3 EXPERIENCIA</td> <td style="text-align: right;">13: <u>3</u> (32-34)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">2 RESPONSABILIDAD</td> </tr> <tr> <td>2.1 POR DEBERES</td> <td style="text-align: right;">21: <u>3</u> (35-37)</td> </tr> <tr> <td>2.2 DIRECCION Y SUPERVISION</td> <td style="text-align: right;">22: <u>2</u> (38-40)</td> </tr> <tr> <td>2.3 ECONOMICA</td> <td style="text-align: right;">23: <u>3</u> (41-43)</td> </tr> <tr> <td>2.4 POR RELACIONES</td> <td style="text-align: right;">24: <u>4</u> (44-46)</td> </tr> <tr> <td>2.5 POR SEGURIDAD DE OTROS</td> <td style="text-align: right;">25: <u>2</u> (47-49)</td> </tr> <tr> <td>2.6 POR INFORMACION CONFLUENCIAL</td> <td style="text-align: right;">26: <u>2</u> (50-52)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">3 ESFUERZO</td> </tr> <tr> <td>3.1 MENTAL</td> <td style="text-align: right;">31: <u>3</u> (53-55)</td> </tr> <tr> <td>3.2 FISICO</td> <td style="text-align: right;">32: <u>2</u> (56-58)</td> </tr> <tr> <td>3.3 PRESION DE TRABAJO</td> <td style="text-align: right;">33: <u>3</u> (59-61)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">4 AMBIENTE Y RIESGOS</td> </tr> <tr> <td>4.1 AMBIENTE Y RIESGOS</td> <td style="text-align: right;">41: <u>1</u> (62-64)</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;"><u>pad waltz/13</u></p> <p style="text-align: center; font-size: small;">NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE</p>	FACTORES Y SUBFACTORES	GRADOS (DEL 1 al 6)	1 CONOCIMIENTOS Y APTITUD		1.1 CONOCIMIENTOS	11: <u>5</u> (76-28)	1.2 CRITERIO E INICIATIVA	12: <u>5</u> (20-31)	1.3 EXPERIENCIA	13: <u>3</u> (32-34)	2 RESPONSABILIDAD		2.1 POR DEBERES	21: <u>3</u> (35-37)	2.2 DIRECCION Y SUPERVISION	22: <u>2</u> (38-40)	2.3 ECONOMICA	23: <u>3</u> (41-43)	2.4 POR RELACIONES	24: <u>4</u> (44-46)	2.5 POR SEGURIDAD DE OTROS	25: <u>2</u> (47-49)	2.6 POR INFORMACION CONFLUENCIAL	26: <u>2</u> (50-52)	3 ESFUERZO		3.1 MENTAL	31: <u>3</u> (53-55)	3.2 FISICO	32: <u>2</u> (56-58)	3.3 PRESION DE TRABAJO	33: <u>3</u> (59-61)	4 AMBIENTE Y RIESGOS		4.1 AMBIENTE Y RIESGOS	41: <u>1</u> (62-64)
FACTORES Y SUBFACTORES	GRADOS (DEL 1 al 6)																																				
1 CONOCIMIENTOS Y APTITUD																																					
1.1 CONOCIMIENTOS	11: <u>5</u> (76-28)																																				
1.2 CRITERIO E INICIATIVA	12: <u>5</u> (20-31)																																				
1.3 EXPERIENCIA	13: <u>3</u> (32-34)																																				
2 RESPONSABILIDAD																																					
2.1 POR DEBERES	21: <u>3</u> (35-37)																																				
2.2 DIRECCION Y SUPERVISION	22: <u>2</u> (38-40)																																				
2.3 ECONOMICA	23: <u>3</u> (41-43)																																				
2.4 POR RELACIONES	24: <u>4</u> (44-46)																																				
2.5 POR SEGURIDAD DE OTROS	25: <u>2</u> (47-49)																																				
2.6 POR INFORMACION CONFLUENCIAL	26: <u>2</u> (50-52)																																				
3 ESFUERZO																																					
3.1 MENTAL	31: <u>3</u> (53-55)																																				
3.2 FISICO	32: <u>2</u> (56-58)																																				
3.3 PRESION DE TRABAJO	33: <u>3</u> (59-61)																																				
4 AMBIENTE Y RIESGOS																																					
4.1 AMBIENTE Y RIESGOS	41: <u>1</u> (62-64)																																				

* LA PUNTUACION RESULTANTE SE DETERMINARA POR EL SISTEMA ELECTRONICO, SEGUN LA TABLA RESPECTIVA Y DE ACUERDO A LOS GRADOS SEÑALADOS POR EL RAMO

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL

RAMO (Nombre) <u>INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL PARA LAS FIAS ARA, MEX</u>	CODIGO (Ramo) <u>43</u> (1 - 2)																																				
<p style="text-align: center;">ANALISIS</p> <p>PUESTO (Denominacion) <u>SUBDIRECTOR DE AREA</u></p> <p>CODIFICACION (Puesto) <u>01K</u> No. PROGRESIVO _____ (3 - 5) (6 - 9)</p> <p>REQUISITOS (Ocupacion) <u>TITULO PROFESIONAL</u> (10 - 25)</p> <p>PROFESIOGRAMA</p> <p><u>- ORGANIZA Y DIRIGE LAS LABORES DE LA SUBDIRECCION A SU CARGO.</u></p> <p><u>- COORDINA Y EVALUA LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS DE TRABAJO.</u></p> <p><u>- EJECUTA LOS PLANES, SISTEMAS Y DEMAS PROCEDIMIENTOS EMANADOS POR LA DIRECCION DE AREA.</u></p> <p><u>- FUNDAMENTA LOS ANTEPROYECTOS, ESTUDIOS Y PROGRAMAS PARA SU APROBACION E IMPLANTACION.</u></p> <p><u>- Y DEMAS ACTIVIDADES INFERENTES AL PUESTO.</u></p>	<p style="text-align: center;">VALUACION*</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">FACTORES Y SUBFACTORES</th> <th style="text-align: right;">GRADOS (DEL 1 al 8)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. CONOCIMIENTOS Y APTITUD</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.1 CONOCIMIENTOS</td> <td style="text-align: right;">11: <u>7</u> (28-28)</td> </tr> <tr> <td>1.2 CRITERIO E INICIATIVA</td> <td style="text-align: right;">12: <u>6</u> (29-31)</td> </tr> <tr> <td>1.3 EXPERIENCIA</td> <td style="text-align: right;">13: <u>5</u> (32-34)</td> </tr> <tr> <td>2. RESPONSABILIDAD</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.1 POR DEBERES</td> <td style="text-align: right;">21: <u>5</u> (35-37)</td> </tr> <tr> <td>2.2 DIRECCION Y SUPERVISION</td> <td style="text-align: right;">22: <u>6</u> (38-40)</td> </tr> <tr> <td>2.3 ECONOMICA</td> <td style="text-align: right;">23: <u>4</u> (41-43)</td> </tr> <tr> <td>2.4 POR RELACIONES</td> <td style="text-align: right;">24: <u>5</u> (44-46)</td> </tr> <tr> <td>2.5 POR SEGURIDAD DE OTROS</td> <td style="text-align: right;">25: <u>3</u> (47-49)</td> </tr> <tr> <td>2.6 POR INFORMACION CONFIDENCIAL</td> <td style="text-align: right;">26: <u>3</u> (50-52)</td> </tr> <tr> <td>3. ESFUERZO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.1 MENTAL</td> <td style="text-align: right;">31: <u>3</u> (53-55)</td> </tr> <tr> <td>3.2 FISICO</td> <td style="text-align: right;">32: <u>2</u> (56-58)</td> </tr> <tr> <td>3.3 PRESSION DE TRABAJO</td> <td style="text-align: right;">33: <u>3</u> (59-61)</td> </tr> <tr> <td>4. AMBIENTE Y RIESGOS</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.1 AMBIENTE Y RIESGOS</td> <td style="text-align: right;">41: <u>1</u> (62-64)</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;"> <u>Franco y...</u> NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE </p>	FACTORES Y SUBFACTORES	GRADOS (DEL 1 al 8)	1. CONOCIMIENTOS Y APTITUD		1.1 CONOCIMIENTOS	11: <u>7</u> (28-28)	1.2 CRITERIO E INICIATIVA	12: <u>6</u> (29-31)	1.3 EXPERIENCIA	13: <u>5</u> (32-34)	2. RESPONSABILIDAD		2.1 POR DEBERES	21: <u>5</u> (35-37)	2.2 DIRECCION Y SUPERVISION	22: <u>6</u> (38-40)	2.3 ECONOMICA	23: <u>4</u> (41-43)	2.4 POR RELACIONES	24: <u>5</u> (44-46)	2.5 POR SEGURIDAD DE OTROS	25: <u>3</u> (47-49)	2.6 POR INFORMACION CONFIDENCIAL	26: <u>3</u> (50-52)	3. ESFUERZO		3.1 MENTAL	31: <u>3</u> (53-55)	3.2 FISICO	32: <u>2</u> (56-58)	3.3 PRESSION DE TRABAJO	33: <u>3</u> (59-61)	4. AMBIENTE Y RIESGOS		4.1 AMBIENTE Y RIESGOS	41: <u>1</u> (62-64)
FACTORES Y SUBFACTORES	GRADOS (DEL 1 al 8)																																				
1. CONOCIMIENTOS Y APTITUD																																					
1.1 CONOCIMIENTOS	11: <u>7</u> (28-28)																																				
1.2 CRITERIO E INICIATIVA	12: <u>6</u> (29-31)																																				
1.3 EXPERIENCIA	13: <u>5</u> (32-34)																																				
2. RESPONSABILIDAD																																					
2.1 POR DEBERES	21: <u>5</u> (35-37)																																				
2.2 DIRECCION Y SUPERVISION	22: <u>6</u> (38-40)																																				
2.3 ECONOMICA	23: <u>4</u> (41-43)																																				
2.4 POR RELACIONES	24: <u>5</u> (44-46)																																				
2.5 POR SEGURIDAD DE OTROS	25: <u>3</u> (47-49)																																				
2.6 POR INFORMACION CONFIDENCIAL	26: <u>3</u> (50-52)																																				
3. ESFUERZO																																					
3.1 MENTAL	31: <u>3</u> (53-55)																																				
3.2 FISICO	32: <u>2</u> (56-58)																																				
3.3 PRESSION DE TRABAJO	33: <u>3</u> (59-61)																																				
4. AMBIENTE Y RIESGOS																																					
4.1 AMBIENTE Y RIESGOS	41: <u>1</u> (62-64)																																				

* LA PUNTUACION RESULTANTE SE DETERMINARA POR EL SISTEMA ELECTRONICO, SEGUN LA TABLA RESPECTIVA Y DE ACUERDO A LOS GRADOS SEÑALADOS POR EL RAMO

PROYECTO PARA EL CATALOGO DE PUESTOS Y TABLADOR DE SUELDOS A NIVEL -
INSTITUCIONAL.

El proceso de integración de los Catálogos de Puestos, se sustentó fundamentalmente en el análisis y valuación de los puestos - que conforman el Universo del Gobierno Federal, ésto permitió contar, adicionalmente con la estructura ponderada de los mismos, en atención a su peso relativo en el contexto general. Por cada puesto se obtuvo una cédula correspondiente en la que se consignan sus funciones y responsabilidades, sus requisitos de ocupación y su valuación expresada en puntos.

En base a este concepto, se fijó el Catálogo de Puestos del Instituto, los Puestos se clasificaron por niveles; es decir, de acuerdo a las características de ocupación de cada puesto, se le fijó un nivel que equivale al bloque en el cual se agrupa dentro del Tabulador de Sueldos.

Los niveles obtenidos inicialmente son teóricos y fue necesario analizar, cuidadosamente, su congruencia y homogeneidad; para ésto se contó con las cédulas de identificación de puestos que permitió identificar sus equivalencias en peso relativo, independientemente de su naturaleza. Especial atención se puso en los puestos de frontera, es decir, los últimos de un nivel y los primeros del siguiente, ya que en estos casos la ponderación referida a la importancia de las funciones y responsabilidades es crítica, dado que significa el cam--

bio de un nivel a otro, de este análisis detallado surgieran reubicaciones de los Puestos en los niveles.

ACTIVIDADES.

1.- Clasificación de Puestos.

La clasificación de puestos en la actividad complementaria de análisis y valuación para estar en posibilidad de formular el proyecto de Catálogo y Tabulador respectivo.

En primera instancia es necesario clasificar los puestos como BASE y CONFIANZA, los puestos previamente analizados y valuados -- conforme a lo dispuesto por el Artículo 5o. de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado que caen dentro del Grupo de Confianza son:

- - Director General.
- - Subdirector General.
- - Directores de Area.
- - Subdirectores de Area.
- - Jefes de Departamento.
- - Jefes de Unidad.
- - Funcionarios de Asesoría y Apoyo.
- - Demás empleados cuyo nombramiento así lo especifique.

Los puestos de Base son las plazas Manuales, Administrati--

vas, Técnico - Especialistas, Subprofesional y Profesional con más de seis meses de servicios ininterrumpidos dentro del Instituto.

Posteriormente deberán agruparse los puestos de Base en Grupos y Ramas conforme a su Profesiograma, a fin de concluir el proceso de clasificación y sentar las bases de la estructura escalafonaria.

Por Grupos, se entenderá la clasificación primaria de las Ramas de ocupación, cuyas actividades tienen características de tipo-general.

Por Ramas, se entiende el conjunto de puestos con características similares que los identifica dentro de un grupo de ocupaciones.

En base a estos conceptos, el Instituto, identificará tantas Ramas y Grupos como convenga a sus necesidades funcionales.

2.- Remuneraciones Vigentes.

De acuerdo con el Programa para mejorar la Administración del Personal al Servicio del Estado, las Dependencias deberán realizar estudios sobre las remuneraciones a sus puestos que, complementados con el análisis, valuación y clasificación de los mismos, sirvan para corregir las desigualdades e injusticias más notorias en las remuneraciones de un mismo puesto; por tal razón, los estudios sobre re

muneraciones vigentes tienen especial relevancia.

La secretaría de Programación y Presupuesto cuenta actualmente con información sobre remuneraciones que corresponden a cada trabajador y a cada función, el Tabulador del Instituto contempla montos brutos, que deberán asignarse a los trabajadores de acuerdo al criterio Administrativo vigente. Los montos que se consignan están calculados para ser pagados al personal que trabaja la jornada legal establecida, por lo que a quien labore tiempo parcial, deberá asignarse la parte proporcional correspondiente.

Con base en los elementos anteriores ha sido posible la elaboración del Tabulador Institucional, mismo que persigue la finalidad de proporcionar a cada trabajador el ingreso necesario para su subsistencia, tomando en cuenta los salarios existentes en el Mercado Nacional, así como la demanda y calidad de los recursos humanos en esta época.

Integrado a este Tabulador, se presenta el Tabulador para funcionarios Superiores, el cual se formula independientemente del Tabulador General, ya que este pretende coadyuvar al cabal cumplimiento de los objetivos expuestos por el Ejecutivo Federal en su programa de renovación moral de la Sociedad, que impone al Estado entre otras cosas, la promoción de Sistemas que den transparencia a los ingresos de los Servidores Públicos Superiores y regulen las prestaciones a que -

éstos tienen derecho. Entendiéndose por Servidores Públicos Superiores del Instituto en estudio los siguientes puestos.

- Director General.
- Subdirector General.
- Director de Area.

3.- Tabulador Institucional Autorizado.

El presente Tabulador ha sido autorizado consignando sueldos totales brutos, por lo cual el Instituto llevará a cabo los cálculos para determinar los importes mensuales correspondientes de acuerdo al criterio de pago existente.

La Secretaría de Programación y Presupuesto proporciona un rango autorizado que contempla un mínimo y un máximo por cada nivel, mismo que por políticas impuestas por la Alta Dirección se calcula considerando el monto máximo autorizado.

Para efectos de presentación en la presente investigación se presenta el Tabulador relacionando los puestos por nivel, ya que es una forma más objetiva de conocer los puestos existentes dentro del Instituto, asimismo es más práctica para su manejo por parte del personal de Administración de Sueldos.

A) TABULADOR FUNCIONARIOS SUPERIORES

VIGENTE DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

PUESTO	PERCEPCION BRUTA ANUAL	PRIMA VACACIONAL	GRATIFICACION ANUAL	I.S.R.	ISSSTE	SEGURO DE VIDA	SEGURO DE RETIRO	TOTAL ANUAL NETO AUTORIZADO
Director General	\$ 6'712,200	6,788	45,248	2'395,170	199,104	696	360	4'168,906
Subdirector General	4'635,960	6,788	45,248	1'427,360	199,104	696	360	3'060,476
Director de Area	2'754,600	6,788	45,248	647,600	199,104	696	360	1'958,876

	SUELDO BASE MENSUAL	SOBRE SUELDO 40%	COMPENSACION ADICIONAL POR SERV ESP	I.S.R.	2 %	6 %	SEGURO DE VIDA	SEGURO DE RETIRO	SUELDO NETO MENSUAL
Director General	24,240	9,696	525,414	197,518	4,148	12,444	30	58	345,152
Subdirector General	24,240	9,696	352,394	117,042	4,148	12,444	30	58	252,608
Director de Area	24,240	9,696	195,614	52,450	4,148	12,444	30	58	160,420

B) TABULADOR GENERAL

PUESTO	NIVEL	SUELDO BASE	SOBRE SUELDO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	PRIMA VACACIONAL	GRATIFICACION ANUAL	TOTAL ANUAL AUTORIZADO
Subdirector	22	83,500	33,400	116,900	1'402,800	23,360	350,700	1'776,860
Contralor Interno	21	70,500	28,200	98,700	1'184,400	19,740	296,100	1'500,240
Jefe de Unidad	21	70,500	28,200	98,700	1'184,400	19,740	296,100	1'500,240
Asesor Jurídico	20	68,107	27,243	95,350	1'144,200	19,070	286,050	1'449,320
Asesor de Dirección General	20	68,107	27,243	95,350	1'144,200	19,070	286,050	1'449,320

	NIVEL	SUELDO BASE	SOBRE SUELDO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	PRIMA VACACIONAL	GRATIFICACION ANUAL	TOTAL ANUAL AUTORIZADO
Secretario Particular	18	56,857	22,743	79,600	955,200	15,920	238,800	1'209,920
Jefe de Departamento	18	56,857	22,743	79,600	955,200	15,920	238,800	1'209,920
Supervisor de Auditoria	13	47,928	19,172	67,100	805,200	13,420	167,750	986,370
Supervisor Contable	13	47,928	19,172	67,100	805,200	13,420	167,750	986,370
Jefe de Arquitectos	13	47,928	19,172	67,100	805,200	13,420	167,750	986,370
Jefe de Abogados	13	47,928	19,172	67,100	805,200	13,420	167,750	986,370
Subjefe de Oficina	12	45,250	18,100	63,350	760,200	12,670	158,375	931,245
Jefe de Sección	11	41,857	16,743	58,600	703,200	11,720	146,500	861,420
Médico General	10	39,214	15,686	54,900	658,800	10,980	137,250	807,030
Abogado	10	39,214	15,686	54,900	658,800	10,980	137,250	807,030
Arquitecto	10	39,214	15,686	54,900	658,800	10,980	137,250	807,030
Contador	10	39,214	15,686	54,900	658,800	10,980	137,250	807,030
Ingeniero	10	39,214	15,686	54,900	658,800	10,980	137,250	807,030
Dentista Cirujano	10	39,214	15,686	54,900	658,800	10,980	137,250	807,030
Jefe de Mesa de Trabajo Social	10	39,214	15,686	54,900	658,800	10,980	137,250	807,030
Supervisor de Construcción	9	34,357	13,743	48,100	577,200	9,620	120,250	707,070
Programador	8	33,178	13,272	46,450	557,400	9,290	116,125	682,815
Pasante de Abogado	8	33,178	13,272	46,450	557,400	9,290	116,125	682,815
Pasantes	8	33,178	13,272	46,450	557,400	9,290	116,125	682,815
Secretaria de Director General	8	33,178	13,272	46,450	557,400	9,290	116,125	682,815
Jefe de Archivo	8	33,178	13,272	46,450	557,400	9,290	116,125	682,815
Cajero	7	30,464	12,186	42,650	511,800	8,530	106,625	626,955
Secretaria de Director	7	30,464	12,186	42,650	511,800	8,530	106,625	626,955
Auxiliar de Programador	7	30,464	12,186	42,650	511,800	8,530	106,625	626,955
Jefe de Almacén	7	30,464	12,186	42,650	511,800	8,530	106,625	626,955
Jefe de Mesa	7	30,464	12,186	42,650	511,800	8,530	106,625	626,955
Secretaria de Subdirector	6	27,750	11,100	38,850	466,200	7,770	97,125	571,095

	NIVEL	SUELDO BASE	SOBRE SUELDO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	PRIMA VACACIONAL	GRATIFICACION ANUAL	TOTAL ANUAL AUTORIZADO
Dibujante	6	27,750	11,100	38,850	466,200	7,770	97,125	571,095
Enfermera	6	27,750	11,100	38,850	466,200	7,770	97,125	571,095
Operador de Computadora	6	27,750	11,100	38,850	466,200	7,770	97,125	571,095
Auxiliar de Contabilidad	6	27,750	11,100	38,850	466,200	7,770	97,125	571,095
Administrativo Especializado	5	25,750	10,300	36,050	432,600	7,210	90,125	529,935
Sobrestante	5	25,750	10,300	36,050	432,600	7,210	90,125	529,935
Topógrafo	5	25,750	10,300	36,050	432,600	7,210	90,125	529,935
Auxiliar Especialista en Compras	5	25,750	10,300	36,050	432,600	7,210	90,125	529,935
Secretaria de Jefe de Depto.	5	25,750	10,300	36,050	432,600	7,210	90,125	529,935
Jefe de Kardistas	4	23,750	9,500	33,250	399,000	6,650	83,125	488,775
Auxiliar de Contratos y Estim.	4	23,750	9,500	33,250	399,000	6,650	83,125	488,775
Codificador	4	23,750	9,500	33,250	399,000	6,650	83,125	488,775
Jefe de Glosadores	4	23,750	9,500	33,250	399,000	6,650	83,125	488,775
Secretaria de Jefe de Ofna.	4	23,750	9,500	33,250	399,000	6,650	83,125	488,775
Técnico Electricista	4	23,750	9,500	33,250	399,000	6,650	83,125	488,775
Ebanista	4	23,750	9,500	33,250	399,000	6,650	83,125	488,775
Chofer de Camión	4	23,750	9,500	33,250	399,000	6,650	83,125	488,775
Mecánico Automotriz	4	23,750	9,500	33,250	399,000	6,650	83,125	488,775
Gestor	4	23,750	9,500	33,250	399,000	6,650	83,125	488,775
Operador de Conmutador	4	23,750	9,500	33,250	399,000	6,650	83,125	488,775
Almacenista	3	21,714	8,686	30,400	364,800	6,080	76,000	446,880
Archivista	3	21,714	8,686	30,400	364,800	6,080	76,000	446,880
Carpintero	3	21,714	8,686	30,400	364,800	6,080	76,000	446,880
Chofer	3	21,714	8,686	30,400	364,800	6,080	76,000	446,880
Electricista	3	21,714	8,686	30,400	364,800	6,080	76,000	446,880
Mecánico de Máquina de Ofna.	3	21,714	8,686	30,400	364,800	6,080	76,000	446,880
Taquímeconógrafa	3	21,714	8,686	30,400	364,800	6,080	76,000	446,880

	NIVEL	SUELDO BASE	SOBRE SUELDO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	PRIMA VACACIONAL	GRATIFICACION ANUAL	TOTAL ANUAL AUTORIZADO
Glosador	3	21,714	8,686	30,400	364,800	6,080	76,000	446,880
Auxiliar de Dibujante	3	21,714	8,686	30,400	364,800	6,080	76,000	446,880
Controlador de Asistencia	3	21,714	8,686	30,400	364,800	6,080	76,000	446,880
Albañil	2	20,392	8,158	28,550	342,600	5,710	71,375	419,685
Elevadorista	2	20,392	8,158	28,550	342,600	5,710	71,375	419,685
Jardinero	2	20,392	8,158	28,550	342,600	5,710	71,375	419,685
Pintor	2	20,392	8,158	28,550	342,600	5,710	71,375	419,685
Plomero	2	20,392	8,158	28,550	342,600	5,710	71,375	419,685
Peluquero	2	20,392	8,158	28,550	342,600	5,710	71,375	419,685
Mecanógrafo	2	20,392	8,158	28,550	342,600	5,710	71,375	419,685
Mensajero	2	20,392	8,158	28,550	342,600	5,710	71,375	419,685
Operador de Máquina Copiadora	2	20,392	8,158	28,550	342,600	5,710	71,375	419,685
Auxiliar de Intendencia	1	19,000	7,600	26,600	319,200	5,320	66,500	391,020
Vigilante	1	19,000	7,600	26,600	319,200	5,320	66,500	391,020
Ayudante de Jardinero	1	19,000	7,600	26,600	319,200	5,320	66,500	391,020

** OBSERVACIONES.

- 1.- El Aguinaldo hasta el Nivel 18 equivale a tres meses, las categorías subsecuentes a 2.5 meses.
- 2.- La Prima Vacacional equivale al 20 % del Sueldo y Sobresueldo anualmente en todas las categorías

C A P I T U L O I V

IMPLANTACION

4.1. OBJETIVO

Una vez que se ha obtenido el nuevo Catálogo de Puestos y - Tabulador de Sueldos se hace necesario implantarlo, pero la implantación no sólo indica encajonar los antiguos puestos del Instituto a -- los nuevos puestos autorizados, sino evaluar y conocer el desarrollo de cada empleado para ubicarlo en el puesto más acorde a su conoci- - mientos, experiencia y grado máximo de estudios, procurándole a éste un beneficio al ser promovido de categoría, mismo que se refleja en - un mejor desarrollo de las actividades Institucionales.

Siguiendo el criterio de integración que señala que ésta se ocupa de: " Dotar de Personal a la estructura de la Organización a tra - vés de una adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que han de ocupar los puestos de la estructura. "

Si esta función ha de manejarse en forma lógica, será mucho más completa de lo que es usualmente en la práctica, ya que no sólo - se analizarán las necesidades y requerimientos que en materia de Re-- cursos Humanos se tengan en la actualidad, sino que, además habrá de conocerse las necesidades futuras, esto es, plazas de nueva creación, necesidades de aumentos de presupuesto por este concepto, así como se ñalar el gasto anual que se tenga que erogar por pago de Remuneracio-

nes con sus respectivas variaciones por aumentos de sueldos.

Esto es pensar al futuro.

Para lograr esto se hace necesario elaborar un plan de trabajo apropiado, que manifieste los objetivos que se pretenden alcanzar.

El plan de trabajo adoptado por el Instituto para integrar la Administración de Sueldos, al crecimiento y desarrollo de Recursos Humanos de Gobierno Federal, se clasifica en las siguientes etapas:

- Implantación.
- Planilla Orgánica.
- Presupuesto Anual de Sueldos.
- Actualización Constante del Tabulador.

4.2. IMPLANTACION.

La implantación, consiste en " Llevar a la práctica un proyecto aprobado, tanto desde el punto de vista de su contenido como de los Recursos necesarios para su ejecución, estableciendo mejoras Administrativas y Técnicas que permitan optimizar el desarrollo integral de una Institución. " *

En este caso la implantación, consiste en homologar los - - puestos y categorías con que cuenta el personal a los nuevos puestos autorizados por la Secretaría de Programación y Presupuesto, esto es

* Presidencia de la República
Glosario de Términos Administrativos
Editorial Futura Editores, S. A. 1982

identificar las actividades de cada puesto y traspasarlo al nuevo puesto autorizado, mismo que se clasifican de la siguiente manera:

I. S. S. F. A. M.

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL
Albañil	Albañil	2
Carpintero	Carpintero	3
Chofer	Chofer	3
Electricista	Electricista	3
Elevadorista	Elevadorista	2
Jardinero	Jardinero	2
Mecánico	Mecánico Automotriz	4
Mensajero " A "	Auxiliar de Intendencia	1
Mensajero " B "	Auxiliar de Intendencia	1
Mensajero " C "	Auxiliar de Intendencia	1
Mensajero " D "	Auxiliar de Intendencia	1
Pintor	Pintor	2
Plomero	Plomero	2
Reparador de Máq. Copiadora	Operador de Máq. de Reprod.	2
Operador de Máq. de Escribir	Mecánico de Máq. de Oficina	3
Velador	Vigilante	1
Administrador	Intendente	3
Almacenista	Almacenista	3
Archivista " A "	Archivista	3
Archivista " B "	Archivista	3
Archivista " C "	Archivista	3
Auxiliar Administrativo " A "	Auxiliar Administrativo	2
AL		
Auxiliar Administrativo " F "	Auxiliar Administrativo	2
Ayudante de Contador " A "	Auxiliar de Contabilidad	6
AL		
Ayudante de Contador " D "	Auxiliar de Contabilidad	6

I. S. S. F. A. N.

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL
Cajera " A "	Cajero	7
Cajera " B "	Cajero	7
Mecanógrafa " A "	Mecanógrafa	2
Mecanógrafa " B "	Mecanógrafa	2
Oficial Administrativo " A "	Administrativo Especializado	5
AL		
Oficial Administrativo " F "	Administrativo Especializado	5
Secretaria " A "	Secretaria de Subdirector	6
A		
Secretaria " E "	Secretaria de Subdirector	6
Secretaria " F "	Secretaria de Director	
Taquimecanógrafa " A "	Taquimecanógrafa	3
A		
Taquimecanógrafa " D "	Taquimecanógrafa	3
Telefonista	Operador de Conmutador	4
Analista de Computación	Analista de Sistem. Comp.	12
Ayudante de Programador	Auxiliar de Programación	7
Ayudante de Topógrafo	Ayudante de Topógrafo	3
Dibujante " A "	Dibujante	5
Dibujante " B "	Dibujante	5
Enfermera	Enfermera	6
Operador de Computadora	Operador de Computadora	6
Operador de Máq. Cont. " A "	Operador de Máq. de Cont.	3
Operador de Máq. Cont. " B "	Operador de Máq. de Cont.	3
Programador " A "	Programador	8
AL		
Programador " D "	Programador	8
Sobreestante " A "	Sobreestante	5
Sobreestante " B "	Sobreestante	5
Pasante de Abogado " A "	Pasante de Abogado	8
Pasante de Abogado " B "	Pasante de Abogado	8

I. S. S. F. A. M.

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL
Pasante de Arquitecto " A "	Pasante de Arquitectura	8
Pasante de Arquitecto " B "	Pasante de Arquitectura	8
Pasante de Contador " A "	Pasante	8
AL		
Pasante de Contador " C "	Pasante	8
Doctor " A "	Médico General	10
Abogado " A "	Abogado	10
A		
Abogado " D "	Abogado	10
Arquitecto " A "	Arquitecto	10
Arquitecto " B "	Arquitecto	10
Contador " A "	Contador	10
A		
Contador " C "	Contador	10
Ingeniero	Ingeniero	10
Topógrafo " A "	Topógrafo	5
A		
Topógrafo " C "	Topógrafo	5
Cirujano Dentista	Dentista Cirujano	10
Asesor de Prestac. Habitac.	Subcontador	7
Asesor Jurídico	Asesor Jurídico	20
Director General	Director General	5
Subdirector General	Subdirector General	5
Secretario Particular	Secretario Particular	18
Asesor	Asesor de Director Gral.	20
Jefe de Unidad	Jefe de Unidad	21
Contralor General	Contralor Interno	20
Director de Area	Director de Area	5
Subdirector de Area	Subdirector de Area	22
Jefe de Departamento	Jefe de Departamento	18
-----	Ayudante de Jardinero	-

I. S. S. F. A. M.

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL
-----	Peluquero	-
-----	Chofer	-
-----	Glosador	-
-----	Auxiliar de Dibujante	-
-----	Auxiliar de Enfermería	-
-----	Controlador de Asistencia	-
-----	Chofer de Camión	-
-----	Gestor	-
-----	Captador y Revisor de Datos	-
-----	Jefe de Kardistas	-
-----	Secretaria de Jefe de Ofna.	-
-----	Técnico Electricista	-
-----	Ebanista	-
-----	Auxiliar de Compras	-
-----	Secretaria de Jefe de Depto.	-
-----	Auxiliar de Programación	-
-----	Jefe de Almacén	-
-----	Jefe de Mesa	-
-----	Jefe de Archivo	-
-----	Supervisor de Construcción	-
-----	Jefe de Mesa de Trab. Soc	-
-----	Jefe de Sección	-
-----	Subjefe de Oficina	-
-----	Supervisor de Auditoría	-
-----	Supervisor Contable	-
-----	Jefe de Arquitectos	-
-----	Jefe de Abogados	-

===== PUESTOS DE NUEVA CREACION =====

VENTAJAS DE LA IMPLANTACION.

- 1.- Se contará con una descripción de puestos para encausar al personal a su especialidad.
- 2.- Se podrá establecer una retribución justa a cada trabajador de acuerdo a sus actividades, procediendo a " congelar " los puestos sobrevaluados.
- 3.- La existencia del Catálogo de Puestos y del Tabulador - de Sueldos, permitirá al personal escalar de puestos, - de acuerdo a su dedicación, experiencia, conocimientos y la opinión de sus Jefes Directos.
- 4.- Permitirá a las Autoridades Administrativas, crear previa autorización puestos que de acuerdo a las necesidades futuras del Instituto sean requeridas para su funcionamiento.
- 5.- Reducción del Tabulador General.

DESVENTAJAS.

Como toda nueva política implantada en una Organización traerá descontentos entre el personal, por considerar algunas " injusticias " en las valuaciones; razón por la cual la Alta Dirección a través de los Jefes de Area darán a conocer los procedimientos llevados a cabo, mismas que serán inflexibles y que sólo podrán ser modificados, cuando el empleado demuestre tener la aptitud y requisitos necesarios para ocupar un puesto de mayor jerarquía aunado a una buena trayectoria dentro del Instituto.

4.3. PLANILLA ORGANICA.

La planilla Orgánica es el instrumento que contiene el número y descripción de plazas necesarias para que un Organismo Administrativo cumpla con sus funciones específicas de trabajo.

Este documento es de vital importancia, ya que contempla -- los Recursos Humanos disponibles por cada Area de Trabajo. asimismo -- se identifican dentro del mismo las plazas vacantes así como las plazas disponibles para su remoción. Además es el instrumento de apoyo para la elaboración del Presupuesto Anual de Sueldos pormenorizado.

A continuación se especifica el número de plazas necesarias dentro del Instituto, por Area de Responsabilidad.

ORGANOS ADMINISTRATIVOS SUPERIORES	FUNCIONARIOS	PROFESIONALES	DE APOYO Y ADMINISTRATIVOS	MANUALES	TOTAL	OBSERVACIONES
Dirección General	1		1 Asesor 1 Secretaria Part. 1 Secretaria Dir. Gral. 2 Taquimecanógrafas	2 Mensajeros 1 Aux. Intend. 1 Chofer	10	
Asesor Jurídico	1	2 Lic. Der. *1 Pste. Der.	1 Secretaria Subdir. 2 Srias. Jefe Ofna. 1 Archivista *1 Gestor	1 Mensajero	10	*2 Vacantes
Contraloría Interna	1	2 Cont. Pub. 2 Pste C.P.	*3 Aux. Contabilidad 1 Secretaria Subdir. 2 Taquimecanógrafas *1 Admtvos. Espec.	1 Mensajero	13	*4 Vacantes
Subdirección General	1	1 Lic. Adm. o Lic. Der.	1 Secretaria Director 1 Taquimecanógrafa	1 Mensajero 1 Chofer	6	
Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales	1		1 Secretaria Director 1 Auxil. Admtvo.	1 Mensajero 1 Chofer	5	
Dirección Médica	1		1 Secretaria Director 1 Aux. Admtvo.	1 Mensajero 1 Chofer	5	

ORGANOS ADMINISTRATIVOS SUPERIORES	FUNCIONARIOS	PROFESIONALES	DE APOYO Y ADMINISTRATIVOS	MANUALES	TOTAL	OBSERVACIONES
Dirección de Construcciones	1		1 Secretaria Dir. 1 Aux. Admtvo.	1 Mensajero 1 Chofer	5	
Dirección de Finanzas	1		1 Secretaria Dir. 1 Aux. Admtvo.	1 Mensajero 1 Chofer	5	
Dirección de Administración	1		1 Secretaria Dir. 1 Aux. Admtvo.	1 Mensajero 1 Chofer	5	

ORGANOS NIVEL MEDIO	EJECUTIVOS	PROFESIONALES	DE APOYO Y ADMINISTRATIVOS	MANUALES	TOTAL	OBSERVACIONES
Subdirección de Pensiones	1 Subdirec.	7 Lic. Derec.	3 Jefes de Sección	2 Mensajeros		*9 Vacantes
	*2 Jef. Depto.	5 Pates. Derec.	5 Jefes de Mesa *2 Admtvos Espec. 1 Secretaria Subdir. *3 Srias. Jefe Ofna. 7 Taquimecanógrafas 5 Mecanógrafas 3 Archivistas 3 Glosador 3 Aux. Admtvos. *2 Srias. Jefe Depto.		54	
Subdirección de Crédito	1 Subdirec.	2 Lic. Derec.	1 Jefe de Sección	1 Mensajero		*4 Vacantes
	*2 Jef. Depto.	2 Pates. Der.	2 Jefes de Mesa 1 Secretarias Subdir. 2 Taquimecanógrafas 2 Mecanógrafas 2 Trabaj. Sociales 1 Archivista *2 Srias. Jefe Depto.		21	
Subdirección del Seguro de Vida Militar	1 Subdirec.	1 Lic. Derec.	1 Secretaria Subdir.	1 Mensajero		*4 Vacantes
	*2 Jef. Depto.	1 Pate. Derec.	*2 Srias. Jefe Depto. 1 Jefe de Mesa 2 Taquimecanógrafas 2 Mecanógrafas 2 Archivistas 1 Aux. Admtvo.		17	

ORGANOS NIVEL MEDIO	EJECUTIVOS	PROFESIONALES	DE APOYO Y ADMINISTRATIVOS	MANUALES	TOTAL	OBSERVACIONES
Subdirección del Fondo de La Vivienda Militar	1 Subdirec. *2 Jef. Depto.		1 Secretaria Subdir. 2 Jefes de Sección 3 Codificadores 2 Kardistas 1 Jefe de Kardistas 2 Mecnógrafas *2 Srias. Jefe Depto.	1 Mensajero		*4 Vacantes 17
Subdirección de Registro y Vigencia de Derechos	1 Subdirec. *2 Jef. Depto.		3 Jefes de Sección 5 Archivistas 4 Kardistas 1 Jefe de Kardistas 1 Secretaria Subdir. *2 Srias. Jefe Depto. 5 Mecnógrafas 2 Aux. Admtvos. *2 Trabaj. Sociales	2 Mensajeros		*6 Vacantes 30
Subdirección Médica	1 Subdirec. *3 Jef. Depto.	10 Dent. Cir. 3 Med. Gral. 5 Pasantes	1 Secretaria Subdir. *3 Srias. Jefe Depto. *2 Trabaj. Sociales 2 Enfermeras	1 Mensajero		*4 Vacantes 31

ORGANOS NIVEL MEDIO	EJECUTIVOS	PROFESIONALES	DE APOYO Y ADMINISTRATIVOS	MANUALES	TOTAL	OBSERVACIONES
Subdirección de Prácticas y Transferidos	1 Subdir. *2 Jef. Depto.		1 Secretaria Subdir. *2 Srias. Jefe Depto. 2 Jefes de Sección 3 Choferes 2 Enfermeras *1 Aux. de Enferm.	1 Mensajero	15	*5 Vacantes
Subdirección de Servicio Social	1 Subdir. *2 Jef. Depto.		6 Trabaj. Sociales 1 Secretaria Subdir. *2 Srias. Jefe Depto. 2 Jefes de Mesa Trab. Soc.	1 Mensajero	15	*4 Vacantes
Subdirección de Planeación y Proyectos	1 Subdir. *2 Jef. Depto.	5 Arquitect. 1 Jef. Arq.	3 Topógrafos 5 Dibujantes 2 Aux. de Dibujante 1 Secretaria Subdir. *2 Srias. Jefe Depto.	1 Mensajero	23	*4 Vacantes
Subdirección de Costos	1 Subdir. *2 Jef. Depto.	3 Ingenieros 2 Ptes. Ing.	2 Aux. de Cont. y Est. 1 Secretaria Subdir. *2 Srias. Jefe Depto. 3 Admtvos. Espec. 1 Archivista	1 Mensajero	18	*4 Vacantes
Subdirección de Obras	1 Subdir. 2 Jef. Depto.	6 Ingenieros 3 Ptes. Ing.	5 Superv. de Construc. 1 Secretaria Subdir. *2 Srias. Jefe Depto. 1 Aux. de Cont. Est.	1 Mensajero	22	*2 Vacantes

ORGANOS NIVEL MEDIO	EJECUTIVOS	PROFESIONALES	DE APOYO Y ADMINISTRATIVOS	MANUALES	TOTAL	OBSERVACIONES
Subdirección Actuarial y de Presupuesto	1 Subdir. *2 Jef. Depto.	*2 Actuarios *2 Lic. Adm. *1 Lic. Econ.	1 Secretaria Subdir. *2 Srias. Jefe Depto. 2 Admtvos. Espec. 1 Glosador	1 Mensajero	15	*9 Vacantes
Subdirección de Tesorería	1 Subdir. *2 Jef. Depto.		2 Jefes de Sección 3 Cajeras 1 Secretaria Subdir. *2 Srias. Jefe Depto. 1 Gestor 2 Mecanógrafas 1 Archivista	1 Mensajero	16	*4 Vacantes
Subdirección de Cobranzas	1 Subdir. *2 Jef. Depto.		2 Jefes de Sección 2 Jefes de Mesa 3 Aux. de Contabilidad 7 Admtvos. Espec. 2 Archivistas 3 Kardistas 1 Secretaria Subdir. 2 Srias. Jefe Depto. 3 Mecanógrafas *1 Gestor 2 Aux. Admtvos.	1 Mensajero	32	*3 Vacantes

ORGANOS NIVEL MEDIO	EJECUTIVOS	PROFESIONALES	DE APOYO Y ADMINISTRATIVOS	MANUALES	TOTAL	OBSERVACIONES
Subdirección de Contabilidad	1 Subdir. *3 Jef. Depto.	3 Cont. Pub. 3 Ptes. C.P.	3 Jefes de Sección 7 Aux. de Contabilidad 3 Jefes de Mesa 2 Aux. Admtvos. 2 Archivistas 2 Oper. Máq. Contab. 2 Kardistas 1 Secretaria Subdir. 3 Srias. Jefe Depto.	1 Mensajero	36	*3 Vacantes
Subdirección de Recursos Humanos	1 Subdir. *3 Jef. Depto.	*2 Lic. Adm. 3 Ptes. Lic.	1 Secretaria Subdir. *3 Srias. Jefe Depto. 2 Mecanógrafas 2 Control Asistencia 2 Admtvo. Espec. 1 Archivista 1 Jefe de Mesa 2 Jefes de Sección 1 Gestor	1 Mensajero	26	*8 Vacantes
Subdirección de Servicios Habitacionales	1 Subdir. *2 Jef. Depto.	*1 Lic. Adm. 1 Pte. Lic.	1 Secretaria Subdir. 2 Srias. Jefe Depto. 3 Admtvos. Espec. 2 Archivistas 1 Aux. Admtvo.	1 Mensajero	15	*3 Vacantes

ORGANOS NIVEL MEDIO	EJECUTIVOS	PROFESIONALES	DE APOYO Y ADMINISTRATIVOS	MANUALES	TOTAL	OBSERVACIONES
Subdirección de Recursos Materiales	1 Subdir. 2 Jef. Depto.	*2 Lic. Admon.	1 Secretaria Subdir. 2 Srias. Jefe Depto. 2 Admitivo Esp. Compras 2 Archivistas 3 Glosadores 2 Jefe de Mesa	1 Mensajero	18	*2 Vacantea
Subdirección de Informática	1 Subdir. *2 Jef. Depto.		5 Programadores 2 Aux. de Programador 2 Op. de Computadora 3 Codificadores 2 Cap. y Rev. Datos 1 Archivista 1 Secretaria Subdir. *2 Srias. Jefe Depto.	1 Mensajero	22	*4 Vacantes
Subdirección de Servicios Generales	1 Subdir. *2 Jef. Depto.		5 Jefes de Sección 1 Administrador 2 Choferes de Camión 1 Secretaria Subdir. *2 Srias. Jefe Depto. 1 Archivista	35 Aux. de Int. 5 Mensajeros 3 Pintores 2 Albañiles 2 Plomeros 4 Elevadoristas 1 Electricista 1 Op. Máq. Reprod. 1 Carpintero 1 Mecánico Autom. 1 Op. Conmutador 2 Sobrestant. 73		*4 Vacantes

TOTAL DE PLAZAS

=500=

4.4. PRESUPUESTO ANUAL DE SUELDOS.

Después que las decisiones han sido tomadas y los planes han quedado establecidos, el paso final para darles significado, es convertirlos en Presupuestos para darles un lenguaje numérico.

Una de las herramientas de Planeación y Control más ampliamente difundidas en el Sector Gubernamental, es la de Planeación y Presupuesto por Programa (P.P.P.) ó más simplemente Presupuesto por Programa. Este se define como " El medio de contar con un Método Sistemático de Distribución de los Recursos de una Organización en la forma más efectiva para conseguir sus fines ".

Para enfocar nuestro análisis numérico, es necesario clasificar el objeto del gasto, esto es; elaborar un listado ordenado, homogéneo y coherente de los bienes y servicios que el Gobierno adquiere para desarrollar sus acciones, para ésto es necesario identificar nuestras partidas presupuestales del gasto de la siguiente manera:

- Servicios Personales.- Que agrupa las asignaciones destinadas al pago de Remuneraciones al Personal que presta sus servicios en Dependencias de la Administración Pública de manera permanente, misma que contempla el Sueldo y Sobresueldo.

- Remuneraciones al Personal de Carácter Transitorio.- A-

grupa las asignaciones destinadas a cubrir las percepciones correspondientes al Personal Eventual. Esto es Sueldo y Sobresueldo.

- Remuneraciones Adicionales y Especiales.- Agrupa las asignaciones destinadas a cubrir percepciones adicionales y especiales como: Diferencias por Salario Mínimo, Prima Quinquenal, Prima Vacacional, Gratificación por Fin de Año, Compensación Adicional por Servicios Especiales, Remuneraciones por Servicios Especiales, entre otras.

- Pagos por Concepto de Seguridad Social.- Agrupa las asignaciones destinadas a cubrir la parte que le corresponde a las Entidades de la Administración Pública Federal por concepto de diversas prestaciones de Seguridad Social, en este caso corresponde a las cuotas - del I.S.S.S.T.E.

En base a la planilla Orgánica, se presenta a continuación el Presupuesto Anual de Sueldos, mismo que contempla las plazas ocupadas así como las plazas vacantes.

A).- RESUMEN E INTEGRACION DE PLAZAS.

NIVEL	P U E S T O	No. DE PLAZAS
5	Director General	1
5	Subdirector General	1
5	Director de Area	5
22	subdirector	20
21	Contralor Interno	1
20	Aasesor Jurídico	1
20	Aasesor de Dirección General	1
18	Secretario Particular	1
18	Jefe de Departamento	45
13	Jefe de Arquitectos	1
11	Jefe de Sección	25
10	Licenciado en Derecho	13
10	Contador	5
10	Ingeniero	9
10	Dentista Cirujano	10
10	Médico General	3
10	Jefe de Mesa de Trabajo Social	2
10	Arquitecto	5
9	Supervisor de Construcciones	5
8	Programador	5
8	Pasante	28
8	Secretaria de Director General	1
7	Cajera	3
7	Secretaria de Director	6
7	Auxiliar de Programador	2
7	Jefe de Mesa	16
6	Secretaria de Subdirector	22
6	Enfermera	4
6	Dibujantes	5

NIVEL	P U E S T O	No. DE PLAZAS
6	Operador de Computadora	2
6	Auxiliar de Contabilidad	13
5	Administrativo Especializado	21
5	Secretaria de Jefe de Departamento	40
5	Topógrafo	3
5	Administrativo Especializado en Compra	2
5	Sobreestante	2
4	Secretaria de Jefe de Oficina	5
4	Gestor	4
4	Codificadores	5
4	Jefe de Kardistas	2
4	Auxiliar de Contratos y Estimaciones	3
4	Capturista y Revisor de Datos	2
4	Chofer de Camión	2
4	Mecánico Automotriz	1
4	Operador de Conmutador	4
3	Taquimecanógrafa	16
3	Chofer	10
3	Archivista	25
3	Glosador	7
3	Kardista	11
3	Auxiliar de Enfermera	1
3	Auxiliar de Dibujo	2
3	Operador de Máquina de Contabilidad	2
3	Controlador de Asistencia	2
3	Electricista	1
3	Carpintero	1
2	Mensajero	36
2	Mecanógrafa	23
2	Pintor	3
2	Albañil	2
2	Plomero	2

NIVEL	P U E S T O	No. DE PLAZAS
2	Elevadorista	4
2	Operador de Máquina de Reproducción	1
2	Auxiliar Administrativo	16
1	Auxiliar de Intendencia	36
*	Trabajadora Social	12
*	Actuario	2
*	Licenciado en Administración	7
*	Licenciado en Economía	1
	Plazas Reales	463
	Plazas Vacantes	117
	TOTAL DE PLAZAS	<u>580</u> =====

* Plazas por Crearse.

0

B).- REMUNERACIONES AL PERSONAL.

NIVEL	Nº. DE PLAZAS	SUELDO Y SOBRESUELDO TOTAL	COMPENSACION ADICIONAL POR SERVICIOS ESPECIALES	AGUINALDO	PRIMA VACACIONAL	TOTAL ANUAL
S	1	\$ 407,232	\$ 6'304,968	\$ 45,248	\$ 6,788	\$ 6'764,236
S	1	407,232	4'228,728	45,248	6,788	4'687,996
S	5	2'036,160	11'736,840	226,240	33,940	14'033,180
22	20	28'056,000		7'014,000	467,600	35'537,600
21	1	1'184,400		296,100	19,740	1'500,240
20	2	2'288,400		592,100	38,140	2'918,640
18	46	43'939,200		10'984,800	732,320	55'656,320
13	1	805,200		167,750	13,420	986,370
11	25	17'580,000		3'662,500	293,000	21'535,500
10	57	37'551,600		7'823,250	625,860	46'000,710
9	5	2'886,000		601,250	48,100	3'535,350
8	34	18'951,600		3'948,250	315,860	23'215,710
7	27	13'818,600		2'878,875	230,310	16'927,785
6	46	21'445,200		4'467,750	357,420	26'270,370
5	80	34'608,000		7'210,000	576,800	42'394,800
4	28	11'172,000		2'327,500	186,200	13'685,700
3	78	28'454,400		5'928,000	474,240	34'856,640
2	87	29'806,200		6'209,625	496,770	36'512,595
1	36	11'491,200		2'394,000	191,520	14'076,720
SUMAS	580	\$ 306'888,624	\$ 22'270,536	\$ 66'822,486	\$ 5'114,816	\$ 401'096,462

C).- INTEGRACION TOTAL DEL GASTO CORRIENTE. *

- Servicios Personales	\$ 230'640,624
- Sueldos	
- Sobresueldos	
- Remuneraciones al Personal de Carácter Transitorio	76'248,000
- Sueldos	
- Sobresueldos	
- Remuneraciones Adicionales y Especiales	94'207,838
- Compensaciones por Servicios Especiales	
- Aguinaldo	
- Prima Vacacional	
Subtotal	\$ 401'096,462

MAS:

Incremento Anual Estimado del Salario Mínimo y Otros (35 %)	\$ 120'328,938
Pagos de Seguridad Social	29'406,680
- Cuotas Obligatorias Institucionales al I.S.S.S.T.E. (12.75 %)	
TOTAL DEL GASTO	\$ 550'832,080

* Es toda aquella erogación que se realiza en el Sector Público y que no tiene como contrapartida la creación de un Activo, sino que constituye un acto de consumo.

4.5. ACTUALIZACION CONSTANTE DEL TABULADOR.

CONCLUSIONES:

Una vez que el Instituto, haya elaborado su tabulador de -- Sueldos, Catálogo de Puestos y Presupuesto Anual de Sueldos, podrá es-
tar en condiciones de vislumbrar las necesidades futuras del Institu-
to. Pero su tarea no se debe abocar únicamente a lograr mejoras sala-
riales en base a modificaciones al Salario Mínimo General, sino que -
deberá lograr sus aumentos en base a sus necesidades y Recursos como-
Organismo Público Descentralizado. Para lo cual deberá la Alta Direc-
ción conocer a través de la Subdirección de Recursos Humanos los pun-
tos más importantes en Relación a Administración de Sueldos, entre --
los cuales destacan por su importancia:

- Conocer la demanda laboral existente en el mercado, esto es, mantenerse actualizado de los Sueldos, calidad de trabajo con que cuentan otros Organismos, para solicitar modificaciones a los Tabula-
dores y Catálogos de Puestos vigentes.

- El Instituto en base a su sólida posición financiera, po-
co común en Organismos Descentralizados, podrá negociar ante la Secre-
taría de Programación y Presupuesto que su Personal cuente con sueldos
más elevados que los que generalmente se pagan en Dependencias Públi-
cas.

- Existen en el Tabulador de Sueldos, Niveles, Vacantes como son: 14, 15, 17 y 19 las cuales se deberán cubrir con nuevos Puestos. Además se deberá solicitar cuando por las actividades así lo requieran, Puestos de Nueva Creación a efecto de no desvirtuar las actividades de cada Puesto cometiéndose injusticias por sobrevaluar o subvaluar una nueva tarea.

- A través de la Subdirección de Recursos Humanos, se deberá someter a concurso las plazas vacantes o de nueva creación, antes de ser ocupadas por Personal extraño al Instituto. Constituyéndose como promociones para los empleados más eficaces y cumplidos fomentándose el deseo de superación y competencia entre el Personal.

- Al implantar la Secretaría de Programación y Presupuesto los nuevos Tabuladores de Sueldos, se presentaron infinidad de inconformidades por parte del Personal Público Federal, por lo cual el Instituto deberá informar al Personal que los nuevos Puestos serán ocupados por el Personal que reúna las características de cada Puesto. -- Los años de antigüedad no cuentan para este nuevo Sistema de Pago; éstos se complementan con la Prima Quinquenal.

- Se ha visto que en muchos casos, estén bien o mal pagados, el Personal Público Federal no rinde lo suficiente en cuanto a la calidad de su trabajo, aunque la Administración de Sueldos no verifica la eficiencia en el trabajo objetivamente, es necesario señalar-

que se deberán establecer Sistemas de trabajo y Control, así como reportes diarios de actividades, para Administrar las cargas de trabajo entre el personal, estableciendose un mejor resultado en el conjunto de objetivos Institucionales en beneficio de las Fuerzas Armadas.

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

- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. PRIMERA REUNION BILATERAL MEXICO - ESTADOS UNIDOS DE AMERICA SOBRE ADMINISTRACION PUBLICA, MEXICO, D. F. ED. TALLERES GRAFICOS DE LA NACION, 1981.
- COMISION DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO FEDERAL. CENSO DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO FEDERAL, MEXICO, D. F. ED. ARTE Y PRODUCCION, 1976.
- TRUEBA URBINA, ALBERTO, LEGISLACION FEDERAL DEL TRABAJO BUROCRATICO, MEXICO, D. F. ED. PORRUA, S. A., 1983.
- ARIAS GALICIA, FERNANDO, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, MEXICO, D. F. ED. TRILLAS, 1979.
- SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO, PROGRAMA PARA MEJORAR LA ADMINISTRACION DE PERSONAL AL SERVICIO DEL ESTADO TABLADORES. MEXICO, D. F. 1982.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. GLOSARIO DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS, - MEXICO, D. F. ED. FUTURA EDITORES, S. A. 1982.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. GUIAS TECNICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL, MEXICO, D. F. ED. COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, 1982.
- SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. CATALOGO DE PUESTOS Y TABULADOR DE SUELDOS MENSUALES, MEXICO, D. F. 1983
- FLIPPO, EDWIN B. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL, MEXICO, - D. F. ED. Mc. GRAW-HILL, 1982
- SECRETARIA DE LA DEFENSA NACIONAL. MANUAL DE ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA PARAESTATAL, SECTOR DEFENSA NACIONAL, MEXICO, - D. F. ED. TALLER AUTOGRAFICO DE LA SEGUNDA SECCION E.M.D.N. 1982.