

FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION



DEPARTAMENTO DE
SEMINARIOS Y
EXAMENES PROFESIONALES
U. N. A. M.

87/313

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA ROTACION DEL PERSONAL TECNICO AERONAUTICO
EN EL SECTOR DE SERVICIOS DE TRASPORTACION AEREA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA.
QUE EN OPCION AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

PRESENTA.

E. GERARDO GUTIERREZ PANTOJA

DIR. DEL SEMINARIO: LIC. GILBERTO
VALENZUELA DE LACONCHA

MEXICO, D. F.

1986



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.

2ej
55

**LA ROTACION DEL PERSONAL TECNICO AERONAUTICO
EN EL SECTOR DE SERVICIOS DE TRANSPORTACION AEREA**

I N D I C E

	No. Hoja
Metodología de la Investigación	1
Introducción	2

CAPITULO I ANTECEDENTES DE LA AVIACION

A) Aspecto Histórico	6
B) La Técnica Aeronáutica en los Avances de la Aviación en México	11

CAPITULO II TECNICA DEL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

A) Objetivo e Importancia	18
B) Análisis de Puestos y Descripción	22
C) Valuación de Puestos	38

CAPITULO III EL ANALISIS DE PUESTOS EN EL MEDIO AERONAUTICO

A) Puestos Técnicos en el Medio Aéreo (11)	42
--	----

CAPITULO IV ESTRUCTURA DE SUELDOS EN EL MEDIO AEREO

A) Concepto de Salario	68
B) Tipología en los Aspectos del Salario	70
C) Caso Práctico	73
D) Cuestionario Aplicado	75
E) Tabulador General de Salario del Gobierno Federal	79
F) Estudio Comparativo de Sueldos del Medio Aéreo	83
Interpretación de Datos y Conclusiones	93
Recomendaciones	97
Bibliografía	100

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION:

Conocer los motivos por los que existe una alta rotación de personal técnico aeronáutico y corroborar lo por medio de una investigación de campo, analizando sus causas y proponiendo soluciones al respecto.

UNIVERSO:

Las empresas del Sector Público Federal, Sector Público Paraestatal y Sector Privado, en el medio aéreo; no se incluye el Ejército y la Marina.

DETERMINACION DE LOS INSTRUMENTOS:

- a) Cuestionarios.
- b) Entrevistas individuales al personal del medio aéreo.
- c) Cruzar la información individual con la que proporcionaron algunas empresas.

OBTENCION DE LA INFORMACION:

Se obtuvo información aproximadamente de un 70% de las empresas de la Rama Aeronáutica Nacional.

PROBLEMATICA DE INVESTIGACION:

La negación dentro de las empresas del Sector Privado para proporcionar cualquier tipo de datos relacionados con los sueldos, por tal motivo la investigación se llevó a cabo fuera de las Empresas.

ANALISIS DE LA INFORMACION:

Se elaboraron cuadros comparativos para una mayor comprensión.

HIPOTESIS:

Las causas que propician una alta rotación de personal técnico aeronáutico se derivan de la desproporción salarial entre las empresas Públicas y Privadas.

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

Actualmente debido a las exigencias modernas que se plantean y se proyectan día a día en el desarrollo y mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos de las Empresas, nos encontramos con la imperiosa necesidad de lograr de la mejor forma posible los objetivos establecidos por las mismas, implicando ésto una Organización sobre la que toda Administración se mueve y actúa dinámicamente. Dicha Organización reviste tal importancia, que determina el punto en el cual los elementos técnicos necesarios para la ejecución de un trabajo en combinación con el individuo y su actividad dan como resultado una aplicación eficiente, coordinada y sistemática de los recursos disponibles.

Ahora bien, al designárenos un determinado puesto cuando ingresamos a una Empresa, como al presentárenos la ocasión de desempeñar alguna otra actividad, nos hemos encontrado con que en ninguno de los casos citados, se nos proporcionó la adecuada y completa información sobre las funciones y características de las labores a realizar, así como la orientación apropiada para ejecutarlas. En esas circunstancias y después de haber transcurrido algún tiempo de llevar a cabo nuestras labores en el puesto designado, en base a las experiencias obtenidas, pudimos darnos cuenta de que la información, al igual que el adiestramiento que se nos proporcionó cubrían sólo algunos aspectos de los mismos ya que únicamente se estaban tocando una parte de los asuntos o situaciones que al momento se suscitaban o recordaban; dejando a un lado o pasando por alto otros de la propia actividad, que aunque se presentaban con cierta

...
Periodicidad, no por ello dejaban de formar parte de --
nuestras actividades.

Con el fin de evitar esa dispersión consideramos que es importante la integración de todos los componentes administrativos y que se otorgue un salario justo y remunerador en el mercado de prestación de servicios de trabajo. Normalmente se da una oferta y una demanda -- cambiante cuyo producto son las diferentes formas de pago, en el mercado a los distintos puestos; ésto presenta, generalmente, una doble faceta: por un lado, es muy importante permanecer siempre dentro del mercado de suelldos, pues cuando en una empresa se tienen sueldos muy bajos, ésto motiva que esté expuesta a fugas constantes de personal, el cual siempre estará en una constante -- busca de prestar sus servicios en otras empresas en que sus remuneraciones sean mayores. El otro punto de vista es que si la empresa tien salarios muy altos, ésto encarecerá demasiado el producto y tendrá dificultad para competir con empresas similares.

La primera faceta se ha vivido en México durante los últimos años, debido a los ajustes salariales -- por la alta demanda de puestos que requieren habilidades técnicas (ejemplo: Pilotos de avión, pilotos de -- helicóptero, técnicos en mantenimiento de este tipo de equipos, etc.), o puestos que requieren habilidad en el manejo de personal, natural suceso en el crecimiento de nuestras empresas, y esta demanda ha subido la tendencia de pago en el mercado de puestos tales como los mencionados con anterioridad.

Para ilustrar esa idea, pensamos que es necesario conocer cómo están conformados los puestos y los -- sueldos del personal técnico aeronáutico de la Dirección General de Geografía, conforme al medio aeronáutico na-
...

cional.

Es así como se procede a realizar el siguiente estudio con la idea de que puede ser de gran utilidad a todas aquellas personas que tienen que ver con la administración de personal del medio aeronáutico.

En el presente trabajo, con el fin de contribuir al esclarecimiento de la problemática expondremos, en el tema primero, las características de la evolución de la aeronáutica en su generalidad y en México, en particular, para identificar como se van requiriendo los servicios del personal técnico aeronáutico.

El segundo tema tiene como finalidad exponer los supuestos teóricos del análisis y la descripción de puestos para con ello ejemplificar las alternativas de construcción de un manual de organización para el personal técnico aéreo.

Finalmente se hará una descripción de la estructura de sueldos en el medio aeronáutico para identificar las razones por las que el personal del Sector de Servicios de Transportación Aérea, después de capacitar se empíricamente en la Institución, busca nuevas alternativas de superación personal.

Para concluir este trabajo haremos algunas recomendaciones que consideramos serán la aportación de esta tesis para mejorar la actividad administrativa especialmente en el medio aeronáutico nacional con particular referencia al personal técnicamente calificado del área.

CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA AVIACION

CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA AVIACION

A) ASPECTOS HISTORICOS

La Aviación y el trabajo técnico aeronáutico.

El término de aviación por primera ocasión lo aplicó el investigador francés DE LA LANDELLE en 1863.

Es el conjunto de técnicas y actividades conducentes a proyectar al hombre, por encima de la superficie terrestre y dirigirse a voluntad en todas las dimensiones del ámbito aéreo.

Aquí confluyen el interés de volar y, lo principal, la técnica para hacerlo.

El instrumento que ha satisfecho ese deseo ha sido, especialmente, el avión, nombre que por primera vez utilizó el también francés CLEMENT ADER, para nombrar un aparato que construyó con alas que senejaban las de un murciélago, y logró volar el 14 de octubre de 1897. Tendremos que imaginar, para ubicarnos en el principio de los tiempos, la gran curiosidad, madre de la investigación, que en nuestros remotos antepasados despertaba el observar las evoluciones de las majestuosas o pequeñas aves en el azul del cielo, para comprender los orígenes de la aviación. (1)

Desde entonces debió quedar clara la necesidad en el hombre, de que para vencer la fuerza que lo aherrajaba a la tierra, sería necesaria una planta motriz que

...

(1) Cfr. Libro Aniversario C.M.A. 1924-1974 Salvador Novo.

...
fuera suficiente para liberarlo, mantenerlo e impulsarlo a través de la masa de aire.

La mitología recoge la primera anécdota de este afán de volar, al reseñar que DEDALUS y su hijo ICARO - prisioneros del Rey Minos en la Isla de Creta, para escapar, se fabricaron con cera y plumas adheridas a sus brazos, algo semejante a poderosas alas, logrando con ellas el objetivo de levantar el vuelo; pero ICARO, embriagado por el triunfo voló demasiado alto, acercándose al sol, que derritió la cera, cayendo a tierra muriendo víctima de su audaz atrevimiento. Esta leyenda nos muestra la ambición eterna del hombre por poseer la gnosia y poderes sólo atribuidos a sus dioses.

Quedan también recogidas en las leyendas de la antigüedad que los chinos utilizando algún tipo de para soles, efectuaron saltos desde grandes acantilados como evento principal en sus festividades.

En la evolución de la cultura humana, se suceden las anécdotas, leyendas y grandes reseñas mitológicas - que incluyen además de sofisticados vehículos, pegasos, hombre águila, una paloma mecánica de Arquitos de Tarento en el siglo IV A.C., un ciervo volante chino, estudios efectuados por Aristóteles de la estructura de las alas de las aves, un intento de vuelo del Monje Oliverio de Mansbary en el año 1020, así como un águila mecánica del alemán JUAN MULLER en 1471; pero deberemos concretar que en opinión de los tratadistas, el inicio serio de la aviación, partiendo de una base de investigación científica, son los estudios de LEONARDO DA VINCI, 1486-1490, sobre máquinas más pesadas que el aire, que pudiesen volar, significando ya el ala rotativa del ala batiente.

De LEONARDO DA VINCI tendremos que dar un gran salto en la historia hasta el siglo XVII, cuando los hermanos ETTIENE y JOSEPH MONGOLFIER el 4 de junio de 1783, se elevaron en un globo a más de mil metros de altura, el mismo año FRANCOIS PILATE DE ROZIER y el MARQUEZ DARLANDES, también en globo, permanecieron en el aire 35 minutos.

En nuestro País se inicia la aviación en 1844 con BENITO LEON ACOSTA, JOAQUIN DE LA CANTOLLA y MANUEL DE LA PUENTE, quienes fundan la Asociación Aerostática Mexicana, efectuando ascenciones en San Miguel Allende y en la Ciudad de México.

Correspondió a HENRY GIFFARD, el 24 de septiembre de 1852 iniciar los vuelos impulsados por motor, siendo uno a vapor el que propulsó su aerostato en su vuelo, desde el Hipódromo de París a Trappes. (2)

Sería el año de 1903, el que inició el despegue para aeronaves más pesadas que el aire, correspondiendo esa primicia a un mecánico de Nueva Zelanda RICHARD W. PEARSE, aunque tal vez por la situación Geográfica, le faltó la difusión que recibieron los hermanos WILBUR y ORVILLE WRIGHT, quienes construyen y vuelan en Kitty Hank, Carolina del Norte, E.U.A., un avión impulsado por un motor de 4 cilindros que proporcionaba movimientos a dos hélices por medio de cadenas de bicicleta. El vuelo duró 12 segundos y un recorrido de 40 mts., a partir de esta experiencia la aviación tuvo un desarrollo en diferentes países con la participación de célebres mecánicos pilotos, ya que en ese tiempo era común

...

(2) CFR. Cronología de la Aviación. Revista Aviación - Internacional.

...
 que el mismo que diseñaba, construía y volaba el aparato; posteriormente la misma complejidad de los ingenios que se han incorporado a las aeronaves, han creado la necesidad de las diferentes especialidades necesarias para apoyar las operaciones aéreas en sus ramas principales, militar, comercial o general, significándose SANTOS DUMONT, BLERIOT, FARCMAN, LEON DE LAGRANGE y muchos más.

Un poco más tarde se iniciaría la aviación en México, siendo ALBERTO BRANIFF, a bordo de un avión diseñado por GABRIEL VOISIN en Francia, quien trasladó en un barco a Veracruz y armado en la Ciudad de México, -- despegaría de los llanos de Balbuena el 8 de enero de -- 1910, recorriendo 1.5 Km. a una altura de 25 m.

El 14 de mayo del mismo año MIGUEL LEBRIJA, efectuaría el 2o. vuelo en un avión Bleriot, que la financiara el empresario ERNESTO PUGIBET.

La Revolución armada frenaría la evolución de la aviación en el país, quedando relativamente a la zaga -- de Europa, donde ya continuamente se efectuaran festivales y competencias aéreas registrándose diferentes hazañas.

BLERIOT cruza el canal de la Mancha en 37 minutos, el Peruano JORGE CHAVEZ cruza los Alpes.

Por esas épocas se calcula que surcaban los cielos aproximadamente 1350 aviones. Era la época romántica de la aviación, el gajné y las botas federicas eran parte del atuendo de las tripulaciones, junto con la gorra de orejeras y grandes lentes, época aquella en que

...
el piloto y el mecánico en lo que comienza la especialización, dormirían a campo raso bajo las alas o en un granero, aterrizando en llanos o a lo largo de los barbechos en pos de ferias y récords.

No duraría mucho ese romanticismo y como todo avance tecnológico, el hombre inició la utilización de la aviación con fines bélicos en la 1ª. Gran Guerra donde históricamente se registran los combates aéreos a -- partir del momento en que el francés JOSEPH FRANS con su "VOISIN" derriba un Aviatik alemán.

A partir de esta acción se sucedieron innumerables misiones donde el avión destacaría como arma de una gran importancia; táctica en observación, ametrallamiento, bombardeo, etc., significándose las acciones de los llamados "ASES" que competían a ver quien derribaba el mayor número de aparatos enemigos; así destacaron los ingleses BENCHAMP, BISHOP, BALL y MCCUDEEN, los franceses NAVARE, FONCK y GUYNEMER, los norteamericanos -- RICKENSBAKER y VAUGHN, los alemanes LIDET, MANDRED VON RICHTOFFEN (el Barón Rojo) y GERMAN GERING.

B) LA TECNICA AERONAUTICA EN LOS AVANCES
DE LA AVIACION EN MEXICO

Debido al genio y visión de JUAN GUILLERMO VILLA SANA, se fundó en 1909 la Sociedad Impulsora de la Aviación y ya en 1911 junto con el Ruso SANTIAGO POVEREVSKY iniciaron la construcción del primer avión mexicano. VILLASANA además diseñaría un helicóptero y la hélice Anáhuac. Por sus aportaciones se le designó como el Primer Mecánico Aeronáutico Nacional.

Salía la aviación de su letargo y nuestro país se ponía a la cabeza en esta técnica tan en boga en Latinoamérica ya que con motivo del centenario de la Independencia Nacional de México se efectuaron exhibiciones de "ASES" de la aviación mundial en diferentes plazas del país.

Sería en otra exhibición como la de 1911 en que el piloto DYOT invitara a nuestro presidente Francisco I. Madero a volar, invitación que sería aceptada, efectuándose el vuelo en un avión monoplano "DUPERDUSSIN" que sobrevoló los campos de Balbuena, convirtiéndose así, en el primer jefe de Estado que utilizara este medio de transporte.

Se tuvo un gran avance, los talleres nacionales de construcciones aeronáuticas y sus técnicos, con la coordinación y asesoría de VILLASANA alcanzarían el primer record de altura con la hélice Anáhuac en 1915 volando a 6580 mts. En 1917 el Presidente Venustiano Carranza obsequiaría a El Salvador un avión, con motor Aztatl y hélice anáhuac, es decir, de completa fabrica-

ción Nacional. (3)

Sería también en 1917 cuando fue inaugurado el primer correo aéreo de Pachuca a México, cristalizando así una idea de ALBERTO SALINAS CARRANZA. El teniente HORACIO RUIZ en un biplano (el No. 6 de fabricación Nacional), transportó en un tiempo de 50 minutos un saco conteniendo 600 cartas aproximadamente.

La década de los 20s. sería fructífera en hazañas de pilotos mexicanos que acompañados por sus técnicos recorrerían el país, transponiendo sus fronteras para corresponder a las visitas de "ASES" de la aviación mundial, implantando innumerables récords. Destacaron entre los pilotos, LEZAMA y DAVID BORJA, los ALDASORO, EMILIO CARRANZA y ROBERTO FIERRO quien fue el primero en volar de noche y sin instrumentos, GUSTAVO G. LEON, FRANCISCO ZARABIA, PROAL, PABLO SIDAR, CARLOS ROVIROSA, JOAQUIN GONZALEZ PACHECO, RICARDO GONZALEZ FIGUEROA y HORACIO RUIZ.

Entre los técnicos merecen mención especial VILLASANA, SANTARINI, ENRIQUEZ, CARRANZA, ARNULFO CORTES, CARVAJAL, DE LA FUENTE, VILLAFAN, LOPEZ PEÑA, SANDOVAL, M. DE LA MARY, LANWER, los VAZQUEZ, MARTELO, SAINZ y -- otros más.

Todos ellos lograron con sus esfuerzos, sacrificios y privaciones en el campo y en los talleres, experiencias que servirían para que posteriores y actuales generaciones, hicieran de la aviación en México, algo mucho mejor de lo que era.

Fue en esta década también cuando se fundó la -- Oficina de Navegación Aérea y que en un principio fue adscrita a Ferrocarriles, posteriormente como D.G.A.-- C., a la S.C.O.P.** y actualmente depende de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes como la encargada para otorgar los permisos de transportación aérea. -- Otorgando como primeras concesiones a la Cía. Mexicana de Aviación en 1921, posteriormente Aeronaves de México en 1934 naciendo así la Aviación Comercial en México. Y con ella se crearon paulatina, pero sistemáticamente un sinnúmero de servicios indispensables, que como apoyos tendrían el objetivo de ofrecer un medio de transportación seguro y rápido, agregando en lo posible cierto confort.

Así a escala mundial para desarrollar la aviación, fueron indispensables el diseño aerodinámico, las aleaciones, el mantenimiento, la meteorología, la petroquímica en combustibles y lubricantes, su adecuado manejo y suministro, el soporte de refacciones y materiales, las comunicaciones y radioayudas de navegación, -- control de operaciones, la administración y atención al público de tierra y aire, la construcción y operación de aeropuertos, etc.

Creándose así todas las especialidades de técnicas que en conjunto integran la infraestructura necesaria, que deberá ser apoyada por una eficiente logística para obtener una segura operación aeronáutica.

El avance tecnológico, demanda de todos estos -- Técnicos, una actualización constante, además de exa-

* Dirección General de Aeronáutica Civil (D.G.A.C.)

** Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (S.C.O.P.)

...
nes que vigilan su salud, física y mental periódicamente para que por ley se encuentren aptos para conservar el ritmo de una industria que a principios de siglo despegó del suelo para llegar en nuestro tiempo al espacio extraterrestre.

Respecto a la Aviación Federal en nuestro País, se crea el 6 de mayo de 1977 por acuerdo del señor Presidente de los Estados Unidos Mexicanos Lic. José López Portillo la Unidad de Transporte Aéreo del Poder Ejecutivo Federal (U.T.A.P.E.F.) que tendría por objeto proporcionar los servicios de transporte a la Presidencia de la República y a las entidades que comprenden la Administración Pública Central.

Esto es que, considerando las necesidades de -- transporte de los funcionarios han motivado la operac-- ción de aeronaves, y como consecuencia la adquisición -- de equipo programado para el Gobierno Federal.

Con la creación del (UTAPEF) se garantizará la -- seguridad y la vigilancia de las aeronaves, equipos e -- instalaciones, y se jerarquizará el servicio que se debe prestar para lograr una mejor eficiencia a efecto de atender a la necesidad de transporte aéreo de los fun-- cionarios de dicha administración. (4).

El 14 de junio de 1984 desaparece la Unidad de -- Transportes Aéreos del Poder Ejecutivo Federal, y se -- crea el Transporte Aéreo Federal (T.A.F.) organismo público descentralizado con Personalidad Jurídica y Patri

...

(4) Diario Oficial, 6-Mayo-1977

monio Propio, el cual concentra todas las aeronaves de transporte de personal a excepción de los del Estado Mayor Presidencial, para dar mayor eficiencia al transporte ejecutivo de la Administración Pública Federal (5).

Otra de las funciones que fueron asignadas al (TAF) en el momento de su formación, es la de crear las normas necesarias para que con ella sean uniformes en el medio aéreo nacional los puestos técnicos, y los sueldos en los distintos sectores que existen en la aviación, que son el Sector Público Federal, el Sector Público Paratatal y el Sector Privado, y de esta manera evitar que se realicen funciones que no correspondan a cada puesto y asimismo se trate de tener un estandar en los sueldos para que sean similares en la aviación nacional.

Por tal motivo, como hasta el momento este organismo no ha dado los frutos que se esperaban y tratando de hacer un estandar en los puestos técnicos existentes en el medio aéreo nacional, en el tema siguiente entraremos en lo que se denomina el análisis de puestos y la descripción de los mismos. Estos son los tres sectores que conforman dicha estructura; este estudio se realizará sin tomar en cuenta la Marina y el Ejército Nacional, debido a que los puestos en estos medios se asignan por grados.

De la descripción de la aviación y a la actividad técnica que le es inherente, podemos desprender otra de las condiciones indispensables para cualquier actividad; la Administración.

De la actividad administrativa en su integridad, para el trabajo de este tema nos ocuparemos de uno de sus pilares: el análisis y la descripción de puestos; así entramos en el siguiente tema:

CAPITULO II. TECNICA DEL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

A) OBJETIVOS E IMPORTANCIA

Antes de entrar en la organización de un puesto, es necesario conocer QUE es lo que vamos a organizar, PORQUE, y la razón por la cual es valiosa y trascendental su organización.

¿Qué es lo que vamos a organizar?

Un puesto.

DEFINICION DE PUESTO:

Según el Lic. José Inés Peiro, lo define como: "El conjunto de funciones concretas atribuibles a una -- persona y que exigen de la misma un cierto grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, bajo condiciones específicas de trabajo".

La anterior definición señala dos elementos -- principales que la constituyen:

1.- Su contenido que está determinado por el -- conjunto de funciones concretas asignadas a una persona.

2.- Sus requisitos que están integrados por la habilidad, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo.

Según Dale Yoder lo define como: "El conjunto de trabajos a desempeñar asignados a una persona".

Por último, anotaremos la definición del Lic. Agustín Reyes Ponce: "Es el conjunto de operaciones, -- cualidades, responsabilidades y condiciones que forman -- una unidad de trabajo específica e impersonal.

El conjunto de operaciones antes señalado, ya sea que se realicen en forma continua, periódica o even-

...

tual, constituyen el elemento más objetivo del puesto.

Las cualidades, responsabilidades y condiciones constituyen los elementos impalpables que debe poseer la persona para que sus operaciones sean más productivas.

La Unidad específica de trabajo se refiere al conjunto de actividades que normalmente realiza un trabajador y que se agrupan en una unidad funcional que difiere de otros puestos por su naturaleza o estructuración.

La impersonalidad del puesto es una característica básica del mismo, ya que no se refiere a las operaciones, cualidades o responsabilidades del trabajador -- que lo desempeña, sino más bien a los requisitos mínimos que deben exigirse a cualquier persona que vaya a ocuparlo.

Dicho esto podemos enunciar las bases para la organización de un puesto.

**A.1 BASES PARA LA ORGANIZACION DE UN PUESTO: DESCRIP--
CION DE LAS FUNCIONES DE UN PUESTO**

El principio clásico dice que cada puesto debe tener una sola función, ahora bien, "función" significa la ejecución de una sola o pequeña operación; podría tener un significado más amplio como se entiende actualmente en las organizaciones modernas: "Un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento".

La supervisión se facilita mucho cuando se -- agrupan actividades relacionadas, pues el jefe del departamento disminuye la cantidad de conocimientos que debe dominar para supervisar eficazmente.

La pregunta principal que surge al tratar de -- formar la estructura de organización en una empresa inicial es: ¿Qué funciones principales tiene que ejecutar cada individuo para que en conjunto pueda llegar la em-- presa a realizar sus objetivos?

Para poder contestar a la pregunta anterior, -- es necesario entrar en lo que es la descripción de las -- funciones de un puesto, es decir un reporte escrito en -- el que se consignan las funciones que deberán de reali-- zarse en un puesto.

Esta descripción, se puede llevar a cabo en -- forma genérica y específica o analítica como se le deno-- mina en algunas ocasiones.

La descripción genérica consiste en una expli-- cación de conjunto de las actividades del puesto, sin en-- trar en detalles innecesarios, o sea un breve resumen -- que nos proporcione una imagen general del mismo.

La descripción específica o analítica es la ex-- posición detallada de las funciones que se deben efec-- -- tuar en un puesto determinado, de preferencia tratando -- de agruparlas o clasificarlas de acuerdo a criterios de

...

...
importancia, frecuencia, secuencia, etc.

La forma de requisición de una u otra variará según la claridad y objetividad de imagen que nos pueda proporcionar la denominación del puesto en sí.

Ya sea que trate de una descripción genérica o específica será necesario considerar tres pasos básicos para la elaboración de éstas; siendo los siguientes:

- a) Identificación del puesto.
- b) Contenido del puesto.
- c) Medios y accesorios del puesto.

Así, para poder tener una idónea descripción de un puesto, no hay que perder de vista las finalidades principales de ésta, que son el señalamiento y fijación de las funciones específicas del mismo y sobre todo la guía para el desarrollo personal de cada miembro de la organización en el desempeño de sus funciones.

Dos puntos de suma importancia que pone a nuestra disposición la descripción de un puesto son, por una parte, que permite en todo momento dar una idea clara y general de su contenido y por otra parte, nos indique las relaciones con otros puestos y los requerimientos personales para éste.

B) ANALISIS DE PUESTOS Y DESCRIPCION

Una técnica de gran valor que auxilia y responde a las importantes necesidades de una empresa para organizar eficientemente los trabajos que en ella se desarrollan, es precisamente el "Análisis de Puestos", ya que éste contestará con toda precisión a dos preguntas claves para toda organización que son:

- 1.- ¿Qué hace el trabajador?
- 2.- ¿Cuáles son los requisitos para hacerlo -- bien?

A continuación, se presentan algunas de las definiciones de esta técnica:

El Lic. José Inés Peiro, la señala como "Una investigación sobre el mismo, encaminada a conocer y definir su contenido y sus requisitos".

Dale Yoder, la define como: "El procedimiento mediante el cual se descubren y se anotan sistemáticamente los hechos con respecto a cada puesto".

Por su parte el Lic. Agustín Reyes Ponce anota: "La separación y ordenamiento científico de los elementos que integran un puesto".

Fernando Arias Galicia lo define como: "El método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas. Así pues el análisis de un puesto, es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos, tales como: conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que debe satisfacer la persona que va a desempeñar un puesto".

Yo lo defino como: "El procedimiento mediante

...

...
el cual se señalan y estudian detalladamente cada una de las funciones del puesto. Así como la de aptitudes, conocimientos y experiencias que debe tener una persona para el mejor desempeño y el cumplimiento de los objetivos deseados.

a) TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS

Analizar un puesto es describir las diferentes partes del mismo, dejando una constancia por escrito que llamamos descripción del puesto. Las partes que se analizan son:

- 1.- Datos Generales y ubicación de puesto dentro de la organización tal como:
 - 1.0 Nombre del puesto.
 - 1.1 Departamento al que pertenezca.
 - 1.2 División al que pertenece.
 - 1.3 Nombre del puesto de quien recibe la dirección de trabajo y ante quien se reporta.
 - 1.4 Nombre del puesto de subordinados al mismo número total de personal subordinado al mismo.
 - 1.5 Nombres de puestos con los cuales tiene estrecha coordinación de trabajo.
 - 1.6 Asesorías que recibe de profesionales internos y externos.
 - 1.7 Clave de organización.

- 2.- Objetivo final del puesto o sea una breve explicación de ¿para qué? está el puesto dentro de la organización.

- 3.- Descripción de responsabilidades principales, en esta parte se lleva a cabo una decisión del contenido del puesto en sus principales responsabilidades, no se debe confundir lo que son meras actividades o aún funciones, con aquello por lo cual debe "Responder" en forma básica el ocupante.

La verdad es lo que deseamos dejar consignado son -- los requisitos del ocupante y de éstos lo que consideramos indispensables.

4.- Distintos sistemas exponen este tipo de requisitos:

- Conocimientos necesarios.
- Experiencia.
- Características de personalidad.
- Ingenio.
- Iniciativa.
- Criterio.
- Habilidades.
- Presentación.
- Edad.
- Sexo.
- Etc.

5.- Fecha y autorizaciones:

Esta parte generalmente olvidada es de orden práctico.

- Fecha de elaboración y autorización.
- Firma de ocupante.
- Firma de jefe responsable.

b) METODOS PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

Existen distintos métodos para hacer los análisis de puestos entre los más usuales nos encontramos con los siguientes:

1.- A través de analistas.

Se prepara personal que tenga una alta capacidad de análisis, mucha objetividad, capacidad de redacción de fácil relación con los demás, alta capacidad de organización mental.

Se requiere darles una preparación, un curso tal vez, sobre los objetivos que buscamos, los planes y estrategias a seguir y los programas concretos de acción.

El analista va a entrevistar a los ocupantes, sobre su trabajo, va a redactar la descripción y va a presentarla a las aprobaciones necesarias.

VENTAJAS DE ESTE METODO:

- Un extraño no involucrado tiene más objetividad al ver y describir un trabajo.
- La preparación del analista puede dar mejores redacciones.

DESVENTAJAS:

- Normalmente al extraño le cuesta mucho trabajo comprender las partes importantes del trabajo, lo cual suple con mucha paja en la refacción.
- El extraño tiene también sus preferencias "ocultas" ante determinados trabajos o determinadas personas, lo cual se deja ver en las apreciaciones de su redacción.

- En todas formas estamos interfiriendo en la comunicación de jefe-subordinado, con lo cual tendremos elementos extraños.

Se pueden evitar estas desventajas preparando análisis con actitudes muy empáticas, y una buena guía de entrevista.

2.- Análisis orientado y facilitado en pequeños grupos.

- Un instructor facilitador maneja una sesión inicial de información sobre organización, puestos, ejemplos criterios, etc., y en una segunda sesión pide que cada quien elabore su propio análisis y descripción y exponga su puesto tal como lo está realizando, sintiendo y viviendo.

El instructor en esa sesión se convierte en un facilitador para la mejor redacción. Todos deben saber que su descripción va a ser revisada por su jefe y en la mayoría de los casos recomendada con el mismo.

VENTAJAS DE ESTE METODO:

- Los resultados se obtienen en menor tiempo.
- Es más formativo para el trabajador.
- Se crea una herramienta de comunicación entre el trabajador y el jefe, sobre algo que interesa a ambos y al trabajo.

DESVENTAJAS:

- Se requiere un buen instructor con experiencia en manejo de grupos y organización mental.
- Se requieren jefes muy conocedores de las diferentes tareas a su cargo y de los criterios de la empresa.

3.- Análisis realizado en grupo:

Un instructor realiza una sesión inicial para dar información sobre organización, puestos, ejemplos, criterios, etc., y distribuye a los participantes una breve guía para que cada quien elabore su análisis

de puesto tal como lo ve, y lo realiza. En Posteriores sesiones el grupo va escuchando cada descripción y la va enriqueciendo con sus puntos de vista, sus críticas constructivas, sus resúmenes, -- etc.

De los tres sistemas que hemos hablado para el análisis y la descripción, se han obtenido muy buenos resultados de los dos últimos o sea:

- El Análisis orientado.
- Y el Análisis realizado en grupo.

Y poco a poco se ha ido dejando más el análisis a -- través de analistas.

El problema que vemos cada día más cercano es la formación de instructores y facilitadores capaces de orientar a los grupos sobre la realización de sus tareas.

c) FINALIDADES DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

Evaluación: La evaluación de puestos se usa como -- fuente de datos, para la evaluación de los puestos.

Desempeño: La descripción de puestos explica a los empleados el papel que sus puestos juegan en la operación de la Compañía y la actuación que se espera de él -- mientras ocupe ese puesto.

Organización: La descripción de puestos es usada para hacer análisis de la organización y determinar como -- las unidades están organizadas y como las responsabilidades por resultados se agrupan de la manera más efectiva.

Determinación de las necesidades de capacitación: -- Basándose en el análisis de los requerimientos conocimientos o experiencias que se requiere para desarrollar un puesto se podría hacer un programa de capacitación y entrenamiento para asegurar que el empleado que ocupa el puesto, posea los conocimientos y habilidades necesarias para un desempeño exitoso.

d) APLICACION Y UTILIZACION

Las posibilidades de aplicación del análisis de puestos son muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las funciones, aplicaciones, de las que señalaremos algunas:

- a.-) Para encausar adecuadamente el reclutamiento del personal.
- b.-) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva del personal.
- c.-) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d.-) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e.-) Como elemento primario de estudio de valuación de puestos.
- f.-) Como parte integrante del manual de organización.
- g.-) Para orientar y obviar discusiones de contratación.
- h.-) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- i.-) Para posibles sistemas de incentivos.
- j.-) Para determinar montos de fianzas y seguros.
- k.-) Para efectos de organización.
- l.-) Para efectos de supervisión.
- m.-) Como valioso instrumento en auditorías administrativas.

e) RECOPIACION DE DATOS PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

Los principales medios para recoger los elementos -- que integran cada puesto pueden resumirse en los siguientes:

OBSERVACION DIRECTA: Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza, pero en aquellos puestos en que existen actividades periódicas o eventuales que pueden -- no ejecutarse en el momento de la observación, así como todas aquellas actividades constituidas por todo un proceso que abarca todo un día o más. Durante la observación es conveniente tomar notas, pues es importante retener en la memoria todas las actividades que se realizan.

INFORMES DEL TRABAJADOR: La observación debe completarse con explicaciones verbales del trabajador sobre -- sus labores y la forma de realizarlas, éstas tienen especial importancia, pues nadie como él conoce los detalles de su trabajo. Como guía que permita recoger los datos con integridad y precisión pueden tomarse en cuenta estas interrogantes:

¿Qué es lo que hace?

¿Cómo lo hace?

¿Con qué fin lo hace?

¿Cuándo lo hace?

¿Dónde lo hace?

INFORMES DE LOS SUPERVISORES INMEDIATOS: Estos funcionarios deben completar los datos que escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador. El supervisor tiene especial importancia para proporcionar los informes sobre los requisitos de la especificación de puestos.

CUESTIONARIOS: A través de los cuales es factible -- captar en formas uniformes la información sobresaliente de las tareas que se realizan.

A continuación se detalla los pasos a seguir para un Análisis de Puestos:

Descripción.-

- 1.- **Encabezado.-** Contiene los datos de indentificación del puesto.
 - a) **Título del puesto:** Se recomienda utilizar titu los sencillos pero que contengan la idea clara y concisa de sus atribuciones.
 - b) **Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo de puestos.**
 - c) **Ubicación.-** Se expresa departamento, sección, taller, etc. en que se desarrolló el trabajo, ésto sirve para localizarlo y observarlo en caso necesario, tratando de trabajadores que desempeñan sus labores fuera de la empresa, se designará el lugar en que reportarán.
 - d) **Jerarquía y contactos.-** Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, dos de los trabajadores a sus órdenes inmediatas y los con tactos dentro y fuera de la empresa.
 - e) **Puestos que constituyen el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores.**
 - f) **Puestos que representan la mayor afinidad de tra** bajo y cualidades.
 - g) **Número de los trabajadores que desempeñan el pue** to.
 - h) **Nombre y firma del analista y del supervisor in** mediato.
 - i) **Fecha del análisis, para saber su antigüedad y** validez.
- 2.- **Descripción Genérica:** Consiste en una explicación del conjunto de actividades del puesto, considerando como un todo, debe ser muy breve.
- 3.- **La Descripción Específica:** Consiste en una exposi-- ción detallada de las operaciones que realiza cual-- quier trabajador, en un puesto determinado. Convie-

ne poner cada una en párrafo separado, de ser posible con numeración ordinaria.

La especificación: En la especificación se consig--nan los requisitos mínimos para que el puesto, sea - eficientemente desempeñado, los que si bien se refie--ren al trabajador, no están vinculadas con una perso--na determinada sino debe exigirse a cualquiera que - lo ocupe, tales como: Habilidad (conocimiento de -- equipo, de operaciones, destreza manual, don de man--do, exactitud en mediciones, en lectura, experien--cia, ingenio, iniciativa, inventiva), responsabili--dad (calidad, datos confidenciales, dinero, costos, trabajo de otros), esfuerzos (atención continua, es--fuerzo mental, físico, auditivo, visual, tensión ner--viosa).

Condiciones de trabajo (ambiente húmedo, caliente, - mal iluminación, ruidos).

REQUISITOS DE ESTILO: Es recomendable que la redac--ción del análisis de puestos se observen estas caracte--rísticas:

Claridad

Sencillez

Concisión

Precisión

Viveza.

f) EJEMPLO DE UN ANALISIS DE PUESTOS

- Nombre del Puesto	Jefe de Sección de Trámites.
- Clave	DG-5
- Ubicación	Hangar, Departamento de Fotografía Aérea.
- Reporta	Jefe de Oficina de Programas.
- Personal a sus órdenes	Tramitador, Programador, - Secretaria, Office-Boy.
- Puestos Conexos	Inferior - Superior
- Fecha de Análisis	5 de octubre de 1982.
- Revisó	Juan González López.
- analizó	Socorro Ramírez Pérez.

DESCRIPCION GENERICA.- Auxilia al jefe de la Oficina, controlando las tramitaciones de Viáticos, Comprobaciones de Viáticos, el Fondo Fijo del Departamento, interviene en algunos trámites de compra de refacciones y -- formulación del informe mensual de la Oficina de Programas, evaluación de programa de adquisiciones.

DE CONTROL.-

- 1.- Controla las tramitaciones de viáticos de la Oficina de Operación de Helicópteros, ante el Departamento de Control Presupuestal.
- 2.- Controla las tramitaciones de viáticos de la Oficina de Aviones ante el Departamento de Control Presupuestal.
- 3.- Controla las comprobaciones de los viáticos devengados por la Oficina de Helicópteros para su liquidación ante el Departamento de Control Presupuestal.
- 4.- Controla las comprobaciones de los viáticos devengados por la Oficina de Aviones para su liquidación ante el Departamento de Control Presupuestal.

ARCHIVO:

- 1.- Verifica que cada uno de los trabajadores tengan actualizado su expediente personal.
- 2.- Verifica que los ingresos de personal, se abra un expediente con documentos correspondientes a su ingreso.
- 3.- Proporciona de acuerdo a las instrucciones del Jefe de la Oficina los expedientes de archivo que puedan requerir las Oficinas de Departamento.
- 4.- Verifica que se tengan archivadas las firmas de cada uno de los trabajadores que salen a campo para la tramitación de viáticos.

MANEJO DE FONDOS:

- 1.- Manejo de fondo fijo \$ 60,000.00 para las compras inmediatas de materiales y refacciones menores de \$ 5,000.00.
- 2.- Manejo de fondo de gasolina urbana \$ 10,000.00 para carga de gasolina de vehículos urbanos.
- 3.- Manejo de fondo de gasolina foránea \$ 125,000.00 para carga de gasolina de vehículos de apoyo en fuera del Distrito Federal.

DE INFORMES:

- 1.- Informa al Departamento de las horas voladas de Helicópteros.
- 2.- Informa al Departamento de las horas voladas de aviones.
- 3.- Informa al Departamento del mantenimiento efectuado a las aeronaves.
- 4.- Informa al Departamento de las refacciones y costo faltantes para la reparación de las aeronaves (mayor de \$ 5,000.00).
- 5.- Informa de las incidencias del personal del Departamento (faltas, retardos, descansos, comisiones, etc.)

ELABORA:

Programa anual de adquisiciones de refacciones aéreas.

Elabora programa anual de adquisiciones de material y --
equipo de Oficina.

ESPECIFICACION:**1.- Habilidad**

- a) Instrucción - Pasante de la licenciatura en Administración o contaduría.
- b) Experiencia: Mínima de un año en adquisiciones y 6 meses en el medio aeronáutico.
- c) Criterio - Es necesario para resolver cualquier problema que se presente o canalizarlo con la persona adecuada para la solución.

2.- Esfuerzo

- a) Físico.- El necesario para trasladarse del almacén a las Oficinas.
- b) Mental - Concentrar su atención en la busca de alternativas y solución de problemas que se presentan.

3.- Responsabilidad

- a) En trámites: Todos los trámites que realiza el Departamento ante la Unidad Administrativa y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- b) En equipo e instalaciones: Solicitar y estar al cuidado del buen mantenimiento del Hangar y Oficinas.
- c) En Dinero: Manejo del dinero de el Fondo para el Departamento que es más de \$ 150,000.00.

4.- Condiciones de trabajo

- a) Ruido: Existe ruido de magnitud considerable producido por el acceso y descenso de las Aeronaves.
- b) Polvo: Existe polvo debido a la localización del Hangar.

c) Frío o Calor: Es extremoso por la altura con que se cuenta en el Hangar.

C) VALUACION DE PUESTOS

Es la técnica que sirve para determinar el valor de cada puesto, en la empresa en relación con los demás de la misma, con el fin de lograr una mejor imagen de la empresa ante el Estado, ante la Sociedad y ante -- nuestros propios empleados.

La desventaja de no contar con una valuación -- acarrea los siguientes problemas:

- a) Descontento del trabajador que no se siente retribuido justamente y por lo tanto no rin de todo su esfuerzo.
- b) Desequilibrio entre responsabilidad, autoridad y remuneración, creando intranquilidad en el trabajador.
- c) Inflación en los costos de la empresa por -- pagar sueldos demasiado altos.
- d) Descontento general por pagar sueldos dema--siado bajos.
- e) Posible pérdida de elementos valiosos que -- buscan que otra compañía les pueda retri--buir mejor por sus servicios.

a) LAS VENTAJAS DE LA VALUACION DE PUESTOS

Las necesidades de establecer la valuación de puestos:

SOCIAL: Uno de los más grandes problemas que han tenido las organizaciones a través de los tiempos ha sido el de remunerar equitativamente a los trabajadores -- por los servicios que prestan. Encontramos que una de las principales causas de conflictos se presenta, cuando se tratan de fijar salarios. Dado el gran porcentaje de población que encuentra su medio de vida mediante la prestación de servicios, a través de contratos de trabajo. La importancia del establecimiento de salarios justos resulta evidentemente, de -- una gran trascendencia social.

LEGAL: El legislador conciente de lo anterior, hizo aparecer en la fracción XXVII, inciso (b) del artículo 123 Constitucional como condición nula que no obliga a los contrayentes, aunque se exprese en el contrato, -- aquella que fije "Un salario que no sea remunerado a juicio de las juntas de conciliación y arbitraje". El artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo, establece que para trabajo igual, desempeñando un puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

ECONOMICA: Siendo los salarios el principal canal de distribución de la riqueza, es necesario estar seguros que tal derrama se realiza con el fin de evitar los problemas expuestos. Por otro lado contando con una estructura adecuada y una política general de salarios, -- las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado mayor de certidumbre.

Los sistemas de valuación de puestos, para medir la importancia de los puestos dentro de la organización y -- así crear una equidad interna, tenemos que elegir un sistema adecuado a la empresa, a su magnitud, a su complejidad, a su necesidad.

Tenemos cuatro sistemas básicos, que han dado origen a otros sistemas más complejos, dos de estos sistemas muy sencillos: Gradación Previa y Alineamiento. En la actualidad son poco usados, y los otros dos más complejos y más técnicos, que son el Método de Valuación --

...
por Puntos y el Método de Comparación de Factores, estos métodos han dado origen a otros muchos sistemas e inclusive en algunos sistemas son utilizados parcialmente o complementariamente técnicas de los cuatro sistemas básicos.

Cada Unidad Objetiva de Trabajo, cada Puesto, tiene una importancia relativa a los demás de la organización, por el contenido de Responsabilidad específicas y diferentes y por así decirlo un peso distinto. Medir adecuadamente ese peso de todos los Puestos en una organización, requiere de una medida conveniente consistente y lo más objetiva posible. Esa medida va a ser nuestro sistema de Valuación de Puestos.

CAPITULO III. EL ANALISIS DE PUESTO EN EL MEDIO AEREO

**A) PUESTOS TECNICOS
EN EL MEDIO AEREO (11)**

Uno de los objetivos principales de el presente trabajo es la descripción de los principales puestos técnicos en el medio aeronáutico, existen 3 sectores que lo conforman el Sector Público Federal, el Sector Público Paraestatal y el Sector Privado; en cada uno de los sectores existen distintos nombres para los puestos aunque se desempeñen las mismas funciones. Es por esto que se trata de hacer los puestos tipo, que puedan funcionar en los 3 sectores que forman el medio aeronáutico.

El presente estudio se realizó por medio de en entrevistas a los ocupantes de los distintos puestos, posteriormente una vez elaborada la descripción del puesto se le dió el visto bueno del Jefe Inmediato, y en base a estas entrevistas se obtuvieron las siguientes descripciones, que ejemplificamos con once modelos:

1.-IDENTIFICACION

Puesto: Instructor de Mantenimiento Aéreo.

Area: Oficina de Mantenimiento Aéreo.

DESCRIPCION GENERICA

Elaborará un programa de adiestramiento anual que responda a las demandas de personal capacitado de la Oficina para el cumplimiento de los programas.

DESCRIPCION ESPECIFICA

Responderá de que los técnicos adscritos a la Oficina conozcan procedimientos y técnicas adecuadas para el mejor desempeño de su trabajo y la correcta seguridad en tierra.

Propondrá a los Jefes de Sección el personal capacitado en el equipo necesario para el mejor desempeño de las comisiones.

Propondrá asesoramiento sobre sistemas de las aeronaves a pilotos de avión y helicópteros previas solicitudes de los jefes de Oficinas, previa autorización del Jefe de Departamento.

Solicitará y coordinará los adiestramientos externos tanto dentro del país como en el extranjero previa autorización del Jefe de la Oficina, ante el Jefe del Departamento.

Mantendrá actualizados los expedientes individuales de capacitación de cada uno de los miembros de la Oficina.

Elaborará conjuntamente con el Inspector informe al Jefe de la Oficina respecto a investigaciones sobre procedimientos de trabajo mal efectuados o incidentes.

Elaborará conjuntamente con los supervisores los presupuestos de refacciones necesarios para los diferentes servicios y reparaciones.

AUTORIDAD

Reporta a: Jefe de Oficina Mantenimiento Aéreo.

Supervisa a: No tiene.

CONDICIONES DE TRABAJO

- 80% en aula con buenas condiciones de iluminación, ventilación e higiene.
- 20% en taller con regulares condiciones de higiene y seguridad.

REQUISITOS ACADEMICOS

Especialidad: Graduado de Técnico de aviación en un Plantel autorizado, Licencia de Técnico de Aviación de la Dirección General de Aeronáutica Civil de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, en la especialidad de Motores y Planeadores y Helicópteros en vigor.

CONOCIMIENTOS

De la Dependencia:
Adiestramientos para Instructor sobre las aeronaves en operación.

Del Puesto:
Fundamentos de electricidad en aviones
Fundamentos de Administración
Seguridad Industrial
Seguridad en tierra de aviación
Relaciones Humanas
Inglés Técnico

EXPERIENCIA

10 años en el Mantenimiento de Aeronaves

2.-IDENTIFICACION

Puesto: Inspector de Mantenimiento Aéreo

Area: Oficina de Mantenimiento Aéreo.

DESCRIPCION GENERICA

Llevará a cabo los métodos de inspección con todos los detalles para cumplir las normas de Aeronáutica civil y las recomendaciones de los fabricantes en las inspecciones; -- certificando con su firma en las hojas de servicio, reportes y misceláneas que todos los trabajos en el taller han sido correctamente ejecutados.

DESCRIPCION ESPECIFICA

Responderá de la verificación periódica de todas las herramientas de calibración y precisión necesarias para las inspecciones, vigilando sus bitácoras para que éstos no sean excedidos.

Recabará y entregará debidamente contestadas y firmadas a control técnico y administrativo las hojas de servicio respectivas al finalizar una operación, servicio o reparación para que una aeronave pueda quedar operativa.

Responderá de asegurar que todas las refacciones y componentes sean genuinos y debidamente reparados; que sus límites de almacenaje no estén vencidos así como la vigilancia en la posible reclamación por garantía.

Responderá con su aceptación final, que todos los materiales utilizados en las reparaciones, incluyendo partes nuevas, remanufacturadas o reparadas se ajusten al control de calidad.

Responderá de que en todos los trabajos se efectúen inspecciones preliminares durante el proceso de las mismas y una final, certificando con su firma cada paso, incluyendo los componentes que han sido afectados en la reparación.

Responderá de la correcta identificación de todas las partes, con tarjetas, clasificando las inútiles para su baja (roja), las reparables (amarilla o blanca) o las correctas para servicio (verde).

Elaborará conjuntamente con los Jefes de Sección los presupuestos de refacciones necesarias para los diferentes servicios y reparaciones.

AUTORIDAD

Reporta a: Jefe de Oficina de Mantenimiento Aéreo.

Supervisa a: No tiene.

CONDICIONES DE TRABAJO

- 80% en talleres con normales condiciones de higiene y seguridad.
- 20% en Oficina con buenas condiciones de iluminación, ventilación e higiene.

REQUISITOS ACADÉMICOS

Escolaridad: Graduado de Técnico de Aviación en un Plantel autorizado.

Licencia de Técnico de Aviación de la D.G.A.C. de la S.C.-T. en la especialidad de Motores, Planeadores y Helicópteros.

CONOCIMIENTOS

De la Dependencia:
Adiestramiento sobre las aeronaves en operación.

Del Puesto:
Seguridad Industrial - Seguridad en Tierra
Fundamentos de electricidad en aviones
Fundamentos de administración
Relaciones Humanas
Inglés Técnico

EXPERIENCIA

10 años en el Mantenimiento de Aeronaves

3.-IDENTIFICACION

Puesto: Instructor o Supervisor de Vuelo

Area: Oficina de

DESCRIPCION GENERICA

Propondrá y desarrollará de acuerdo a las directivas de la Oficina y los programas de instrucción y/o entrenamientos para los pilotos y evaluar a los mismos en las distintas fases del vuelo.

DESCRIPCION ESPECIFICA

Operará la nave a su cargo de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por manual o directivas internas.

Elaborará el programa de instrucción y/o entrenamiento de operación de aeronaves y ponerlo a consideración del Jefe de la Oficina.

Dictará conferencia sobre temas aeronáuticos comprendidos en el programa.

Realizará vuelos de adiestramiento y evaluación de pilotos así como misiones de traslado, apoyo o prueba cuando se le requiera.

Recabará en el aeropuerto donde opera (si lo hay) toda la información meteorológica para el buen desarrollo de su misión.

Realizará el trabajo aéreo encomendado en las zonas que se le designen.

Elaborará un informe escrito sobre su trabajo, anomalías y problemas incurridos.

Llenará la bitácora de la aeronave o verificará su correcto llenado por parte del alumno.

Reportará al técnico de acompañamiento o a Mantenimiento Aéreo las fallas que presente la aeronave.

Administrará los gastos de campo cuando le sean asignados.

Cumpliré con los requisitos que se establezcan para su -
adiestramiento en vuelo.

AUTORIDAD

Reporta a: Jefe de Oficina de Operación de Helicópteros.

Supervisa a: No tiene.

CONDICIONES DE TRABAJO

- 80% en campo con riesgos particulares por efectuar maniobras en zona peligrosa.
- 20% en Oficina con buenas condiciones de iluminación, espacio e higiene.

REQUISITOS ACADEMICOS

Piloto aviador comercial y capacitación en instrumentos.
Calificación de Instructor o Asesor de Vuelo.

CONOCIMIENTOS

De la Dependencia:

Curso y capacitación teórico-práctico como piloto instructor o asesor en todas las aeronaves que opera la Empresa (información de instructor), correcto inglés.

Del Puesto:

Relaciones Humanas
Inglés

EXPERIENCIA

Mínima 1 500 hrs., de vuelo como piloto.

4.-IDENTIFICACION

Puesto: Jefe de Sección o Supervisor

Area: Oficina de Mantenimiento Aéreo

DESCRIPCION GENERICA

Coordinar y supervisar todos los servicios de mantenimiento a las aeronaves de la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA

Supervisará los servicios periódicos de 100 hrs., y mayores, correctivos y reparaciones de aeronaves en la base de México así como la aplicación de boletines del fabricante.

Supervisará las reparaciones intermedias y mayores a plantas de potencia componentes y accesorios de las aeronaves.

Supervisará que su área de trabajo esté en óptimas condiciones de orden y seguridad.

Supervisará que se mantenga en óptimas condiciones de servicio todo el equipo de trabajo del taller inherente a las aeronaves.

Determinará y programará en base a la información de registro técnico el tipo de servicio a efectuar número y especialidad del personal a intervenir, tiempo de reparación o servicio, tipo y cantidad de materiales a utilizar.

Autorizará las solicitudes de material y refacciones que requiera el técnico ante el Almacén para efectuar los trabajos.

Vigilará el uso adecuado de los materiales y herramientas de trabajo y exigirá la observancia y aplicación de las reglas de seguridad al personal que supervisa y del buen funcionamiento y mantenimiento general del área destinada a las reparaciones.

Certificará con su firma todos los trabajos en los formularios diseñados para el caso, así como en misceláneas de inspección y en las bitácoras de aeronaves que operen de Base México, si él la tiene asignada.

Viajará ocasionalmente al campo para cumplir con los objetivos asignados.

AUTORIDAD

Reporta a: Jefe de Oficina Mantenimiento Aéreo

Supervisa a: Técnico Aeronáutico "A"
Técnico Aeronáutico "B"
Técnico Aeronáutico "C"

CONDICIONES DE TRABAJO

- 80% en taller con regulares condiciones de higiene y seguridad.
- 20% en Oficina con buenas condiciones de iluminación, ventilación e higiene.

REQUISITOS ACADÉMICOS

Secundaria, Técnico de aviación egresado de un Plantel autorizado, Licencia de Técnico Aeronáutico de la D.G.A.C. - de la S.C.T. con las habilitaciones de motores planeadores y helicópteros en vigor. Técnico Aeronáutico Exp. en Rep. Mayores.

CÓNOCIMIENTOS

De la Dependencia
Adiestramientos específicos sobre las aeronaves a que se encuentre asignado.

Del Puesto
Relaciones Humanas
Seguridad Industrial
Seguridad de Aviación en Tierra
Electricidad de aeronaves
Administración en la Supervisión
Inglés Técnico

EXPERIENCIA

10 años en el mantenimiento de aeronaves

5.-IDENTIFICACION

Puesto: Piloto de Jet

Area: Oficina de Sección de Vuelo

DESCRIPCION GENERICA

Efectuar al mando de avión Jet, los vuelos que se le -- asignen, así como los traslados, adiestramiento y prueba requeridos para el cumplimiento de éste fin.

DESCRIPCION ESPECIFICA

Elaborar y/o revisar los proyectos de vuelo que se le -- asignen.

Operar la aeronave a su cargo de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para los vuelos de traslado, y prueba.

Recabar en la comandancia del aeropuerto que opera, toda la posible información meteorológica para el buen desa-- rrollo de la misión.

Establecer en coordinación con la tripulación la informa-- ción del plan de vuelo y su ejecución y la programación del equipo de navegación aérea.

Comunicar telefónicamente a la Jefatura de la Oficina, -- la actividad desarrollada.

Elaborar informes escritos sobre el trabajo, anomalías y problemas incurridos y asimismo, llenar la bitácora de -- vuelo.

Administrar el gasto de campo cuando le sea asignado.

Reportar al mecánico de acompañamiento o en su defecto a la Jefatura de la Oficina la falla que presente el avión.

Cumplir en los requisitos establecidos para su adiestra-- miento.

AUTORIDAD

Reporta a: Jefe de Sección de vuelos

Supervisa a: No tiene.

CONDICIONES DE TRABAJO

- 80% en campo con riesgos propios de aviación
- 20% en Oficina con buenas condiciones de iluminación, espacio e higiene.

Riesgos de anoxia y embolia por vuelo a gran altura y de lesiones físicas o muerte por accidente aéreo.

REQUISITOS ACADÉMICOS

Preparatoria o Equivalente
Piloto aviador con licencia comercial y capacitación en
bimotores e instrumentos.

CONOCIMIENTOS

De la Dependencia:
Curso y capacitación teórico-práctico como piloto en el
avión a volar.

Del Puesto:
Relaciones humanas
Inglés

EXPERIENCIA

Mínimo 1500 horas de vuelo como piloto.

6.-IDENTIFICACION

Puesto: Piloto de Turbo Hélice

Area: Oficina de Sección de Vuelos

DESCRIPCION GENERICA

Efectuar al mando de avión turbo hélice, los vuelos a los que se le han asignado, así como los vuelos de traslado adiestramiento y prueba, requeridos para el cumplimiento de éste fin.

DESCRIPCION ESPECIFICA

Elaborar y/o. revisar los proyectos de vuelo que se le asignen.

Operar la aeronave a su cargo de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para los vuelos de traslado, y pruebas.

Recabar en la comandancia del aeropuerto que opera, toda la posible información meteorológica para el buen desarrollo de la misión.

Establecer en coordinación con la tripulación la información del plan de vuelo y su ejecución y la programación del equipo de navegación aérea.

Comunicar telefónicamente a la Jefatura de la Oficina la actividad desarrollada.

Elaborar informes escritos sobre el trabajo, anomalías y problemas incurridos y asimismo, llenar la bitácora de vuelo.

Administrar el gasto de campo cuando le sea asignado.

Reportar al mecánico de acompañamiento o en su defecto a la Jefatura de la Oficina, la falla que presente el avión.

Cumplir en los requisitos establecidos para su adiestramiento.

AUTORIDAD

Reporta a: Jefe de Sección de Vuelos

Supervisa a: No tiene.

CONDICIONES DE TRABAJO

- 80% en campo con riesgos propios de aviación
- 20% en Oficina con buenas condiciones de iluminación, espacio e higiene.

Riesgos de anoxia y embolia por vuelo a gran altura y de lesiones físicas o muerte por accidente aéreo.

REQUISITOS ACADÉMICOS

Preparatoria o equivalente, Piloto aviador con licencia comercial y capacitación en bimotores e instrumentos.

CONOCIMIENTOS

De la Dependencia:
Curso y capacitación teórico-práctica como piloto en el avión.

Del Puesto:
Relaciones Humanas
Inglés

EXPERIENCIA

Mínimo 1000 horas como piloto.

7.-IDENTIFICACION

Puesto: Piloto de Avión de pistón

Area: Oficina de Aviones, Sección de Vuelos

DESCRIPCION GENERICA

Efectuar como piloto de avión a pistón, a lo que sea - -
asignado, así como vuelos de traslado, adiestramiento y
prueba, requeridos para el cumplimiento de este fin.

DESCRIPCION ESPECIFICA

Elaborar y/o revisar los proyectos de vuelo, que se le -
asignen.

Operar la aeronave a su cargo de acuerdo a las normas y
procedimientos establecidos para los vuelos de traslado
y prueba.

Efectuar la programación del equipo de navegación aérea.

Mantener durante el vuelo comunicación radiofónica con -
los centros de control.

Elaborar informe escrito sobre el trabajo, anomalías y -
problemas incurridos.

Administrar el gasto de campo cuando le sea asignado.

Por el correcto desempeño de sus funciones, la conserva-
ción y uso apropiado del equipo que opera.

Compartir con el resto de la tripulación el rendimiento
cualitativo y cuantitativo del trabajo fotográfico.

AUTORIDAD

Reporta a : Jefe Sección de Vuelos

Supervisa a: No tiene

CONDICIONES DE TRABAJO

- 80% en campo con riesgos propios de la aviación
- 20% en oficina con buenas condiciones de iluminación, espacio e higiene.

REQUISITOS ACADEMICOS

Preparatoria o equivalente, Piloto aviador con licencia comercial y capacitación en bimotores e instrumentos.

CONOCIMIENTOS

De la Dependencia:

Curso y Capacitación teórico-práctico como piloto en el avión.

Del Puesto:

Relaciones Humanas

Inglés

EXPERIENCIA

Mínimo 250 horas de vuelo como piloto.

8.-IDENTIFICACION

Puesto: Piloto de Helicóptero

Area: Oficina de Operación de Helicópteros

DESCRIPCION GENERICA

Efectuar al mando de helicóptero los vuelos que se le -- asignen así como los vuelos de traslado adiestramiento y prueba requeridos para el cumplimiento de este fin y con trolar la labor del técnico de acompañamiento durante la comisión.

DESCRIPCION ESPECIFICA

Operar la aeronave a su cargo de acuerdo a las normas y procedimientos para los vuelos de traslado transporte -- prueba y rescate.

Recabar en la comandancia del aeropuerto que opera si -- existe toda la posible información meteorológica para el buen desarrollo de la misión.

Establecer en coordinación con la tripulación y el perso -- nal usuario la información del plan de vuelo y su ejecu -- ción.

Efectuar los trabajos aéreos en las áreas que se le de -- signen.

Comunicar telefónicamente a la Jefatura de la Oficina la actividad desarrollada.

Elaborar informe sobre el trabajo anomalía y problemas -- incurridos y así mismo, llenar la bitácora de vuelo.

Administrar al mecánico de acompañamiento o en su defec -- to a la jefatura de la Oficina la falla que presente el helicóptero.

Cumplir con los requisitos que se establezcan para su -- adiestramiento.

Tramitar en forma oportuna ante la D.G.A.C., su licencia y calificación aeronáutica.

AUTORIDAD

Reporta a: Jefe de Oficina de Operación de Helicópteros.

Supervisa a: No tiene.

CONDICIONES DE TRABAJO

- 80% en campo con riesgos muy particulares de vuelo en zonas frecuentemente peligrosas.
- 20% en oficina con buenas condiciones de iluminación - espacio e higiene.

REQUISITOS ACADÉMICOS

Piloto Aviador con licencia comercial de helicópteros.
Curso y capacitación teórico-práctico como piloto en los equipos a volar.

CONOCIMIENTOS

De la Dependencia:
Amplio adiestramiento sobre las aeronaves en operación.

Del Puesto:
Recursos Humanos
Inglés Técnico

EXPERIENCIA

Mínimo 200 horas de vuelo como piloto.

9.-IDENTIFICACION

Puesto: Técnico Aeronáutico "A"
Area: Oficina de Mantenimiento Aéreo.

DESCRIPCION GENERICA

Será el encargado de proporcionar el mantenimiento aeronáutico preventivo y correctivo a los helicópteros y aeronaves de la empresa, manteniéndolos en óptimas condiciones de operación para obtener el grado máximo de eficiencia y seguridad en el trabajo.

DESCRIPCION ESPECIFICA

Efectuará inspección antes y después de cada vuelo de -- las aeronaves.

Participará en los servicios de mantenimiento preventivo correctivo de 100 horas y mayores, que requieran las aeronaves de la empresa, firmando al efectuar el trabajo - como responsable en las formas respectivas.

Anotar en la bitácora los trabajos efectuados a las aeronaves y número de serie de componentes removidos e instalados.

Conservará en virtud de la importancia que reviste para su trabajo, en perfecto estado de servicio el equipo y - herramienta a su cargo.

Visjará ocasionalmente a campo para cumplir con los objetivos fijados.

AUTORIDAD

Reporta a: Jefe de Sección.

Supervisa a: No tiene.

CONDICIONES DE TRABAJO

100% en taller en condiciones normales de higiene y seguridad.

REQUISITOS ACADEMICOS

Técnico Aeronáutico, Licencia de Técnico Aeronáutico de la Dirección General de Aeronáutica Civil, de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, con la habilitación de motores, planeadores y helicópteros en vigor.

CONOCIMIENTOS

**De la Dependencia:
Adiestramientos específicos sobre las aeronaves que se encuentre asignado.**

**Del Puesto:
Seguridad de aviación en tierra
Electricidad de aeronaves
Inglés Técnico.**

EXPERIENCIA

5 años en Mantenimiento de Aeronaves.

10.--IDENTIFICACION

Puesto: Técnico Aeronáutico "B"
Area: Oficina de Mantenimiento Aéreo.

DESCRIPCION GENERICA

Será el encargado de proporcionar el mantenimiento aeronáutico preventivo y correctivo a los helicópteros y aeronaves de la empresa, manteniéndolos en óptimas condiciones de operación para obtener el grado máximo de eficiencia y seguridad en el trabajo.

DESCRIPCION ESPECIFICA

Efectuará inspección antes y después de cada vuelo de -- las aeronaves.

Participará en los servicios de mantenimiento preventivo correctivo de 100 horas y mayores, que requieran las aeronaves de la empresa, firmando al efectuar el trabajo -- como responsable en las formas respectivas.

Anotar en la bitácora los trabajos efectuados a las aeronaves y número de serie de componentes removidos e instalados.

Conservará en virtud de la importancia que reviste para su trabajo, en perfecto estado de servicio el equipo y -- herramienta a su cargo.

Viajará ocasionalmente a campo para cumplir con los objetivos fijados.

AUTORIDAD

Reporta a: Jefe de Sección.

Supervisa a: No tiene.

CONDICIONES DE TRABAJO

- 100% en taller en condiciones normales de higiene y seguridad.

REQUISITOS ACADEMICOS

Técnico Aeronáutico, Licencia de Técnico Aeronáutico de la Dirección General de Aeronáutica Civil, de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, con la habilitación de motores, planeadores y helicópteros en vigor.

CONOCIMIENTOS

De la Dependencia:
Adiestramientos específicos sobre las aeronaves que se encuentre encargado.

Del Puesto:
Seguridad de aviación en tierra
Electricidad de aeronaves
Inglés Técnico

EXPERIENCIA

3 años en el Mantenimiento de Aeronaves

11.-IDENTIFICACION

Puesto: Técnico Aeronáutico "C"
Area: Oficina de Mantenimiento Aéreo.

DESCRIPCION GENERICA

Ayudará a los Técnicos "A" y "B" en los servicios preventivos y reparación de las aeronaves de la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA

Ayudará a los Técnicos "A" y "B" en lo necesario para -- que estos cumplan con las labores encomendadas.

Viajará ocasionalmente fuera de la base para ayudar al - Técnico en las reparaciones necesarias.

AUTORIDAD

Reporta a: Jefe de Sección
Supervisa a : No tiene.

CONDICIONES DE TRABAJO

- 100% en Taller en condiciones normales de Higiene y Se-
guridad.

REQUISITOS ACADEMICOS

Secundaria, Licencia de Estudiante de Técnico Aeronáutico de la Dirección General de Aeronáutica Civil, de la -
Secretaría de Comunicaciones y Transportes de motores y
planeadores en vigor.

CONOCIMIENTOS

De la Dependencia:
No Necesarios

**Del Puesto:
No Necesarios**

EXPERIENCIA

No Necesaria.

CAPITULO IV. ESTRUCTURA DE SUELDOS EN EL MEDIO AEREO

Para el inicio del presente capítulo podemos decir que una de las principales inquietudes que nació para la elaboración del presente trabajo, es que en la Dirección General de Geografía, uno de los problemas principales que se tienen en la Subdirección de Fotografía Aérea, es que después de invertir en preparar a una persona para que su nivel técnico sea el óptimo para realizar su trabajo con mayor eficiencia, este personal inicia la busca de nuevas oportunidades de trabajo en otras empresas.

En base a estadísticas que se realizaron, se encontró que del 100% del personal técnico que se tiene en esta Dirección existe una rotación anual del 35%, debido a este problema se inició la busca de las causas.

Uno de los aspectos que se infirió que puede ser la principal causa de la rotación tan alta de personal que se tiene, es el descontento en el renglón de percepciones y prestaciones (sueldos) que se tiene en el área técnica. Convencidos de que el costo del entrenamiento y la capacitación para este tipo de trabajo es muy alto, porque una parte de este se realiza en el extranjero, por tal motivo no es posible que se tenga una rotación tan alta como con la que cuenta en este momento.

De esta manera una de las soluciones que se pretenden manejar, es la solicitud de un incremento en el sueldo del personal técnico aéreo, pero nace la pregunta de cuánto debe ser este aumento para poder lograr la retención de este tipo de personal y no tener la rotación tan costosa.

Desde este punto de vista se inicia el siguiente capítulo:

El análisis y descripción de puestos, unidos a la -
actividad técnica en la aeronáutica confluyen en nuestro -
tema cuarto en el que veremos la estructura de sueldos -
que se tiene en la actualidad en el medio aeronáutico --
nacional.

A) CONCEPTO DE SALARIO

Salario: El término salario deriva de "SAL", aludiendo al hecho histórico que alguna vez se pagó con ella.

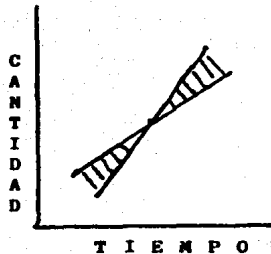
Sueldo: Proviene de "SOLIONS", moneda de oro de peso cabal.

SALARIO.- Es la retribución que debe pagar el Patrón al Trabajador por su trabajo (según artículo 82 de la Ley - Federal del Trabajo). La diferencia estriba en que por costumbre se llama sueldo, cuando trata de trabajos más enfocados al aspecto intelectual y/o administrativo, y normalmente es pagado por quincena o mes, se le denomina salarios cuando se aplica a trabajos manuales o de taller y se paga semanalmente.

EL SALARIO PUEDE SER REAL Y NOMINAL.-

SALARIO NOMINAL - Es la cantidad en dinero que se conviene, que ganará el trabajador, según la unidad adoptada; tiempo, destajo, etc., por esto se entiende a la cantidad de dinero asignada como paga a cada hora, día, semana, etc., de trabajo o pieza hecha.

SALARIO REAL - Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose este poder a precios constantes. En relación con un año que se toma, más o menos arbitrariamente con base, o bien. La relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume; o dicho de otro modo es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes directos. Si el salario nominal crece menos aprisa que el precio de los artículos necesarios para la subsistencia, el salario real, obviamente descenderá, y visceversa, el salario nominal puede subir aunque al mismo tiempo el salario real descienda.



RELACION ENTRE EL SALARIO NOMINAL Y EL PRECIO DE LOS SATISFACTORES

El Salario Real es la distancia entre las dos rectas, después del punto A, el Salario Real va deteriorándose cada vez más.*

PRESTACIONES.— Son aquellos beneficios adicionales que — por ley, por contrato o costumbre recibe el trabajador, además de los estrictamente debido por su labor.

En este orden de ideas podemos señalar algunas prestaciones del salario:

- A.- Gratificaciones
- B.- Habitación
- C.- Primas
- D.- Prestaciones en especie
- E.- Cualquier otra cantidad o prestación que se entrega al trabajador a cambio de su trabajo (artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo).

* (Administración de Recursos Humanos 195-196/Fdo. Arias Galicia).

B) TIPOLOGIA EN LOS ASPECTOS DEL SALARIO

Como se observa en el libro "Administración de Personal" II (18-26) del Lic. Agustín Reyes Ponce, nos hace notar con toda claridad los diferentes aspectos desde -- los cuales podemos enfocar el salario o sueldo.

- A.- Aspecto Jurídico
- B.- Aspecto Económico
- C.- Aspecto Moral
- D.- Aspecto Administrativo

Los cuales detallamos a continuación:

- 1.- ASPECTO JURIDICO: Desde el punto de vista de nuevas leyes el salario lo encontramos dentro de un marco jurídico puesto que la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, la Ley del Impuesto Sobre la Renta y la Ley de Infravot, establecen en múltiples de sus artículos regulaciones jurídicas, que forman un marco de referencia dentro del cual podemos administrar la remuneración.
La fijación de lo que es salario desde el punto de vista jurídico, está determinado por las leyes, aquello a lo que el trabajador tiene un derecho perfecto y es por lo mismo exigible, la fijación jurídica se usará principalmente para casos de litigias, liquidaciones e indemnizaciones.
- 2.- ASPECTO ECONOMICO: La política económica de la Nación (establecida por el Gobierno), los aspectos que se dan en la economía, el rápido y cambiante desarrollo social y económico actual, nos lleva a encontrar nos en un mercado de trabajo con su oferta y su demanda, o sea estamos dentro de un mercado económico (ámbito económico al que concurren compradores y vendedores para fijar los precios y realizar transacciones).

El trabajo no puede ser tratado como una mera mercancía ya que es parte del esfuerzo de la persona humana, pero no deja de estar sujeto a la ley de la "Oferta y la Demanda" puesto que reúne las características del bien y la escasez; es pues, un bien escaso.

Aunque el trabajo personal no tiene en nuestros días la calidad de mercancía, es necesario reconocer que alguna vez en la historia, dicha actividad sí fue considerada como tal y aún hoy en día no puede sustraerse a los efectos de la ley de la "Oferta y la Demanda", cuando concurren al llamado mercado de trabajo.

El dinero como medio de cambio se define y consolida con el término Salario.

- 3.- ASPECTO MORAL: La característica principal que debe considerarse a este aspecto es la justa proporción entre los salarios, tanto internos como externos a la empresa. Los salarios deben guardar dentro de la misma una justa proporción con la importancia de las labores que remuneran para que puedan realizar el bien común interno, justo y equitativo, ésta será la prioridad de nuestro estudio, también debe considerarse una equitativa proporción entre las escalas de salarios que se pagan en cada rama u ocupación, pues elevar demasiado los salarios de una de esas ramas por el hecho de que en ella existe mayor fuerza política sindical, equivale a beneficiar a un grupo o "Elite" de trabajadores como daño directo a los demás empleados.
- 4.- ASPECTO ADMINISTRATIVO: Salario administrativamente está constituido por una serie de elementos (Salario + Prestaciones) que se combinan y apoyan unos a los otros, aunque el salario no es el único interés del trabajador, (a veces ni siquiera el principal, cuando ha alcanzado su mínimo vital), ya que constituye una de las mejores formas de estimular su cooperación y puede ser por el contrario uno de los elementos que más perjudiquen a esa operación, si no está bien administrado, de ahí la importancia de sueldos y salarios, de ello puede depender en su mayor parte la actitud y cooperación del personal y aún el estado de relaciones obrero-patronales, al aspecto administrativo, por lo tanto, aunque tiene relación con los aspectos económicos, jurídicos y morales; constituye una forma diferente de enfocar este problema.

En el mercado de prestación de servicios de trabajo, normalmente se da una oferta y una demanda cambiante cuyo producto son las diferentes tendencias de pago, en el mercado a los distintos puestos, es muy importante siempre permanecer dentro del mercado de sueldos pues cuando en una empresa se tienen sueldos muy bajos, esto es motivo de estar expuestos a fugas constantes de personal, los cuales siempre estarán en una constante busca de prestar sus servicios en otras empresas que sus remuneraciones sean mayores. El otro punto de vista es que si la empresa, tiene salarios muy altos, esto encarecerá de masiado el producto que se realiza y tendrán dificultad para competir con empresas similares.

El ejemplo más claro que hemos vivido en México, durante los últimos años, es la alta demanda de puestos que requieren habilidades técnicas (ejemplo: Pilotos de avión, pilotos de helicóptero, técnicos en mantenimiento de este tipo de equipos, etc.), o puestos que requieren habilidad en el manejo de personal, natural suceso en el crecimiento de nuestras empresas y esta demanda ha subido la tendencia de pago en el mercado de puestos tales como los mencionados con anterioridad.

Por tal motivo, la encuesta de salarios tiene como finalidad, determinar la relación existente de la estructura de sueldos de una empresa, con las demás empresas existentes que pueden tener influencia sobre ésta. Es importante que en la encuesta de salarios, se obtengan resultados precisos, pues si los resultados obtenidos no son veraces antes bien de ayudarnos a estar dentro del mercado, nos dejaría sin punto de partida.

Por lo anteriormente definido requerimos obtener la siguiente información del mercado:

REQUERIMOS FIJAR CONCRETAMENTE NUESTROS OBJETIVOS

- a) Qué información requerimos (por ejemplo: sueldo diario, sueldos más incentivos, sueldo total mensual, etc.).
- b) Formas necesarias para obtener la información (ejemplo: cuestionarios, pro-formas, preguntas sueltas).
- c) De quién necesitamos obtener la información (de empresas que manejen puestos técnicos similares a los nuestros, de empresas de la zona donde esté ubicada la empresa, número de empresas a investigar.

C) CASO PRACTICO ENCUESTA DE SALARIOS EN EL MEDIO AEREO

Cómo vamos precisar la información (ejemplo: hacer tabuladores, gráficas, máquinas de computación, etc.).

Para poder recabar la información necesaria para la adecuada toma de decisiones, fue indispensable la elaboración de un cuestionario para facilitar la recabación de la información y de esta misma forma quitarle el menor tiempo posible al personal entrevistado ya que se tuvo gran oposición de parte de los jefes de éstos para dar facilidades al estudio, en algunas ocasiones fue necesario llevar a cabo la entrevista fuera del lugar de trabajo. Esto es debido a que una gran parte de compañías manejan el renglón sueldos como un secreto, inclusive tratan de hacerlo entre su mismo personal, (principalmente este manejo se ve mucho entre compañías privadas por el temor del robo del personal "Pirateo").

El presente cuestionario se llevó a cabo entre los meses de febrero y marzo del año de 1985, dentro del aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (zona de Hangares) se aplicó el cuestionario a 21 empresas éstas divididas de la siguiente forma: 6 entidades del Sector Público Central, 9 del Sector Público Paraestatal y 6 del Sector Privado, ésto se calcula sea el 70% del total de las empresas que cuentan con personal técnico aéreo a nivel nacional.

De las 21 empresas encuestadas se realizaron un total de 370 cuestionarios, los cuales se desglosan de la siguiente manera:

HOJA DE ESTADISTICA DE NUMERO DE ENTREVISTAS

	SECTOR PUBLICO CENTRAL	SECTOR PUBLICO PARAESTATAL	SECTOR PRIVADO	TOTAL
JEFE DE DEPARTAMENTO	4	3	3	11
JEFE DE OFICINA	9	2		11
JEFE DE MANTENIMIENTO	5	4	5	14
JEFE DE SECCION	12	12		24
PERSONAL DE VUELO				
PILOTO JET	9	10	6	25
COPILOTO JET	12	10	6	28
PILOTO AVION TURBOHELICE	12	8	6	26
PILOTO AVION PISTON	15	8	4	27
PILOTO HELICOPTERO	12	10	8	30
SUPERVISOR VUELO	3			3
PERSONAL MANTENIMIENTO				
SUPERVISOR MANTENIMIENTO	5	6	7	18
ING. EN MANTENIMIENTO	10	5	3	18
TECNICO AEREO "A"	20	16	6	42
TECNICO AEREO "B"	18	14	5	37
TECNICO AEREO "C"	20	10	5	35
PERSONAL DE ENSEÑANZA Y CONTROL				
INSTRUCTOR	1	1		1
INSPECTOR	4	3	2	9
CONTROLADOR TECNICO	4	3	4	11
TOTAL	175	125	70	370

D) CUESTIONARIO APLICADO

- 1.-NOMBRE DE LA EMPRESA
- 2.- NOMBRE DEL PUESTO
- 3.- NUM. DE PERSONAS A DESEMPEÑAR ESE PUESTO EN 'TU AREA'
- 4.- SUELDO DEL PUESTO PROMEDIO
- 5.- SE TIENEN DIVERSOS SUELDOS EN ESE PUESTO?
- 6.- CON QUE FRECUENCIA SE HACEN AUMENTOS GENERALES DE SUELDO?
-
- CUANDO SE HIZO EL ULTIMO?
- QUE % FUE ESTE ULTIMO?
- 7.- CUAL ES LA JORNADA NORMAL DE TRABAJO?
- No. DE HORAS POR SEMANA
- 8.- EXISTE ALGUN TIPO DE SOBRE SUELDOS, COMPENSACIONES?
- SI NO
- EN QUE CONSISTE?
- 9.- CUAL ES SU GRATIFICACION ANUAL (Aguinaldo)
- EXISTE OTRA?
- 10.- CUANTOS DIAS DE VACACIONES DISFRUTA AL AÑO?
- 11.- OTORGA LA EMPRESA SERVICIO MEDICO? SI NO
- CUAL?
- 12.- EXISTE CAJA DE AHORRO? SI NO
- COMO OPERA?
- 13.- RECIBE EL EMPLEADO CAPACITACION? SI NO

13.- DE QUE TIPO?

EN DONDE?

14.- EXISTE REPARTO DE UTILIDADES? SI NO

A CUANTO ASCENDIO EL AÑO ANTERIOR?

15.- QUE OTRAS PRESTACIONES LE DAN AL PERSONAL?

a) AYUDA DE TRANSPORTACION SI NO

DE QUE TIPO?

b) VESTUARIO SI NO

DE QUE TIPO?

CUANTAS OCASIONES AL AÑO?

c) ALIMENTACION SI NO

DONDE?

d) DESPESA SI NO

DE CUANTO?

e) AYUDA DE RENTA SI NO

DE CUANTO?

f) PREMIO DE ANTIGUEDAD SI NO

DE CUANTO?

g) PREMIOS POR ASISTENCIA SI NO

h) PRESTAMOS PARA COMPRA DE AUTOMOVIL SI NO

i) PRESTAMOS PARA COMPRA CASA SI NO

j) PRESTAMOS A CORTO PLAZO SI NO

k) PRESTAMOS A LARGO PLAZO SI NO

16.- LE GUSTARIA CAMBIAR DE EMPLEO? SI NO

A QUE EMPRESA?

OTRAS PRESTACIONES

.....

.....

O B S E R V A C I O N E S

.....

.....

.....

.....

La conveniencia de usar el tabulador de la Dirección General de Geografía como medio de comparación, como producto de la información proporcionada de los cuestionarios aplicados al personal de las diferentes instituciones, optando por dosificar dicha información en base a las instituciones en las cuales colaboraron los encuestados de ahí. Uno de los puntos de partida para la elaboración del presente estudio de sueldos es contar -- con el tabulador general de sueldos que es utilizado en el Gobierno Federal (ya que la Dirección General de Geografía es parte del Gobierno Federal) esto es con la finalidad de saber cuál es el sueldo que se percibe en los puestos en estudio en todo el Sector Público, asimismo -- saber si realmente los sueldos percibidos por el personal en estudio son los marcados en el tabulador.

Por tal motivo se incluye tabulador general por -- puestos, niveles, y los sueldos dentro de un mismo nivel que puede ser el mínimo medio y máximo.

El presente tabulador entró en función el día 10. -- de enero de 1985.

E) TABULADOR GENERAL DE SALARIOS DEL GOBIERNO FEDERAL

<u>P U E S T O</u>	<u>NIVEL</u>	<u>MIN.</u>	<u>MED.</u>	<u>MAX.</u>
AUXILIAR DE: COCINA, INTENDENCIA	1	0	47,736.00	49,736.00
VIGILANTE	1	0	47,736.00	49,736.00
AUXILIAR DE: ADMINISTRATIVO, ALMACEN, BIBLIOTECA, COCINERA, CORRESPONDENCIA, INVENTARIOS MANTENIMIENTO, MEC. AUTOMOTRIZ.	2	49,276.00	51,636.00	53,636.00
ALBAÑIL, CORTADOR, ELEVADORISTA, ENC. BANCO DE LECHE, ENCUADERNADOR, ESTADALERO, JARDINERO, MECANOGRFA, MENSAJERO, MOTOCICLISTA, -- OP. MAQUINA DOBLEZ, OP. MAQUINA REPRODUCCION PINTOR, PLOMERO, SOLDADOR.	2	49,276.00	51,636.00	53,636.00
ALMACENISTA, ARCHIVISTA, AUX. LABORATORISTA, AYUD. TOPOGRAFO, CARPINTERO, CHOFER, CONFRONTADOR, CONT. ASISTENCIA, ELECTRICISTA, CHOFER DIR. AREA; ENCUESTADOR, GLOSADOR, INTENDENTE, JARDISTA, MESERO, OP. MANTENIMIENTO, OP. CORTE Y SEPARACION, OP. MAQUINA DE CONTABILIDAD, TAQUIMECANOGRAFA.	3	51,276.00	54,636.00	56,636.00
AUX. HERBARIO, AUX. OP. COMPUTADORA, AYUD. -- FOT. AEREA, BIBLIOTECARIO, CAP. Y REVISOR DE DATOS, CAPTURISTA, CLASF. INFORMACION, COCINERA, CODIFICADOR, FOTOGRAFO, GESTOR, HELIOTROPISTA, MEC. AUT., MONITORISTA RADIO Y -- TEL., OP. DE CAMPO, OP. MAQ. DE COMPOUSER, -- OP. COMPUTADOR, OP. PRENSA, RECEPCIONISTA, -- REV. PUBLICITARIO, TEC. ELECTRICISTA, TEC. -- SONIDO, JEFE VIGILANTES.	4	53,776.00	57,636.00	59,636.00

<u>P U E S T O</u>	<u>NIVEL</u>	<u>MIN.</u>	<u>MED.</u>	<u>MAX.</u>
ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO, AGENTE INF., - AUX. EDUCADORA, AUX. OFFSET MULTICOLOR, AUX. REST. FOTOGRAFICA, CONTROLADOR LINEAS FO- TOGRAFICAS, CORTADOR ROCA? FORMADOR TIPOGRA- FO, IMPRESOR ESPECIALIZADO, OP. FOTOMECANICA OP. MAQUINA COMPUGRAPHIC, OP. ROTOBINDER, OP. MAQUINA TELEPROCESO, PROFESOR, RESP. MEZA - CONTROL, SRIA. JEFE DEPTO., PRODUCTOR PUBLI- CACIONES ESPECIALES, TOPOGRAFO.	5	56,276.00	60,636.00	62,636.00
AUX. ANALISTA ADMVO. AUX. ANALISTA ESPECIALI- ZADO, AUX. CONTABILIDAD, CINTOTECARIO, COTI- ZADOR PRECIOS? DIBUJANTE, EDUCADORA, ENFERME- RA, OP. COMPUTADORA, RECT. FOT. AEREA, TEC. TELEFONOS, TEC. LABORATORISTA, TOPOGRAFO GEO DESIA, TRADUCTOR, SRIA. SUBDIRECTOR, SRIA. - AUX. SUBCONTRALOR INT., CHOFER SUBCONTRALOR INT., SRIA. AUX. DIRECTOR AREA.	6	59,276.00	64,136.00	66,236.00
CONTROLADOR DE PROCESOS, DIETISTA, JEFE ALMA- CEN, JEFE OFNA., JEFE MESA, OFNA. MANTTO. --- AERONAVES, OP. OFFSET MULTICOLOR, PROMOTOR, TRANSFERIDOR, SRIA. DIRECTOR DE AEREA, SRIA. SUBCONTRADOR INT., AUX. INSPECTOR ESPECIALI- ZADO.	7	61,776.00	67,136.00	69,136.00
CALCULISTA DE DATOS METEOROLOGICOS, CARTOGRA- FO, CORRECTOR DE ESTILO, ENC. PROYECTO DE --- CAMPO, ESPECIALISTA EN FOT. AEREA, GRABADOR TIPOGRAFO, JEFE ARCHIVO, JEFE DE CINTOTECA--- RIO, MEC. AERONAVES, LABORATORISTA DE FOT., PROGRAMADOR, TEC. EN AIRE ACONDICIONADO Y RE- FRIG. Y PAGADOR, TECNICO.	8	64,276.00	70,136.00	72,136.00

<u>P U E S T O</u>	<u>NIVEL</u>	<u>MIN.</u>	<u>MED.</u>	<u>MAX.</u>
JEFE DE CENTRO DE INF. Y VENTA, JEFE DE CO-- RRECCION DE ESTILO, JEFE DE FOT. AERE, JEFE DE TURNO MANTTO., TRABAJADORA SOCIAL, DESPA- CHADOR DE VUELOS.	9	66,776.00	73,136.00	75,136.00
ABOGADO DICTAMINADOR, ANALISTA DE INF., ANA- LISTA DE PRESUPUESTO, ANALISTA EN REL. PUBLI- CAS, ANALISTA TECNICO, CONTROLADOR HELICOPTÉ- ROS, DISEÑADOR GRAFICO, GEOGRAFO, REV. DE -- GEODESIA, TEC. EN CONTROL DE SISTEMAS, ESPE- CIALIZADO DE COMPUTO, TEC. EN MANTTO, AUDI- TOR, INSPECTOR ESPECIALIZADO, QUIMICO.	10	69,276.00	76,136.00	78,136.00
ING. EN MANTTO.ARONAVES, INVESTIGADOR TECNI- CO, JEFE SECCION, PSICOLOGO INFANTIL, TEC. - CARTOGRAFIA AUTOMATIZADA, TEC. CARTOGRAFIA, TEC. POLIGONAL, SUPERVISOR.	11	71,776.00	79,636.00	82,136.00
ANALISTA EN SISTEMAS COMPUTACIONALES, LABORA- TORISTA ESPECIALIZADO, MEDICO GENERAL, BOTA- NICO TAXONOMO, TEC. REL. DE CAPACITACION.	12	74,776.00	84,136.00	86,636.00
DICTAMINADOR ESPECIALIZADO, JEFE DE OFICINA.	13	79,706.00	84,066.00	86,566.00
ESPECIALIZADO EN GEOLOGIA, INVESTIGADOR ESPE- CIALIZADO, TEC. EN PRESUPUESTO, SUPERV. DE - INFORMACION, TEC. ESPECIALIZADO, SUPERV. DE TEC. ESPECIALIZADOS.	14	82,206.00	88,066.00	90,566.00
COPILOTO DE AVION TURBINA, PROFESOR ASOCIADO "A".	15	85,206.00	92,566.00	95,066.00
COORDINADOR DE TECNICOS ESPECIALIZADOS	16	87,706.00	96,566.00	99,066.00

(4)

<u>P U E S T O</u>	<u>NIVEL</u>	<u>MIN.</u>	<u>MED.</u>	<u>MAX.</u>
PROFESOR ASOCIADO "B"	17	90,706.00	101,066.00	103,566.00
INSTRUCTOR DE AVION, COORDINADOR ADMVO. DE - INVESTIGACION Y DOCENCIA, <u>PILOTO DE AVION --</u> <u>PISTON (BI-MOTOR)</u>	18	95,206.00	105,566.00	107,566.00
<u>PILOTO DE AVION (TURBOHELICE)</u>	20	115,206.00	117,566.00	120,206.00
<u>PILOTO DE AVION (TURBINA)</u>	21	122,566.00	125,206.00	130,206.00

F) ESTUDIO COMPARATIVO DE SUELDOS DEL MEDIO AEREO

Para el siguiente estudio se encuestaron 21 entidades, en las cuales se dividieron en la siguiente forma:

- 6 Entidades del Sector Público Central
- 9 Entidades del Sector Público Paraestatal
- 6 Entidades del Sector Privado

Se obtuvo información de sueldos para 4 grupos del personal de medio aeronáutico:

- 1) Personal Directivo
- 2) Personal de Enseñanza y Control
- 3) Personal de Vuelo
- 4) Personal de Mantenimiento

Para mayor comprensión se elaboraron cuadros comparativos de sueldos para el Sector Público Central, para el Sector Público Paraestatal y para el Sector Privado, así como cuadros comparativos en el aspecto de prestaciones, para darnos cuenta más cerca de la realidad de la formación estructural de los sueldos del personal de cada uno de dichos sectores.

LISTA DE ENTIDADES ENCUESTADAS

a) SECTOR PUBLICO CENTRAL

- 1.- (SARH) Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.
- 2.- (PGR) Procuraduría General de la República.
- 3.- Estado Mayor Presidencial
- 4.- (DDF) Secretaría General de Protección y Vialidad
- 5.- (DGG) Dirección General de Geografía (Secretaría de Programación y Presupuesto)
- 6.- (SCT) Secretaría de Comunicación y Transporte.

b) SECTOR PUBLICO PARAESTATAL

- 1.- (PEMEX) Petróleos Mexicanos
- 2.- (CFE) Comisión Federal de Electricidad
- 3.- (BANRURAL) Banco Nacional Rural
- 4.- (AERONEXICO) Aeronaves de México
- 5.- (CONASUPO) Comisión Nacional de Subsistencias Populares
- 6.- Consejo de Recursos Minerales
- 7.- (ANAGSA) Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera.
- 8.- Comisión de Fomento Minero.
- 9.- Compañía Mexicana de Aviación

c) SECTOR PRIVADO

- 1.- (AVEMEX) Aviación Ejecutiva Mexicana
- 2.- Transportes Aéreos Pegaso
- 3.- (HELISER) Heliservicios de Campeche
- 4.- Aerolíneas Ejecutivas
- 5.- (PROTEXA)
- 6.- Aeronáutica Ejecutiva

**CUADRO COMPARATIVO DE SUELDO DEL PERSONAL
- SECTOR PUBLICO FEDERAL -**

NOMBRE DEL PUESTO	SARH	Sueldo	PGR	ESTADO MAYOR		D.D.F.		D.G.G. Sueldo	S.C.T.	PROMEDIO
	Sueldo		Sobresueldo	Sueldo	Sobresueldo	Sueldo	Sobresueldo			
-Personal Directivo										
-Jefe de Departamento	180,000.00			124,540.00	*1 *2	122,500.00	18,000.00	180,000.00	150,000.00	155,000.00
-Jefe de Oficina	128,000.00			75,542.00	*1 *2			130,200.00	95,000.00	107,185.00
-Jefe de Mantenimiento	140,000.00	135,000.00		124,542.00	*1 *2	122,500.00	18,000.00	130,200.00	90,000.00	125,707.00
-Jefe de Sección				67,612.00	*1 *2	77,200.00	13,000.00	90,000.00		82,604.00
-Personal de Vuelo										
-Piloto Jet	161,900.00	139,500.00	10,000.00	124,500.00	*1			125,500.00		140,350.00
-Copiloto Jet	117,050.00	102,500.00	10,000.00	81,500.00	*1			95,700.00		101,657.00
-Piloto Avión Turbohélice	136,920.00	129,200.00	10,000.00	114,500.00	*1			115,000.00	110,000.00	123,000.00
-Piloto Avión Pistón	107,450.00	85,000.00	3,000.00	96,500.00	*1			90,000.00	105,000.00	97,390.00
-Piloto Helicóptero (mono turbina)	124,500.00	119,200.00	7,000.00	114,500.00	*1	122,200.00	18,000.00	107,400.00	110,000.00	120,466.00
-Supervisor Vuelo		139,500.00	10,000.00	83,500.00	*1			115,000.00		116,000.00
-Personal Mantenimiento										
-Supervisor Mantenimiento	124,500.00	88,100.00		65,100.00	*1	77,200.00	13,000.00		85,000.00	90,581.00
-Ing. en Mantenimiento		85,100.00		65,100.00	*1			90,000.00		80,066.00
-Técnico Aéreo "A"	90,000.00	78,600.00		63,500.00	*1			85,500.00	83,000.00	80,120.00
-Técnico Aéreo "B"	72,000.00	78,600.00		60,100.00		63,000.00	11,500.00	80,000.00		72,640.00
-Técnico Aéreo "C" ayudante	60,000.00	92,700.00				51,124.00		69,000.00		63,206.00
-Personal Enseñanza y Control										
-Instructor		110,000.00		67,612.00	*1			102,400.00		93,337.00
-Inspector		88,100.00						106,050.00		97,050.00
-Controlador Técnico		80,000.00		83,500.00	*1	98,000.00		85,200.00		86,825.00

*1 Sueldos del Personal Civil en su mayoría los ocupantes de estos puestos es Personal Militar con haberes de retiro o Personal Comisionado por la F.A.M.

*2 En el Personal Directivo existe una compensación que no se obtuvo información.

CUADRO COMPARATIVO DE SUELDOS DEL PERSONAL
- SECTOR PRIVADO -

<u>NOMBRE DEL PUESTO</u>	<u>AVEMEX</u>	<u>TRANSPORTES AEREOS PEGASO</u>	<u>HELISER</u>	<u>AEROLINEAS EJECUTIVAS</u>	<u>PROTEXA</u>	<u>AERONAUTICA EJECUTIVA</u>	<u>Promedio</u>
-Personal Directivo-	Gte. de Area 300,000.00	Jefe de Transp. 282,000.00			Director 300,000.00		
					Jefe de Pilotos 230,000.00		294,000.00
-Jefe de Mantenimiento	167,000.00	163,000.00	190,000.00		200,000.00	150,000.00 (más comisiones)	230,000.00 178,000.00
-Personal de Vuelo-							
-Piloto Jet	330,000.00			300,000.00		310,000.00	313,000.00
-Copiloto Jet	224,000.00			230,000.00		170,000.00	204,666.00
-Piloto Avión Turbohélice	260,000.00				210,000.00	250,000.00	240,000.00
-Piloto Avión Pistón					135,000.00		135,000.00
-Piloto Helicóptero (monotur- bina)	185,000.00	183,000.00	190,000.00		180,000.00		184,500.00
-Personal de Mantenimiento-							
-Supervisor de Mantenimiento	125,000.00	150,000.00	150,000.00	180,000.00	160,000.00	125,000.00 (más comisión)	148,333.00 150,350.00
-Ing. en Mantenimiento			140,700.00		160,000.00	140,000.00	140,000.00 119,000.00
-Técnico Aéreo "A"	90,000.00	130,000.00	96,000.00	130,000.00	130,000.00	75,000.00	75,200.00
-Técnico Aéreo "C" (ayudante)	66,000.00	75,000.00		80,000.00	80,000.00		
-Personal de Enseñanza y Con- trol-							
-Inspector	137,000.00		173,000.00				155,000.00
-Controlador Técnico	130,000.00	140,000.00	150,000.00		120,000.00		135,000.00

**CUADRO COMPARATIVO DE SUELDOS DEL PERSONAL
- SECTOR PARAESTATAL -**

NOMBRE DEL PUESTO	PEMEX		C.F.E.		BANRURAL	AEROMEXICO	CONASUFO		CONSEJO DE RECURSOS MIN.	ANUSA	FOMENTO MINERO
	Sueldo	Subsueldo	Sueldo	Subsueldo	Sueldo	Sueldo	Sueldo	Subsueldo	Sueldo	Compensación	Sueldo
-Personal Directivo											
-Jefe de Departamento	164,000.00	118,000.00					210,000.00		162,000.00	25,000.00	250,000.00
-Jefe de Oficina			144,000.00	29,000.00					140,000.00	25,000.00	
-Jefe de Mantenimiento	148,800.00	99,500.00	144,000.00	29,000.00	199,000.00		152,000.00	25,000.00	140,000.00	25,000.00	
-Jefe de Sección	127,200.00	86,200.00	110,629.00		122,000.00						
-Personal de Vuelo							173,000.00	25,000.00			206,000.00
-Piloto de Jet	148,800.00	99,500.00	169,731.00		210,000.00		139,000.00	25,000.00			250,000.00
-Copiloto de Jet	112,800.00	82,000.00	94,400.00		150,000.00		156,000.00	25,000.00	129,000.00		158,000.00
-Piloto de Avión Turboprop	97,500.00	41,000.00	131,400.00		162,000.00		138,000.00		100,000.00		136,000.00
-Piloto de Avión Pistón	88,800.00	64,000.00	94,400.00		110,000.00		138,000.00	25,000.00	129,000.00		165,000.00
-Piloto de Helicóptero	99,900.00	67,700.00	131,400.00		150,000.00						
-Personal de Mantenimiento											
-Suprv. de Mantenimiento	86,400.00	58,600.00	105,600.00		122,000.00	100,700.00	126,000.00		98,000.00		150,000.00
-Ing. en Mantenimiento	79,400.00	54,000.00	99,400.00			120,000.00	116,800.00				139,000.00
-Mecánico Aéreo "A"	70,500.00	50,600.00	81,600.00		111,000.00	92,200.00	96,000.00		80,000.00		70,000.00
-Mecánico Aéreo "B"	66,500.00	48,800.00	78,400.00			85,800.00					
-Mecánico Aéreo "C" ayudante	52,000.00	40,000.00	73,300.00		74,000.00	69,000.00					
-Personal de Enseñanza y Control											
-Instructor	94,300.00	64,000.00			89,400.00	130,000.00	210,000.00				
-Inspector						122,000.00					
-Controlador Técnico	78,400.00	54,000.00									

TABLA COMPARATIVA DE PRINCIPALES PRESTACIONES EN EL MEDIO AEREO

- SECTOR PRIVADO -

	<u>A V E N E X</u>	<u>TRANSPORTES AEROS PEGASO</u>	<u>HELISERVICIO DE CAMPECHE</u>	<u>AEROLINEAS EJECUTIVAS</u>	<u>PROYEXA</u>	<u>AERONAUTICA EJECUTIVA</u>
AGUINALDO	30 días	40 días	40 días	30 días	30 días	15 días
VACACIONES	10 días hábiles	10 días hábiles	10 días hábiles	10 días hábiles	10 días hábiles	10 días por año
COMPENSACION	A pilotos por - hora de vuelo		Por hora de v <u>ue</u> lo	Por trabajo en- tregado y por - hora de vuelo	Por trabajo rea- lizado	Por hora de vuelo
SERVICIO MEDICO	INSS	INSS	INSS	INSS y Particu- lar	INSS	INSS
DESPENSA			5,000.00	2,500.00	5,000.00	no
CAJA DE AHORRO	*	50 empresa 50 empleados	*	*	*	no
TIEMPO EXTRA		no	*	*	*	no
REPARTO DE UTILIDAD	*	*	*	*	*	si
PRIMA DE ANTIGUEDAD	*			*		no
VESTUARIO	2 veces al año	1 vez al año	3 veces al año	3 veces al año	3 veces al año	no
OTRAS PRESTACIONES	Automóvil 15,000.00 gaso- lina, gastos au- tomóvil, seguro de vida, 50% se- guro, gastos m <u>e</u> dicos.	Préstamos, ca- sa, auto, cor- to plazo, 14 - días de traba- jo por 14 días de descanso.	Préstamos a - corto plazo, 14 días de traba- jo por 14 días de descanso.	Préstamos a - corto plazo pa- ra casa, a los niveles supe- riores, autom- vil y gastos - de éste.	Préstamos a - corto plazo, - auto, 14 días de trabajo por 14 días de des- canso 11,000. 00 por compro- bas para gas- tos med. olog- giatura.	Automóvil, gastos pilotos

TABLA COMPARATIVA DE PRINCIPALES PRESTACIONES EN EL MEDIO AEREO
- SECTOR PUBLICO -

	<u>SARH</u>	<u>FGR</u>	<u>ESTADO MAYOR</u>	<u>D.D.F.</u>	<u>D.G.G.</u>	<u>S.C.T.</u>
AGUINALDO	40 días	40 días	40 días	40 días	40 días	40 días
VACACIONES	20 días	20 días	20 días	20 días	20 días	20 días
PRESTAMOS	ISSSTE	ISSSTE	ISSSTE	ISSSTE Caja Policia	ISSSTE	ISSSTE
COMPENSACION						
SERVICIO MEDICO	ISSSTE	ISSSTE	ISS DEL EJERC.	ISSSTE	ISSSTE	ISSSTE
DESPENSA	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
PRIMA DE ANTIGUEDAD	*	*	*	*	*	*
VESTUARIO Y EQUIPO	Vestuario y botas	Vestuario	Vestuario	Vestuario Chamarra, botas.	Vestuario	

- * - De acuerdo con los años de trabajo prestados en el Gobierno Federal y va de X1-250, X2-500, X3-750, X4-1000, X5-1250.

Nota: Las vacaciones son de 20 días hábiles.

TABLA COMPARATIVA DE PRINCIPALES PRESTACIONES EN EL MEDIO AEREO
- SECTOR PARAESTATAL -

	PEMEX	C.F.E.	BANRURAL	AEROMEXICO	CONASUPO	CONSEJO DE RECURSOS MIN.	ANAGSA	FOMENTO MINERO	MEXICANA DE AVIACION
AGUINALDO	40 días	40 días	120 días	30 días	80 días	100 días	110 días/dic.	60 días	30 días
VACACIONES	21 a 36 días hábiles según antigüedad	11-24 días hábiles	20 días y 10 de sueldo extra.	16-44 días hábiles	20 días hábiles	20 días	20/35 días según antigüedad.	20 días por año	15/30 días hábiles
PRESTAMOS	*1	*1	*1	*1	*1	*1	*1	*1	
SERVICIO MEDICO	Hospital Pemex	Particular IMSS	Particular IMSS	IMSS	Particular	ISSSTE	Particular	IMSS	IMSS
DESPENSA	4,000.00	1,500.00	*	Si	3,400.00	Si	*	*	
CAJA AHORRO	*2	*2	*		*2	*2			*2
TIEMPO EXTRA	Incluido en el sueldo.	*	*	*					*
PRIMA ANTIGUEDAD		*	*	*		*	Una vez al año.	No	
VESTUARIO Y EQUIPO	4 veces al año incluye botas de trabajo	2 veces al año	2 veces al año	*	2 veces al año	30 días/año	Por horas vuelo		
COMPENSACION	Por trabajos insalubres por pilotaje.			30,000.00		30 días en junio.		Automóvil	
OTRAS PRESTACIONES	Gasolina 5,000.00 Gas. 600.00	Ayuda para compra anteojos, renta, consumo eléctrico, transporte	30% para anteojos - del salario mínimo, ayuda renta.	Pases para transportes por la oficina.	30% menos en leche				

*1 - A corto plazo, largo plazo, hipotecario, casa, auto.

*2 - 50% de la aportación por parte de la empresa, y 50% de la aportación por parte del empleado.

INTERPRETACION DE LOS DATOS Y CONCLUSIONES

En base a los cuestionarios aplicados y después de hacer cuadros comparativos del Sector Público, Paraestatal y Privado, para una mayor comprensión respecto a los sueldos y prestaciones del personal técnico aéreo de la Dirección General de Geografía, se pudieron observar los siguientes hechos:

A) Respecto al Personal Directivo: este grupo comprende Jefe de Operaciones, Administración y Jefatura de -- mantenimiento Aeronáutico, así como de oficinas y -- secciones de las áreas mencionadas.

a.1 En el Sector Público Central, las percepciones del Jefe de Departamento de la Dirección General de Geografía o puestos similares en las oficinas generales, son ligeramente superiores al promedio del mercado, no así en los casos de los Jefes de Oficina o Jefes de Sección del actual Departamento de Vuelos cuyos puestos se de nominan de manera diferente en otras instituciones.

En el único caso que pudieron conseguirse datos, el sueldo del personal directivo, es cuando menos igual al sueldo más alto del personal bajo su mando.

a.2 En el Sector Público Paraestatal, se observa que el personal directivo, tiene sueldos mayores, aproximadamente del 70%, que el del personal de la Dirección General de Geografía.

a.3 En relación al Sector Privado, se tienen datos confidenciales; que los sueldos del personal directivo, tienen diferencia mayor al 100%, toda vez que este personal constituye la columna vertebral del Sector Privado.

B) Pilotos

b.1 Con referencia al Sector Público Central se ob-

servan sueldos en esta rama mayores en un 15% a los del personal de la Dirección General de Geografía.

- b.2 En cuanto al Sector Público Paraestatal se observan sueldos mayores a los de la Dirección General de Geografía en un 50%. En el caso específico de los pilotos de helicópteros, esta diferencia se debe a sobresueldos debido al tipo de trabajo fuera de la ciudad de México.
- b.3 Con referencia al Sector Privado, nos encontramos que este tipo de personal, tienen sueldos - 95% más altos de los de la Dirección General de Geografía.

c) Personal de Mantenimiento

- c.1 En el Sector Público Central, se tienen percepciones similares a los del personal de la Dirección General de Geografía.
- c.2 En el Sector Público Paraestatal, encontramos - una diferencia en sueldos mayor al 20% de la Dirección General de Geografía.
- c.3 Respecto al Sector Privado, observamos sueldos 30% mayores que en la Dirección General de Geografía.
En el caso del personal de mantenimiento de helicópteros, esta diferencia se debe a un sobresueldo debido al tipo de trabajo fuera de la -- Ciudad de México.

d) Personal de Instrucción y Control.

En relación a este grupo se carece de información en el mercado excepto, en el caso de Instructor e Inspector el Sector Público Paraestatal tiene percepciones 54% más de los que en la Dirección General de -- Geografía.

e) Principales hechos observados en cuanto a prestaciones.

Se tuvieron datos en cuanto a:

Aguinaldo, vacaciones, servicios médicos, des--
 pensa, prima de antigüedad, que también existen
 en la Dirección General de Geografía, y adicio--
 nalmente se obtuvieron datos de prestaciones --
 comprobadas de compensaciones, cajas de aho--
 rro, tiempo extra, reparto de utilidades, pri--
 mas vacacionales, becas para los hijos, pago de
 transportación o como en los casos de Pemex y -
 C.F.E. pagos de gasolina, gas y corriente eléc--
 trica, vestuario y equipo, ayuda de renta y tra--
 bajo 14 días por 14 días de descanso, que no es--
 tará presente en las actuales condiciones de --
 trabajo de la Dirección General de Geografía.

Las principales diferencias en prestaciones en
 el medio aeronáutico y la Dirección General de
 Geografía, se refieren a:

Préstamos para vivienda: Que existen como pres--
 tación normal, efectiva y ágil en los casos del
 Sector Público Paraestatal y las empresas priva--
 das.

Préstamos.- Para adquisición de vehículos y --
 muebles.

Caja de ahorros: En los cuales, en las empre--
 sas que existe esta prestación el empleado apor--
 ta el 50% y la empresa el 50%.

Pago de tiempo extra: El cual constituye una --
 parte considerable del ingreso debido a que és--
 te es constante.

Existen como parte de las prestaciones: compen--
 saciones monetarias en los casos de Procuradu--
 ría General de la República, Secretaría de Pro--
 tección y Vialidad del D.D.F., Aeronáutica y Me--
 xicana de Aviación.

En las empresas particulares se tiene además el
 reparto de utilidades.

Encontramos también referente al aguinaldo que
 en Conasupo tienen 3 meses, Banrural 4 meses.

Observamos también empresas en las cuales tene--
 mos 14 días de trabajo por 14 días de descanso,
 como: Petróleos Mexicanos, Transportes Aéreos
 Pegasus, Proteza y Heliservicios de Campeche.

De lo anteriormente observado podemos concluir que:

- 1.- Existe una diferencia muy marcada, menor entre sueldos del personal Directivo y Pilotos de la Dirección General de Geografía con el resto del medio aeronáutico.
- 2.- Se detectó hasta un 100% más en percepciones en la iniciativa Privada, principalmente en referencia al Sector Central.
- 3.- Se confirma la estrategia del Sector Laboral Privado y Paraestatal de no incrementar solamente sueldos, sino aumentos substanciales en prestaciones económicas.
- 4.- Se saca en conclusión que las diferencias entre las percepciones del personal del Sector Público centralizado con el de las otras Instituciones, son del orden del 15% menores, no obstante -que el trabajo que se desarrolla en la Dirección General de Geografía es técnicamente más complejo tanto en aviones como operación de - helicópteros.

Asimismo estas diferencias serán más marcadas en un plazo mediano debido a conflictos laborales en algunos organismos. Esto nos indica los motivos del 100% de la migración del personal.

RECOMENDACIONES

En base a los objetivos señalados al principio del presente trabajo de investigación y una vez concluido el desarrollo del mismo, se cuenta con los elementos suficientes para opinar a cerca de la conformación de la Dirección General de Geografía dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, referente a la problemática respecto a la rotación del personal técnico aeronáutico de la Subdirección de Fotografía Aérea. De esta manera a las sugerencias a las que se ha llegado son las siguientes:

1) Actualización del manual de organización, pues con el que cuenta actualmente el Departamento de Vuelos es obsoleto ya que el que se encuentra en funciones tiene más de 5 años de su elaboración y en la actualidad, el equipo aéreo con que cuenta la Dirección General de Geografía se ha renovado totalmente en número de aeronaves, tipos y modelos, por tal motivo éste no sirve de base para conocer las funciones del personal técnico ya que no cuenta con todas las actividades y responsabilidades que tienen las personas ocupantes de los puestos.

Asimismo las personas de nuevo ingreso que se integran al Departamento de Vuelos, no conocerán el total de las funciones que deban desempeñar, debido a que la introducción a este organismo la realizan los supervisores basándose en el manual de organización y comentando las otras funciones que no aparecen, las van recordando.

Debido a que los niveles que conforma el tabulador los fija la Dirección General del Servicio Civil, dependiente de la Secretaría de Programación y Presupuesto de acuerdo a la descripción de los puestos solicitados por cada una de las dependencias, lo cual no se autorizará si no hay una descripción adecuada de las características del puesto.

2) Cambio de estructura en los niveles Directivos, pues es ésta la causa por la cual se encuentran los sueldos en niveles similares del personal operativo. En base a los resultados obtenidos en este estudio nos damos cuenta que en otros organismos del área de vuelos no se maneja como un Departamento, sino en algunos lugares, como Subdirección e incluso en algunos, como Dirección.

3) Es necesario regularizar los sueldos del personal del Departamento de Vuelos cuando menos con incrementos del 30 al 60% de acuerdo a niveles jerárquicos presentados, y ésto sería posible solicitando el amento de 2 niveles del personal técnico aéreo, con esta estrategia se podría dar el aumento solicitado para no estar fuera del tabulador general del Gobierno Federal, lo que los haría mas competitivos con las paraestatales y empresas privadas.

De esta forma es posible cerrar la migración ya que el 100% de la migración observada del personal en los 2 últimos años, es a empresas del Sector Paraestatal y a empresas del Sector Privado, ésto debido a la marcada diferencia que se observa entre estos dos sectores y el Sector Público (Dirección General de Geografía).

El Personal aeronáutico en la primera oportunidad de trabajo que se les presenta dejan de prestar sus servicios en esta Dirección, sin importarle el alto costo que dicha Dirección invirtió en su formación. En su formación se invirtió tiempo de trabajo del personal, más el tiempo de los instructores, el costo de los cursos de capacitación y de refresco, realizados en el extranjero y, en el caso de los pilotos, podemos darnos cuenta que el costo de su preparación aún es mayor, ya que la hora de vuelo del equipo aéreo es muy alto, a ésto le incluimos los honorarios cobrados por el instructor de vuelo ya que toda autorización para los puestos técnicos aéreos son autorizados por la Dirección General de Aeronáutica Civil.

Por todo lo expuesto anteriormente, es indispensable que el incremento se dé lo más pronto posible, puesto que una parte del personal, según informaron, tienen propuestas para laborar en otros organismos y la formación hecha al personal se perdería.

4) El papel del Licenciado en Administración en las compañías y dependencias de la aeronáutica, constituye un pilar, pues contribuye a multiplicar la eficiencia de todos los factores que integran el medio aéreo nacional, cuando son conjuntados de la manera más adecuada los factores que intervienen en el área técnica, como son: equipo, maquinaria, instalaciones, capital y cuando se logra que el personal sea bien dirigido, motivado y bien remunerado, estará en oportunidad de lograr buena conjunción del equipo empresa y con ésto tendremos excelentes resultados dentro de la aviación en México.

Asimismo El Administrador es la persona adecuada para que, conjuntando las técnicas administrativas como son el análisis y valuación de puestos, los salarios e

incentivos y que vinculados con la remuneración adecuada que debe percibir el empleado por el trabajo que desempeña, se logre que el personal esté contento. Así se podrá retener al personal eliminando la alta rotación existente en el medio aéreo

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

- 1.- Arias Galicia Fernando.- Administración de Recursos -
Humanos.- Edición Trillas. México, D.F. 1973.- - - - -
- 2.- Arias Galicia Fernando.- Metodología de la Investiga-
ción.- Editorial Trillas. México, D.F. 1986.- - - - -
- 3.- Arias F. Roberto.- Cronología de la Aviación (Revista
Aviación Internacional). México, D.F. 1984.- - - - -
- 4.- Chiavenato Idalberto.- Administración de Recursos Huma-
nos.- Edición Mac Gaw Hill. México, D.F. 1984.
- 5.- Dale y Yode.- Manejo de personal.- Editorial Cecsa.-
México, D.F.
- 6.- Diario Oficial.- Edit. Secretaría de Gobernación - -
México, D.F. 1977.
- 7.- Diario Oficial.- Edit. Secretaría de Gobernación.- Me-
xico, D.F. 1984.
- 8.- La Aviación.- Cronología publicada en El Universal.---
México, D.F. 12 de Junio de 1981.
- 9.- Ley Federal del Trabajo.- Edit. Porrúa, México 1984.
- 10.- Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue.- Administración de Re-
cursos Humanos, Conceptos y Aplicaciones.- Edit. In-
teramericano. México, D.F. 1983.
- 11.- Novo Salvador.- Libro Aniversario de Compañía Mexicana
de Aviación. México, D.F.
- 12.- Ramírez G. Fernando.- Historia de la Velocidad. Edit.-
Gaisas. México, D.F.

...

- 13.- Reyes Ponce Agustín.- Análisis de Puestos.- Edit. Limusa. México, D.F. 1971.
- 14.- Reyes Ponce Agustín.- Administración de personal.- - - Edit. Limusa.- Primera y Segunda parte. México 1980.