

00661



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
División de Estudios de Posgrado

## LA ADMINISTRACION DE SUELDOS EN EL SECTOR BANCARIO MEXICANO

**T E S I S**  
QUE PRESENTA LA LIC.  
MA. ENRIQUETA GONZALEZ PERALTA  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION

13

MEXICO, D. F.

TEJIS CON



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

A Kristell

    Mi adorada hija,  
    Mi motivo de constante superación.

A la memoria de mi querido papá.

A mi mamá y a todos y cada uno de los  
que conforman mi maravillosa  
familia.  
Con profundo agradecimiento  
por el amor y apoyo que siem-  
pre me han brindado.

A todos mis innumerables amigos y compañeros que de una u otra forma contribuyeron para que pudiera alcanzar una meta más en mi vida.

Al Lic. y M.A. Ricardo Varela Juárez  
Jefe de la División de Estudios de  
Posgrado de la Facultad de Contaduría  
y Administración de la U.N.A.M.

Mi gran maestro, amigo y  
director de tesis, con  
cariño y admiración.

Al Lic. Rodolfo García de los Angeles  
Pionero de la Dirección de Asuntos  
Laborales de la Comisión Nacional  
Bancaria y de Seguros.

Con gran respeto, admiración y agradecimiento.

Al Lic. Raúl Millán Romero  
Director General Jurídico de Bancos  
y Seguros de la Comisión Nacional  
Bancaria y de Seguros.

Por su valiosísimo apoyo y orientación.

A los Lics. Francisco Quirasco C.,  
Everardo Treviño N. y Jorge García P.,  
y al Arq. Daniel Martínez G.

Por el desinteresado apoyo que me brindaron  
para que pudiera concluir con mi objetivo.

A la Sra. María Paredes

Por su excelente apoyo mecanográfico.

La Administración de Sueldos en  
el Sector Bancario Mexicano

I N D I C E

I.-	Prólogo.....	1
II.-	Introducción.....	3
	- Antecedentes de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.	
	- Organización y Funcionamiento de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.	
	- Estructura Orgánica de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.	
	- Antecedentes de la Dirección de Asuntos Laborales.	
	- Departamento de Asuntos Salariales y del Empleo.	
III.-	Los Bancos.....	20
	- Definición	
	- La Evolución de los Bancos en México	
IV.-	El Salario.....	37
	- Conceptos Generales	
	- Análisis desde un punto de vista legal y administrativo de los diferentes tipos de salarios.	
	- Desde un punto de vista legal.	
	- Desde un punto de vista administrativo.	
	- Los Salarios Mínimos	
	- El Salario Mínimo General	
	- El Salario Mínimo Bancario	
V.-	Sistema de Calificación del Desempeño.....	53
	- Antecedentes	
	- Definiciones	
	- Necesidades de la Evaluación del Desempeño	
	- La Entrevista de Evaluación	
	- Objetivos Fundamentales	
	- Técnica de la Entrevista de Evaluación	
	- Etapas de la Entrevista de Evaluación	
	- Tipos de Entrevista	
	- Herramientas de ayuda en la Entrevista	
	- Factores a Evaluar	

- La Evaluación a Nivel Ejecutivos	
- Formato relativo a Objetivos Personales del Empleado	
- Formato relativo a la Evaluación de Potencialidad	
- Apoyos legales	
VI.- El Escalafón.....	88
- Antecedentes	
- Título Tercero de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado	
- Capítulo I	
- Capítulo II	
- Capítulo VII "De las Comisiones Mixtas y del Escalafón" del Modelo de Condiciones Generales de Trabajo	
VII.- Tabulador de Sueldos.....	111
- Definición	
- Tipos de Tabuladores	
- Ventajas y Desventajas de los Diferentes Tipos de Tabuladores	
- Aspecto Legal de los Tabuladores de Sueldos	
- Diversos Métodos de Valuación de Puestos	
- Método de Alineamiento	
- Método de Escalas o Grados Predeterminados	
- Principales Ventajas de estos Dos Métodos	
- Principales Desventajas de estos Dos Métodos	
- Método de Comparación de Factores	
- Principales Ventajas de este Método	
- Principales Desventajas de este Método	
- Método de Valuación por Puntos	
- Principales Ventajas de este Método	
- Principales Desventajas de este Método	
- Criterios de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros para la Formulación de los Tabuladores de Sueldos	
- Modelo Propuesto de Tabulador de Sueldos	
- Formato para recabar Información de las Sociedades Nacionales de Crédito	
- Plan de Trabajo	
- Formato resumen del Análisis y Valuación de Puestos del Sector Bancario	
- Escala General de Sueldos	
VIII.- Prestaciones en la Banca Nacional y Nacionalizada..	166
- El Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.	



- La Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Convenio de Subrogación de Servicios

IX.-	Comentarios y Propuestas.....	177
X.-	Bibliografía.....	180

## CAPITULO I

## P R O L O G O

Las instituciones bancarias a lo largo de su existencia se han percatado de la necesidad de cuidar y conservar sus recursos humanos, por lo que conjuntamente con su crecimiento han procurado, ya sea por propia iniciativa o a instancias de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y/o de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, tecnificar la administración de sus recursos humanos.

En virtud de que hasta hace poco tiempo la mayoría de las instituciones eran privadas, cada una de ellas tenía su propia forma de administrar a su personal, sin embargo, en materia de capacitación y de tabuladores de sueldos, debían ajustarse a los criterios emanados de la propia Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Ahora, a raíz de la nacionalización de la banca, surge con mayor fuerza la necesidad de homologar, entre otros, el criterio relativo a la administración de los sueldos de ese Sector, y es por eso que esta tesis pretende dar a conocer lo que la mencionada Comisión ha hecho al respecto y lo que podría llevar a cabo.

CAPITULO II

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

### La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros

#### ANTECEDENTES.

A manera de introducción es importante y además de gran interés narrar en forma breve algunos aspectos relevantes de la historia de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. Desde la primera Legislación Federal en materia Bancaria, contenida en el Código de Comercio de 1883, se asignaron a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público facultades de vigilancia sobre las instituciones de crédito, mediante un sistema de interventores particulares para cada banco. Este sistema se recogió en la primera Ley Bancaria de 1897.

Durante las postrimerías del régimen del Presidente Díaz, se veía ya la necesidad de articular la estructura bancaria sometiendo sus actividades a una vigilancia más estrecha por parte de las autoridades competentes. Sin embargo, muy poco fue lo que se hizo al respecto, resultando insuficientes las reformas de 1914 a la Ley Bancaria, que determinó que los inspectores ya no estarían adscritos a cada banco, y la de 1915 que supeditó a éstos a un cuerpo llamado Comisión Reguladora e Inspectoría de Instituciones de Crédito.

En estas circunstancias, y a fin de instrumentar el aparato financiero para adecuarlo a participar en la solución de urgentes necesidades de desarrollo se creó, durante el Gobierno del General Plutarco Elías Calles por decreto de 24 de diciembre de 1924, la Comisión Nacional Bancaria.

Este Organismo nació como órgano incorporado a la Secretaría de Hacienda, pero dotado de suficiente autonomía y

con amplias facultades para vigilar la organización y funcionamiento de las instituciones que formaban parte del sistema.

Desde un principio, se le otorgaron atribuciones de cuerpo asesor de las autoridades financieras, tomando en cuenta que, por sus propias funciones y facultades, la Comisión tenía un conocimiento cabal y un estrecho contacto con las instituciones, tanto a nivel general como específico.

Posteriormente, por decreto publicado en el Diario Oficial del 18 de enero de 1969, se atribuyó a la Comisión la inspección y vigilancia de las instituciones de Fianzas al darle a éstas el carácter de Organizaciones Auxiliares de Crédito.

Asimismo, por decreto publicado el 29 de diciembre de 1970 se adicionó a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares el artículo 160 bis en el que se establecía que las funciones de inspección y vigilancia de las instituciones de seguros que correspondían a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en los términos de la Ley General de Instituciones de Seguros y demás disposiciones aplicables, se ejercerían por conducto de la Comisión Nacional Bancaria.

De igual forma, en el artículo tercero transitorio se estableció que en virtud de las nuevas funciones de inspección y vigilancia de las instituciones de seguros contenidas en el citado decreto, en el futuro la denominación de la Comisión Nacional Bancaria sería Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Resulta importante destacar que para legitimar los actos que en esta materia realizaría la Comisión, por decreto del 10 de agosto de 1971 se expidió el Reglamento sobre Funciones que en Materia de Seguros realizaría la Comisión Nacio

nal Bancaria.

Por otra parte, durante el año de 1971, se llevó a cabo una reforma administrativa como condicionante fundamental para que la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros pudiera cumplir con su cometido, teniendo como funciones principales las siguientes:

- 1.- Formar su reglamento interior y de inspección.
- 2.- Inspeccionar y vigilar a las instituciones y organizaciones auxiliares de crédito y de seguros.
- 3.- Actuar como cuerpo de consulta de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- 4.- Efectuar estudios y presentar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las sugerencias que estimara convenientes respecto al régimen bancario.
- 5.- Opinar sobre la interpretación de la Ley Bancaria y demás relativas, en caso de duda respecto a su aplicación.
- 6.- Llevar el registro de las organizaciones auxiliares y autorizar su inscripción.
- 7.- Intervenir en la emisión de billetes y en las demás operaciones del Banco de México, en los términos de su Ley Orgánica.
- 8.- Intervenir en la emisión de títulos o valores, en los sorteos y en la cancelación de documentos, títulos y obligaciones, en los términos de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.
- 9.- Formar y publicar las estadísticas relativas a las instituciones y organizaciones auxiliares de crédito.
- 10.- Intervenir en los procedimientos de liquidación.
- 11.- Verificar la legalidad de las operaciones de las instituciones y organizaciones auxiliares de crédito.

Por otro lado, es importante recordar que al abrogarse la Ley Federal del Trabajo de 18 de agosto de 1931, por disposición expresa del artículo 2o. transitorio de la nueva Ley vigente a partir del 1o. de mayo de 1970, entre otros, quedó abolido el Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares del 22 de diciembre de 1953, por lo que el trabajo de los empleados de las instituciones de crédito y de las organizaciones auxiliares debió haber sido objeto de regulación especial en la nueva Ley Federal del Trabajo; sin embargo, en el Diario Oficial del 14 de julio de 1972 apareció un decreto que reformó y adicionó el citado Reglamento.

En dicho Reglamento se le confirió a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros la acción tuteladora de los derechos de los empleados bancarios, no obstante ello, es necesario hacer referencia a los comentarios hechos por los licenciados Alberto Trueba Urbina y Jorge T. Barrera en su libro "Ley Federal del Trabajo de 1970" en el sentido de que ese Reglamento era inconstitucional porque era contrario al espíritu y texto del artículo 123 del Código Supremo y porque les daba a los trabajadores un tratamiento distinto del que correspondía a todo sujeto de derecho del trabajo por virtud de la nueva Ley Federal del Trabajo en vigor a partir del 1o. de mayo de 1970.

No obstante lo anterior, los empleados bancarios se siguieron rigiendo por el Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares hasta que en septiembre de 1982 se nacionalizó la banca privada.

A raíz de este acontecimiento se publicó, en el Diario Oficial del 30 de diciembre de 1983 la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado "B" del Artículo 123 de Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que te



nía por objeto fijar el marco jurídico de las relaciones laborales de los trabajadores bancarios con las instituciones de crédito, incorporando el régimen al que habían estado sujetos y respetando especialmente las prestaciones que con tanto esfuerzo habían logrado y haciendo compatible su estatuto laboral con el establecido para los trabajadores al servicio del Estado.

Resulta importante resaltar que en el Decreto por medio del cual se Nacionalizó la Banca Privada se estableció, en el artículo 3o., que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en su caso el Banco de México realizarían los actos necesarios para que los funcionarios de niveles intermedios y, en general, los empleados bancarios, conservaran los derechos que en ese entonces disfrutaban, no sufriendo ninguna lesión con motivo de la expropiación que se decretó.

Por último, es necesario hacer notar que al poco tiempo de decretada la nacionalización de la banca, surgió la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, promulgada el 31 de diciembre de 1982, la cual tenía por objeto reglamentar el servicio público de banca y crédito que en los términos del artículo 28 Constitucional debía prestar el Estado.

En el artículo 2o. transitorio, fracción II, se señalaba que los derechos y obligaciones de los trabajadores de las sociedades que se transformaron no sufrirían, por ese hecho, modificación alguna. Esta Ley estuvo vigente hasta el 14 de enero de 1985, fecha en la que junto con otras leyes fue derogada, surgiendo una nueva Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito vigente a partir del 15 de enero del citado año.

En esta nueva Ley se establecen algunos lineamientos respecto a la organización y funcionamiento de la Comisión Na

cional Bancaria y de Seguros y que a continuación se mencionan:

Organización y Funcionamiento de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros

El Título Sexto de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito hace referencia a la organización y funcionamiento de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros a quien define como órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Asimismo, establece que la inspección y vigilancia de las instituciones de crédito en la prestación del servicio público de banca y crédito y el cumplimiento de las disposiciones de esa Ley queda conferida a la citada Comisión.

De igual forma, a través del artículo 99 le señala como facultades y deberes los siguientes:

- I.- Realizar la inspección y vigilancia que conforme a ésta y otras leyes le competen;
- II.- Fungir como órgano de consulta de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en los términos que la ley determine;
- III.- Realizar los estudios que le encomiende la Secretaría de Hacienda y Crédito Público respecto del régimen bancario de crédito, asimismo, presentar a dicha Dependencia y al Banco de México, propuestas, cuando así lo estimen conveniente, respecto de dicho régimen.
- IV.- Emitir las disposiciones necesarias para el ejercicio de las facultades que la Ley le otorga y para el eficaz cumplimiento de la misma y de los

reglamentos que con base en ella se expidan, así como coadyuvar, mediante la expedición de disposiciones e instrucciones a las instituciones de crédito, con la política de regulación monetaria y crediticia que compete al Banco de México, siguiendo las instrucciones que reciba del mismo;

V.- Presentar opinión a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público sobre la interpretación de esta Ley y demás relativas en caso de duda respecto a su aplicación;

VI.- Formular su reglamento interior que someterá a la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, e intervenir en los términos y condiciones que esta Ley señala en la elaboración de los reglamentos a que la misma se refiere;

VII.- Formular anualmente sus presupuestos que someterá a la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

VIII.- Rendir un informe anual de sus labores a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; y

IX.- Las demás que le están atribuidas por esta Ley, por la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado "B", del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y por otras leyes.

#### Comentario

Es importante resaltar que en la fracción VI del artículo en cuestión, referida a que la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros deberá formular su Reglamento Interior y

someter a la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se contradice con lo que señalan los artículos 107 y 108 de la misma Ley, en el sentido de que el Reglamento Interior de la Comisión será expedido por el Ejecutivo Federal.

A mayor abundamiento, el artículo 92 Constitucional establece, entre otras cosas, que el Ejecutivo Federal es el facultado para expedir ese tipo de reglamentos, por lo que se puede presuponer que la citada fracción está referida a que el Reglamento deberá ser sometido a la revisión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y posteriormente enviado al Ejecutivo Federal para su aprobación y expedición.

#### Estructura Orgánica de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros

Conforme al artículo 100 de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, para el cumplimiento de sus funciones cuenta con:

- 1.- Junta de Gobierno,
- 2.- Presidencia,
- 3.- Comité Consultivo,
- 4.- Vicepresidencias,
- 5.- Delegaciones Regionales, y
- 6.- Demás servidores públicos necesarios.

#### Comentario

En este artículo se denota la ausencia de los Directores Generales a los cuales hace referencia el artículo 105 en la siguiente forma: "El Presidente es la máxima autoridad administrativa de la Comisión y ejercerá sus funciones directamente o por medio de los Vicepresidentes, Directores Gene-

rales, Delegados y demás servidores públicos de la propia Comisión", por lo que deben incluirse dentro del citado artículo.

Junta de Gobierno.- Se integra por nueve vocales y los vocales que tengan el carácter de Presidente y Vicepresidente de la Comisión. Cuatro vocales serán designados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dos por el Banco de México y uno por la Comisión Nacional de Valores. La propia Secretaría designará los otros dos vocales, quienes no deberán ser servidores públicos de la Dependencia. Por cada vocal propietario se nombrará un suplente.

Presidencia.- El Presidente es la máxima autoridad administrativa de la Comisión y ejercerá sus funciones directamente o por medio de Vicepresidentes, Directores Generales, Delegados y demás servidores públicos de la propia Comisión. En las ausencias temporales del Presidente será sustituido por el vocal Vicepresidente que designe al efecto.

#### Comentario

Es importante hacer notar que el Presidente funge como tal, tanto en la Junta de Gobierno como en el Comité Consultivo y en la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Comité Consultivo.- Estará integrado por el número de miembros que determine la Junta de Gobierno. Cuando menos contará con cuatro vocales de la propia Junta, con un miembro de la Asociación Mexicana de Bancos y tres que representen a las agrupaciones de las demás instituciones y organizaciones sujetas a inspección y vigilancia.

Vicepresidencias.- Contará con dos Vicepresidencias.

Vicepresidencia de Bancos: Encargada de inspeccionar

y vigilar a las Instituciones de Banca Múltiple, Instituciones de Banca de Desarrollo, Organizaciones Auxiliares y Actividades Auxiliares del Crédito.

Vicepresidencia de Seguros: Encargada de inspeccionar y vigilar a las Instituciones de Seguros, Sociedades Mutualistas e Instituciones de Fianzas.

Direcciones Generales.- La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros contará con seis Direcciones Generales dependientes, de acuerdo a sus funciones, de una de las Vicepresidencias o de ambas, tal y como a continuación se señala.

De la Vicepresidencia de Bancos:

Dirección General de Inspección y Vigilancia de Sociedades Nacionales de Crédito.

Dirección General de Sociedades Nacionales de Banca de Desarrollo y Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.

De la Vicepresidencia de Seguros:

Dirección General de Inspección y Vigilancia de Instituciones de Seguros y de Fianzas.

De Ambas Vicepresidencias:

Dirección General Jurídica.  
Dirección General de Inspección y Vigilancia Fiscal.  
Dirección General de Administración.

Delegaciones Regionales.- La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros contará con Delegaciones Regionales, las que dentro del área de su jurisdicción geográfica podrán realizar las funciones que se determinen en el Reglamento Interior de la Comisión, que expedirá el Ejecutivo Federal.

Demás servidores públicos necesarios.- En este renglón se encuentran todos los departamentos, secciones, ofici-

nas, etc., que conforman cada una de las Direcciones Generales; sin embargo, se hará especial referencia a la Dirección General Jurídica de Bancos y Seguros, en atención a que la presente tesis está enfocada específicamente a las funciones del Departamento de Asuntos Salariales y del Empleo, de la Subdirección de Asuntos Laborales dependiente de la citada Dirección.

### La Dirección de Asuntos Laborales

#### ANTECEDENTES

Desde la expedición del primer Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares decretado el 15 de noviembre de 1937 y publicado en el Diario Oficial del día 29 de ese mismo mes y año, se estableció que cualquier problema que surgiera entre una institución y alguno o algunos de los miembros de su personal por cualquier motivo que se relacionara con el trabajo, sería resuelto por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Comisión Nacional Bancaria, atribución que vino ejerciendo por medio de su Departamento Jurídico.

Por Decreto del día 22 de diciembre de 1953, publicado el día 30 del propio mes y año, se expidió el segundo Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, el cual conservó el citado precepto. Este segundo Reglamento fue reformado y adicionado por Decreto de fecha 13 de julio de 1972, publicado en el Diario Oficial del día siguiente.

En estas reformas y adiciones, además de confirmarse la prevención de que cualquier problema que surgiera entre una institución y alguno de los miembros de su personal, por cualquier motivo que se relacionara con el trabajo, sería re-

suelto por la Secretaría de Hacienda por conducto de la Comisión Nacional Bancaria (Artículo 37), se estableció lo siguiente:

Que la citada Comisión debía tutelar los derechos laborales de los empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares y, en consecuencia, sería responsable de vigilar que éstos se respetaran y que para tales efectos tendría en todo tiempo las facultades necesarias para investigar a las instituciones en que aquéllos se encontraran prestando sus servicios, proveyendo lo necesario para la debida y cabal aplicación de dicho Reglamento y demás disposiciones protectoras y que, con ese objeto, podría tomar las medidas conducentes a fin de evitar o corregir las violaciones que se cometieran a dichos cuerpos legales a través de investigaciones directas que realizara con ese propósito.

- Que en todos los casos la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros procedería supliendo la deficiencia de la queja en caso necesario en beneficio de los empleados.
- Que a efecto de que la Comisión en cuestión pudiera cumplir adecuadamente con lo anterior, contaría con un grupo permanente de inspectores dedicados exclusivamente a velar el cumplimiento de las obligaciones laborales por parte de las instituciones y organizaciones.
- Y que la propia Comisión establecería oficinas regionales en las plazas que considerara necesario para ejercer una estrecha vigilancia sobre la materia en todas las entidades de la República.

Como consecuencia de la función tuteladora que el Reglamento de antecedentes asignaba a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, se creó la Dirección de Asuntos Laborales,



lo cual se comunicó a todas las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares por Oficio Circular No. 30699-809 de fecha 15 de julio de 1972.

De igual forma, y a fin de dar cumplimiento a los artículos 38 y 39 del citado Reglamento, por Oficio Circular No. 51957-817 de fecha 16 de noviembre del referido año, se les comunicó la apertura de las Delegaciones Regionales, cuyo propósito era tutelar los derechos de los empleados bancarios y de seguros; vigilar su estricto cumplimiento; evitar y corregir las violaciones que se cometieran a las disposiciones protectoras de estos trabajadores y proveer lo necesario para su debida y cabal aplicación.

La Dirección de Asuntos Laborales únicamente se concretó a resolver conflictos laborales entre las instituciones y su personal; sin embargo, fue creciendo en funciones y responsabilidades, lo que ocasionó la creación de cinco departamentos, siendo uno de ellos el Departamento de Asuntos Salariales y del Empleo.

A partir de la nacionalización de la banca privada decretada el 10. de septiembre de 1982, la Dirección de Asuntos Laborales se convirtió en Subdirección, dependiente de la Dirección General Jurídica de Bancos y Seguros, en virtud de que quedó relegada la intervención que le daba la Ley para resolver conflictos de intereses entre las instituciones y sus trabajadores, toda vez que por disposición legal, artículo 50. de la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional, esta actividad quedó conferida al Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

Departamento de Asuntos Salariales y del  
Empleo

No obstante la nacionalización de la banca privada

y sus consecuentes modificaciones de tipo legal y administrativo, el Departamento de Asuntos Salariales y del Empleo siguió desempeñando en menor o mayor grado las funciones que los artículos 10 y 48 del Reglamento de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares le conferían, ya que la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional, recoge gran parte de lo que establecían dichos artículos dentro del artículo 11, que a la letra dice:

Artículo 11.- Los salarios del personal bancario se fijarán y regularán por medio de tabuladores que serán formulados por las instituciones, de acuerdo con sus necesidades particulares. Dichos tabuladores serán sometidos a la aprobación de las dependencias competentes, por conducto de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, las que para tales efectos tomarán en cuenta las condiciones generales de la localidad en que se presta el servicio, y los demás elementos que puedan allegarse, a efecto de que a cada puesto se le clasifique dentro del tabulador que le corresponda de acuerdo con la localidad, cantidad y responsabilidad del trabajo dentro de cada institución.

Ahora bien, en atención al citado artículo, el Departamento de Asuntos Salariales y del Empleo lleva a cabo, entre otras, las siguientes actividades enfocadas específicamente a la inspección y vigilancia de las instituciones que prestan el servicio público de banca y crédito, Banco de México y Patronato del Ahorro Nacional.

- Recepción de los tabuladores de sueldos que las instituciones remiten a efecto de revisión y opinión ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- Elaboración y envío de oficios recordatorios a las instituciones que no cumplan con el punto anterior.
- Análisis de los tabuladores de sueldos a fin de determinar si los mismos son atentos con las disposiciones legales en la materia, así como con los criterios de carácter técnico que la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros considera indispensables para su formulación.
- Una vez concluida la revisión de los tabuladores en forma comparativa con el del año anterior, elaboración de un oficio dirigido a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través del cual se emite una opinión con respecto a los resultados del análisis, a fin de que sea ella quien apruebe o no el tabulador de sueldos presentado.
- Entablar comunicación con los funcionarios de las instituciones, a fin de que aclaren las dudas derivadas del análisis de los tabuladores.
- Estadísticas en material salarial.
- Estudios Especiales relativos a sueldos, etc.

Asimismo, con objeto de controlar debidamente el aspecto remunerativo en la Banca, existen una serie de actividades adicionales a las anteriores que bien podrían ser puestas en marcha y que la propia Ley Reglamentaria, en su artículo 24 da su apoyo para llevarlas a cabo.

Dichas actividades podrían ser, por ejemplo, las siguientes:

- Elaboración del Catálogo General de Puestos.
- Actualización permanente del Catálogo General de Puestos.
- Revisión y homologación de las técnicas relativas a la administración de sueldos.

- Elaboración del Catálogo de Ocupaciones del Sector Bancario.
- Actualización permanente del Catálogo de Ocupaciones del Sector Bancario, etc.

CAPITULO III

## LOS BANCOS

### DEFINICION

El Banco es una empresa de servicio que se dedica a custodiar, prestar y cambiar moneda. Las formas principales en que los bancos auxilian a los particulares y a otras empresas comerciales e industriales consisten en recibir depósitos, dar servicio de cuentas de cheques, recolectar por diversos medios dinero que sirve para efectuar préstamos o para invertirse permanentemente como capital en algunas empresas y finalmente ciertos tipos de bancos administran bienes o propiedades ajenas para hacerlas producir rendimientos.

Los bancos ponen además a la disposición del público otros servicios: efectúan cobros, facilitan el movimiento de fondos de una ciudad a otra, alquilan cajas de seguridad, intervienen como auxiliares en algunas operaciones de importación y exportación e igualmente en operaciones comerciales entre poblaciones distintas, etc. (1)

### La Evolución de los Bancos en México

Dentro de los primeros vestigios de los bancos en nuestro país, se encuentran el Banco de Avío de Minas creado en 1784, cuya función principal fue la de otorgar créditos a los mineros, sin embargo, su acción crediticia en favor de los mineros necesitados fue prácticamente nula y después de algún tiempo de existencia dificultosa y desarreglada, fue entrando en decadencia hasta extinguirse en los primeros años

(1) Prácticas Comerciales y Documentación. Ignacio Carrillo Zalce.

del México independiente. (2)

A partir de la consumación de la Independencia de nuestro país (27 de septiembre de 1821), es posible hacer una separación, aunque un tanto arbitraria, de las etapas de la evolución de la banca en México.

De 1821 a 1867 fue sin duda una etapa de inestabilidad en la que no hubo propiamente actividad bancaria, ni se desarrolló el crédito, pues éste era practicado por los mismos comerciantes que lo practicaron en la Colonia o sus descendientes, o por otros, que se establecieron con posterioridad.

La primera agencia bancaria que se estableció en México fue la de la Casa Barclay, de Londres, en el año de 1824.

El Banco de Avío creado por Decreto del Ejecutivo el 16 de octubre de 1830, tuvo como funciones principales las de un banco de fomento de la industria textil y de otras industrias, pero el Gobierno del General Santa Anna lo convirtió prácticamente en tesorería del Gobierno y desvirtuó su objeto, liquidándose por Decreto de 23 de septiembre de 1842.

El Banco Nacional de Amortización de la Moneda de Cobre fue creado por la Ley del 17 de enero de 1837. Su objeto fue sacar de la circulación la moneda falsificada, al tiempo de acuñar una nueva moneda más difícil de falsificar.

Al igual que el anterior, no llegó a cumplir su objetivo, ya que el Gobierno lo utilizó como tesorería, por lo que prácticamente dejó de funcionar, liquidándose por Decre-

(2) Enciclopedia de México.

to de 16 de diciembre de 1841.

Estos dos bancos son el antecedente de lo que ahora se conoce como Instituciones Nacionales de Crédito, ya que fueron creados por el Gobierno Mexicano.

De conformidad con las disposiciones del Código de Comercio, el 22 de junio de 1864 se registraron la sociedad y los estatutos del que se considera como primer banco comercial mexicano, el originalmente llamado London Bank of Mexico and South - America, Limited. El cual era una sucursal de un banco inglés cuya matriz operaba en Londres.

El 21 de agosto de 1889, le fue otorgado el carácter exclusivo de banco de emisión y se efectuó un supuesto traspaso de la sucursal del London Bank of Mexico and South - America a una nueva sociedad anónima que desde entonces se denominó Banco de Londres y México, con lo cual dejó de ser una sucursal extranjera y se convirtió en banco mexicano.

Hasta 1897 funcionaban los siguientes bancos de emisión:

Banco de Londres y México,  
Banco Nacional de México,  
Banco Minero de Chihuahua,  
Banco Comercial de Chihuahua,  
Banco Yucateco,  
Banco Mercantil de Yucatán,  
Banco de Durango,  
Banco de Nuevo León y  
Banco de Zacatecas.

Como los bancos de emisión continuaron proliferando, el Gobierno Mexicano se vio en la necesidad de promulgar la Primera Ley General de Instituciones de Crédito el 19 de mar-



zo de 1897, que estableció cuatro tipos de instituciones.

- 1.- Bancos de emisión.
- 2.- Bancos hipotecarios.
- 3.- Bancos refaccionarios.
- 4.- Almacenes Generales de Depósito.

La Revolución de 1910, trajo una serie de cambios drásticos en el Sistema Bancario Mexicano y muchos de los bancos quebraron a partir de 1912; con este motivo se creó la Comisión de Cambios y Moneda, surgiendo una serie de préstamos forzosos que hicieron los gobiernos revolucionarios, lo que obligó a los bancos a emitir billetes sin ninguna garantía.

La Reforma bancaria de México fue iniciada en 1913, para ello se creó la Comisión Reguladora e Inspector de Instituciones de Crédito en 1915, para que los bancos de emisión se ajustaran a las disposiciones de la Ley.

El 28 de agosto de 1925 fue creado el Banco de México como Instituto Central, tiene en forma exclusiva la facultad de emitir billetes y moneda metálica. Sirve de tesorero al Gobierno Federal, regula las operaciones de cambios de monedas extranjeras, funciona como cámara de compensación para los demás bancos, y, en ocasiones, sirve de banco de apoyo o de reserva a las demás instituciones bancarias.

A partir de 1926 y hasta el 31 de agosto de 1982, el Sistema Bancario Mexicano se desarrolló bajo dos leyes: la Ley de 28 de junio de 1932, publicada en el Diario Oficial de la Federación y que en su artículo 10. estableció las siguientes clases de instituciones de crédito: las nacionales y las privadas, que realizarían las siguientes operaciones.

- a) Recibir del público depósitos a la vista o a pla-

zo o con previo aviso, de menos de 31 días.

- b) Recibir depósitos en cuentas de ahorros.
- c) Expedir bonos de caja.
- d) Emitir bonos hipotecarios.
- e) Actuar como fiduciaria.

Por Reforma publicada en el Diario Oficial del 31 de diciembre de 1932, se agregaron las instituciones de capitalización y, por Reforma del 31 de agosto de 1934 se modificó la fracción II del artículo 10., para quedar como sigue:

- a) Recibir depósitos a la vista o a plazos.
- b) Recibir depósitos en cuenta de ahorros.
- c) Expedir bonos de caja.
- d) Actuar como fiduciarias.
- e) Emitir bonos hipotecarios.
- f) Celebrar contratos de capitalización.

La última de estas leyes, fue la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares de 1941 con sus múltiples reformas hasta 1975, en donde se incorporó al sistema mexicano el concepto de Banca Múltiple. (3,4).

La Banca Múltiple surgió porque la Banca Especializada se había vuelto obsoleta debido a la mayor estabilidad y desarrollo que presentaban los bancos múltiples y las instituciones integrantes de grupos financieros, ya que en esa forma, podían contar con instrumentos diversificados de captación y de canalización de recursos en atención a la mayor flexibilidad que ello implicaba para adaptarse a las condiciones de los mercados financieros y a las demandas de crédito de la economía.

(3) La Banca Múltiple. Miguel Acosta Romero. Ed. Porrúa, S.A. 1981.

(4) Enciclopedia de México.

Asimismo, se abría la posibilidad de que surgieran instituciones bancarias múltiples mediante la fusión de instituciones pequeñas, y de esa manera mejoraran su situación competitiva frente a los grandes grupos financieros, de igual forma, se propiciaba una mayor dispersión de recursos en el sistema, un desarrollo bancario más equilibrado y un freno a las tendencias monopólicas que se observaban.

Cabe destacar que para 1982 había un total de 73 instituciones bancarias, 39 eran Banca Múltiple y 34, Banca Especializada, distribuidas de la siguiente forma:

<u>TIPO DE INSTITUCION</u>	<u>SECTOR PRIVADO</u>	<u>SECTOR NACIONAL</u>	<u>SECTOR MIXTO</u>	<u>TOTAL</u>
BANCA MULTIPLE	23	4	3	<u>30</u>
BANCA ESPECIALIZADA				
Bancos de Deposito	11		1	12
Financieras	9	2		11
Capitalizadoras	5			5
Hipotecarias	1			1
Con característica especial		5		<u>5</u>
				<u>34</u>
				<u>====</u>

El 10. de septiembre de 1982, el entonces Presidente de México, Lic. José López Portillo, en su último Informe de Gobierno anunció la nacionalización de la banca, esto es, que las instalaciones, edificios, mobiliario, equipo, activos, cajas, bóvedas, sucursales, agencias, oficinas, inversiones, acciones o participaciones en otras empresas, valores y demás muebles e inmuebles que estaban en manos de las instituciones privadas de crédito a las que se les había otorgado una concesión para operar, pasaban a poder del Estado.

La anterior decisión se tomó, entre otras razones,

porque no se estaba cumpliendo con la función principal de las instituciones privadas de crédito, esto es, captar recursos del público para canalizarlos a las actividades económicas del país, especialmente a las ramas productivas, toda vez que a partir de 1975 en que se integró la banca múltiple, los banqueros no canalizaron oportuna y adecuadamente los créditos suficientes y necesarios para que el aparato productivo del país siguiera funcionando.

La banca privada con el aval del Banco de México, S.A., se había dedicado en los últimos años a actividades especulativas como: compra y venta masiva de dólares, de centenarios y diferentes actividades bancarias que reportaban amplias ganancias a los banqueros pero que no contribuían a incrementar las actividades productivas del país, es decir, se habían descuidado las inversiones productivas porque se prefirió la especulación en función de sus mayores tasas de rentabilidad. (5)

En 1984, el número de instituciones bancarias se redujo a 41, siendo 34 Banca Múltiple y 7 Banca Especializada, distribuidas de la siguiente forma:

<u>TIPO DE INSTITUCION</u>	<u>SECTOR NACIONALIZADO</u>	<u>SECTOR NACIONAL</u>	<u>SECTOR PRIVADO</u>	<u>TOTAL</u>
BANCA MULTIPLE	29	4	1	34
BANCA ESPECIALIZADA		6	1	7

Desglose de Instituciones:

BANCA MULTIPLE

SECTOR FINANCIERO  
NACIONALIZADO

1.- BANCAM, S.N.C.

(5) Revista de la Fac. de Contaduría y Administración No. 121  
Nov-Dic. 1982.

- 2.- BANCOMER, S.N.C.
- 3.- BANPAIS, S.N.C.
- 4.- BANCO B.C.H., S.N.C.
- 5.- BANCA CONFIA, S.N.C.
- 6.- BANCO CONTINENTAL GANADERO, S.N.C.
- 7.- BANCA CREMI, S.N.C.
- 8.- BANCO DEL ATLANTICO, S.N.C.
- 9.- BANCO DEL CENTRO, S.N.C.
- 10.-BANCO DE CREDITO Y SERVICIO, S.N.C.
- 11.-BANCO DE ORIENTE, S.N.C.
- 12.-BANCO DEL NOROESTE, S.N.C.
- 13.- BANCO MONTERREY, S.N.C.
- 14.-BANCO MERCANTIL DE MONTERREY, S.N.C.
- 15.-BANCO MEXICANO SOMEX, S.N.C.
- 16.-BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.N.C.
- 17.-BANCO REGIONAL DEL NORTE, S.N.C.
- 18.-BANCA PROMEX, S.N.C.
- 19.-BANCA DE PROVINCIAS, S.N.C.
- 20.-BANCO INTERNACIONAL, S.N.C.
- 21.-BANCO LATINO, S.N.C.
- 22.-BANCA SERFIN, S.N.C.
- 23.-BANCO SOFIMEX, S.N.C.
- 24.-CREDITO MEXICANO, S.N.C.
- 25.-UNIBANCO, S.N.C.
- 26.-MULTIBANCO MERCANTIL DE MEXICO, S.N.C.
- 27.-MULTIBANCO COMERMEX, S.N.C.
- 28.-BANCO REFACCIONARIO DE JALISCO, S.N.C.
- 29.-BANCO DE PROMOCION Y FOMENTO, S.N.C.

#### SECTOR FINANCIERO NACIONAL

- 1.- BANCO NACIONAL DEL EJERCITO FUERZA AEREA Y ARMADA, S.A.
- 2.- BANCO NACIONAL PESQUERO Y PORTUARIO, S.A.
- 3.- BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS, S.A.
- 4.- SISTEMA BANRURAL. BANCO NACIONAL DE CREDITO RURAL, S.A.  
y 12 bancos regionales.

## SECTOR FINANCIERO PRIVADO

1.- BANCO OBRERO, S.A.

## BANCA ESPECIALIZADA

## SECTOR FINANCIERO NACIONAL

- 1.- BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.A.
- 2.- BANCO NACIONAL CINEMATOGRAFICO, S.A.
- 3.- PATRONATO DEL AHORRO NACIONAL, S.A.
- 4.- BANCO DEL PEQUEÑO COMERCIO DEL D.F., S.A. DE C.V.
- 5.- NACIONAL FINANCIERA, S.A.
- 6.- FINANCIERA NACIONAL AZUCARERA, S.A.

## SECTOR FINANCIERO PRIVADO

1.- CITIBANK, N.A.

El cuadro que a continuación se detalla, muestra la forma como quedaron las instituciones después de la nacionalización de la banca.

17 instituciones siguen operando sin fusionarse:

Banco de Crédito y Servicio	Bancam
Banco Mexicano Somex	Bco. Mercantil de Monterrey
Banca Promex	Banco B.C.H.
Banco Regional del Norte	Banca Confía
Banco Sofimex	Bco. Mercantil de México
Banco Internacional	Bco. Refaccionario de Jalisco
Banco Monterrey	Banpaís
Banco de Oriente	Unibanco
Banca de Provincias	

## FUSIONES DECRETADAS

Las 12 Instituciones  
Fusionantes.

Las 20 Instituciones Fusiona-  
das.

Banco Nacional de México

Bancomer

Banca Serfin

Banca Cremi

Multibanco Comermex

Banco Continental

Banco del Centro

Banco del Atlántico

Banco del Noroeste

Promoción y Fomento

Banco Latino

Crédito Mexicano

Bco. Provincial del Norte

Banco de Comercio

-Bco. Azteca

-Bco. de Tuxpan

-Financiera Crédito de Monterrey.

Actibanco Guadalajara

Bco. Comercial del Norte

Banco Ganadero

-Banco del Interior

-Hipotecaria del Interior

-Bco. Mercantil de Zacatecas

Bco. Panamericano

-Bco. Occidental de México

-Bco. Provincial de Sinaloa

Bco. Aboumrad

-Corporación Financiera

-Financiera Industrial y Agrícola

\*Bco. Longoria

\*Bco. Popular

\*Probanca Norte

Cabe señalar que el Decreto que establece la Nacionalización de la Banca Privada, publicado en 10. de septiembre de 1982, destacó las siguientes consideraciones:

-Que el servicio público de la banca y del crédito se había venido concesionando por parte del Ejecutivo Federal, a través de contratos administrativos, en personas morales constituidas en forma de sociedades anónimas, con el objeto de que colaboraran en la atención del servicio que el Gobierno no podía proporcionar integralmente;

-Que la concesión, por su propia naturaleza, era tem

poral, pues sólo podía subsistir mientras el Estado, por razones económicas, administrativas o sociales, no se pudiera hacer cargo directamente de la prestación del servicio público;

-Que los empresarios privados a los que se había concesionado el servicio de la banca y del crédito en general habían obtenido con creces ganancias de la explotación del servicio, creando además, de acuerdo a sus intereses, fenómenos monopólicos con dinero aportado por el público en general, lo que debe evitarse para manejar los recursos captados con criterios de interés general y de diversificación social del crédito, a fin de que llegara a la mayor parte de la población productiva y no se siguiera concentrando en las capas más favorecidas de la sociedad;

-Que el Ejecutivo estimaba que, en esos momentos la Administración Pública contaba con elementos y experiencias suficientes para hacerse cargo de la prestación integral del servicio público de la banca y del crédito, considerando que los fondos provenían del pueblo mexicano, inversionista y ahorrador, a quien es preciso facilitar el acceso al crédito;

-Que el fenómeno de falta de diversificación del crédito no consiste tanto en no otorgar una parte importante de créditos a una o varias personas determinadas, sino que lo que ha faltado era hacer llegar crédito oportuno y barato a la mayor parte de la población, lo cual era posible atender con la colaboración de los empleados bancarios y contando con la confianza del público ahorrador e inversionista;

-Que con el objeto de que el pueblo de México, que con su dinero y bienes que había entregado para su



administración o guarda a los bancos, había generado la estructura económica que actualmente tienen éstos, no sufriera ninguna afectación y pudiera continuar recibiendo este importante servicio público y con la finalidad de que no se vieran disminuidos en lo más mínimo sus derechos, se había tomado la decisión de expropiar por causa de utilidad pública, los bienes de las instituciones de crédito privadas;

-Que la crisis económica por la que actualmente atraviesa México y que, en buena parte, se había agravado por la falta del control directo de todo el sistema crediticio, forzaban igualmente a la expropiación, para el mantenimiento de la paz pública y adoptar las medidas necesarias para corregir trastornos interiores con motivo de la aplicación de una política de crédito que lesionaba los intereses de la comunidad;

-Que el desarrollo firme y sostenido que requería el país y que se basaba en gran medida en la planeación nacional, democrática y participativa, requería que el financiamiento del desarrollo tanto por lo que se refiere a gasto e inversión pública, como al crédito, fueran servidos o administrados por el Estado, por ser de interés social y orden público, para que se manejen en una estrategia de asignación y orientación de los recursos productivos del país a favor de las grandes mayorías;

-Que la medida no ocasionaba perjuicio alguno a los acreedores de las instituciones crediticias expropiadas, pues el Gobierno Federal, al reasumir la responsabilidad de la prestación del servicio público garantizaba la amortización de operaciones contraídas por dichas instituciones;

-Que con apoyo en la legislación bancaria, el Ejecutivo, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, realizaría las acciones necesarias para la debida organización y funcionamiento del nuevo esquema del servicio crediticio, para que no existiera ninguna afectación en la prestación del mismo, y conservaran sin menoscabo algunos sus actuales derechos, tanto los empleados bancarios, como los usuarios del servicio y los acreedores de las instituciones;

-Que la medida que tomaba el Gobierno Federal tenía por objeto facilitar salir de la crisis económica por la que atraviesa la Nación y, sobre todo, para asegurar un desarrollo económico que nos permitiera, con eficiencia y equidad, alcanzar las metas que se habían señalado en los planes de desarrollo. (6)

Con independencia de las anteriores consideraciones, resulta importante destacar que el término "Nacionalización" es una forma de estatificación, es decir, que la propiedad de los medios de producción en manos de particulares se transfiere a poder del Estado.

La nacionalización de la banca se realizó a través de un Decreto de expropiación, término sinónimo de nacionalización que significa privar legalmente a alguien de sus propiedades independientemente de que los afectados estén de acuerdo o no.

La expropiación se puede hacer mediante indemnización, es decir, remunerando a los antiguos dueños el monto de lo ex-

(6) Legislación Bancaria, Decreto que establece la Nacionalización de la Banca Privada. Ed. Porrúa, S.A. México 1983.

propiado.

En el caso mexicano, el Gobierno pagará la indemnización en un plazo que no excederá de diez años.

La expropiación también se puede hacer sin indemnización por la vía coercitiva, es decir, mediante la fuerza. En este caso la expropiación conduce a la socialización de los medios de producción; en el primero, o sea, cuando hay expropiación con indemnización, es una medida legal que se da en el sistema capitalista con el objeto de modernizar determinadas actividades económicas que se consideran prioritarias para el desarrollo del país; tal es el caso de la banca mexicana. (7).

Por otra parte, el artículo 5o. del Decreto en cuestión, establece que no son objeto de expropiación el dinero y los valores propiedad de usuarios del servicio público de banca y crédito o cajas de seguridad, ni los fondos o fideicomisos administrados por los bancos, ni en general bienes muebles o inmuebles que no estén bajo la propiedad o dominio de las instituciones a que se refiere el artículo primero; ni tampoco son objeto de expropiación las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares de crédito, ni la banca mixta, ni el Banco Obrero, ni el Citibank, N.A., ni tampoco las oficinas de representación de entidades financieras del exterior, ni las sucursales de bancos extranjeros de primer orden.

En el caso particular de Banco Obrero, S.A., no obstante que lleva a cabo actividades bancarias y crediticias

(7) Revista No. 121 de la Fac. de Contaduría y Administración. Algunas Preguntas y Respuestas en Torno a la Nacionalización de la Banca y el Control Generalizado de Cambios. Ec. J.S. Méndez Morales.

y de ser una institución privada, no fue afectada, sin que el Ejecutivo Federal en la Exposición de Motivos del Decreto en cuestión, hubiera hecho mención o referencia alguna, desconociéndose las causas o circunstancias que motivaron dicha exclusión.

Por lo que corresponde a Citibank, N.A., tiene una concesión que se concretiza a recibir depósitos de dinero en cuenta de cheques, pero de hecho no realiza las funciones de banca y crédito en su concepción integral.

Por lo anterior, las relaciones laborales de estos dos bancos quedan sujetas a las disposiciones del Apartado A del Artículo 123 Constitucional, en atención a que no están contempladas en el párrafo 5o. del artículo 28 Constitucional y en la Fracción XIII bis del Apartado B del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En cuanto a las instituciones nacionales de crédito y la banca mixta se refiere, no fueron expropiadas en virtud de que el propio Estado era dueño de las primeras y el tenedor de la participación mayoritaria del capital social de las segundas como son: Banco Mexicano Somex, Banco Internacional, Banca Promex y Banco Provincial de Sinaloa.

Resulta interesante destacar que a través del artículo 2o. de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito se establece que el servicio público de banca y crédito será prestado exclusivamente por instituciones de crédito constituidas con el carácter de sociedad nacional de crédito, en los términos de esa Ley y que esas sociedades serán Instituciones de Banca Múltiple e Instituciones de Banca de Desarrollo.

Dentro de las Instituciones de Banca de Desarrollo quedaron comprendidas todas las instituciones que antes de

la nacionalización eran nacionales y dentro de las Instituciones de Banca Múltiple quedaron comprendidas las instituciones nacionalizadas.

Por último, el 18 de marzo de 1985 se decretaron nuevas fusiones de bancos, quedando un total de 20 instituciones agrupadas de la siguiente manera:

#### Instituciones de Cobertura Nacional

Banco Nacional de México  
Bancomer  
Banca Serfin  
Multibanco Comermex  
Banco Internacional  
Banco Mexicano Somex

#### Instituciones de Cobertura Multiregional

##### Instituciones Fusionantes

Banco del Atlántico  
Banco BCH  
Banpaís  
Banca Cremi  
Multibanco Mercantil de México  
Banco de Crédito y Servicio  
Banca Confía  
Crédito Mexicano

##### Instituciones Fusionadas

Banco Monterrey  
Banco Sofimex  
Banco Latino  
Promoción y Fomento  
Bancam

#### Instituciones de Cobertura Regional

##### Fusionantes

Banco del Noroeste  
Banco Mercantil de Monterrey  
  
Banca Promex  
  
Banco del Centro  
Banco Continental Ganadero  
Banco de Oriente

##### Fusionadas

Unibanco  
Banco Regional del  
Norte  
Banco Refaccionario  
de Jalisco  
Banca de Provincias

CAPITULO IV

## EL SALARIO

### CONCEPTOS GENERALES

En virtud de que la presente tesis está básicamente orientada hacia la remuneración del empleado del Sector Financiero, es importante introducir este capítulo, a fin de tratar algunos aspectos relacionados con el salario.

El término "salario" se deriva del latín "salarium" que significa sal, aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella. El término "sueldo" proviene también del latín "sólidus" que significa moneda romana o también moneda de oro de peso cabal. (1)

La diferencia entre salario y sueldo es de índole sociológica, ya que el primero se paga por hora o por día, aunque de ordinario se liquide semanalmente, y es aplicable a trabajos manuales o de taller. El sueldo se paga por mes o por quincena y se aplica a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

No obstante la citada diferencia, ambos términos en un sentido amplio se pueden definir como: "Toda retribución que recibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo". (2)

Asimismo, el artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo

- (1) Enciclopedia de México. Ed. Enciclopedia de México, S.A. Edic. 1978.
- (2) Administración de Personal. Sueldos y Salarios, Ed. Limusa Wiley, S.A. Edic. 1973 Agustín Reyes Ponce.

jo define al salario y nunca se refiere al sueldo, por lo que ambos términos serán utilizados a manera de sinónimos.

El salario en la actualidad, es considerado como algo superior a un precio ligado exclusivamente a la ley de la oferta y la demanda y para su fijación se tienen en cuenta juntamente a criterios legales, criterios administrativos.

Análisis desde un punto de vista legal y administrativo de los diferentes tipos de salario

DESDE UN PUNTO DE VISTA LEGAL.

La primera base legal que resulta lógico abordar es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, promulgada el 5 de febrero de 1917.

El artículo 5o. del Título Primero, referido a las Garantías Individuales establece, entre otras cosas, que: "Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento".

El hablar de "justa retribución", conlleva una serie de problemas de índole económico, social, político, etc., por lo que aquí se pretende, por medio del uso de diversas técnicas administrativas, coadyuvar a la solución de esos problemas enfocados específicamente al Sector Bancario Mexicano.

El artículo 123 en el Apartado "A", entre otros conceptos, hace referencia en su fracción IV a los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores; asimismo, en el Apartado "B" del citado artículo, referido a los trabajadores del Estado, en su fracción IV habla acerca de que los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos, y en



la fracción V, establece que: "A trabajo igual corresponderá salario igual, sin tener en cuenta el sexo".

Con base en lo anterior, el siguiente elemento legal a estudiar es la Ley Federal del Trabajo, misma que a través del Capítulo V hace referencia específicamente al "Salario", término que define a través del artículo 82 como "La retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".

Los demás artículos de este capítulo, esto es, del 83 al 89 están referidos a los diversos aspectos del salario tales como la forma en que éste puede fijarse (por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera), los plazos para su pago, los elementos que lo integran, la manera de determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores y que el aguinaldo anual no debe ser inferior a 15 días de salario.

El Capítulo VI está dedicado al salario mínimo, el cual abarca del artículo 90 al 97, mismo que posteriormente será abordado.

El Capítulo VII hace referencia a las Normas Protectoras y Privilegios del Salario, que están comprendidas en los artículos 98 al 116 y se refieren, entre otras cosas, a que los trabajadores dispondrán libremente de sus salarios; que éstos deberán pagarse en el lugar donde los trabajadores presten sus servicios, con moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo con mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda. Que las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo.

En cuanto a los descuentos en los salarios de los trabajadores están prohibidos, salvo en el caso de deudas contraídas con el patrón por anticipo de salarios, pagos hechos con exceso al trabajador, errores, pérdidas, averías o adquisición de artículos producidos por la empresa o establecimiento. En éstos la cantidad exigible no podrá ser mayor del importe de los salarios de un mes y el descuento será el que convengan el trabajador y el patrón, sin que pueda ser mayor del 30% del excedente del salario mínimo. Este porcentaje también es aplicable para el pago de cuotas para la construcción y fortalecimiento de sociedades cooperativas y de cajas de ahorro siempre que los trabajadores manifiesten expresa y libremente su conformidad.

Otros descuentos están orientados al pago de pensiones alimenticias decretado por la autoridad competente, al pago de cuotas sindicales y pago de abonos para cubrir créditos destinados a la adquisición de bienes de consumo o al pago de servicios, etc.

Otra fuente del derecho a estudiar es el Reglamento de Trabajo de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, el cual sirvió de base para la formulación de la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII bis del Apartado "B" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la que posteriormente veremos.

El artículo 10 del citado Reglamento establece que: "Los sueldos de los empleados se fijarán y regularán por medio de tabuladores que serán formulados por las instituciones y organizaciones, de acuerdo con sus necesidades particulares. Dichos tabuladores serán sometidos a la aprobación de la Secretaría de Hacienda, por conducto de la Comisión Nacional Bancaria, la que tomará en cuenta al efecto: las condiciones generales de la localidad en que se preste el servicio, la categoría, tanto de la institución u organización co

mo del empleado dentro de ella, y los demás elementos que pueden allegarse para que se fije a cada puesto, el sueldo justo, de acuerdo con la cantidad, calidad y responsabilidad del trabajo, procurando que, a trabajo igual corresponda salario igual, dentro de cada institución u organización."

Por su parte, los artículos 11 y 12 del Reglamento en cuestión, establecen que el salario mínimo en las instituciones y organizaciones será fijado de acuerdo con el que rija en la localidad, aumentado en un 50% y que los empleados tendrán derecho, como mínimo por concepto de aguinaldo, al importe de un mes de sueldo, cuando hayan prestado un año completo de servicios, o la parte proporcional cuando no hayan alcanzado dicho lapso.

Como se puede apreciar en el artículo 10, se pretende tecnificar la remuneración de los empleados, a través de la formulación de los "tabuladores", mismos que deben ser elaborados de forma tal que se fije a cada puesto el sueldo de acuerdo con la cantidad, calidad y responsabilidad del trabajo, procurando que, a trabajo igual corresponda salario igual, dentro de cada institución u organización.

En los otros dos artículos se habla de un salario mínimo bancario el cual es superior en un 50% al mínimo general y además constituye la base económica del tabulador, así como de un aguinaldo no menor a un mes de sueldo, el cual supera al establecido en la Ley Federal del Trabajo.

La última fuente legal a revisar es la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que vino a sustituir al citado Reglamento. En el artículo 10 se establece, de nueva cuenta, que el salario mínimo bancario será de acuerdo con el que rija en la localidad, aumentado en un 50%.

El artículo 11 por su parte, conserva la esencia de lo que establecía el artículo 10 del Reglamento de Trabajo de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares; sin embargo, resulta importante destacar que en el mismo se establece que los tabuladores serán sometidos a la aprobación de las Dependencias Competentes y no exclusivamente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como se hacía con anterioridad.

Los artículos 12, 13 y 14 hacen referencia a la compensación por antigüedad; a los casos y con los requisitos con que se pueden hacer descuentos en los salarios y al derecho de recibir por concepto de aguinaldo 40 días de sueldo, por lo menos.

En cuanto a la compensación por antigüedad, se establece que tienen derecho los trabajadores que hayan cumplido 5 años al servicio de la institución a la que pertenezcan y de acuerdo con las siguientes reglas:

- I.- Para efectos del cómputo de la antigüedad de los trabajadores se tomarán como base meses completos, independientemente del día en que hayan ingresado;
- II.- Por cada 5 años cumplidos tendrán derecho a un 25% anual sobre el salario mínimo bancario mensual que rija en la localidad, el cual será incrementado en tal porcentaje cada cinco años hasta los cuarenta; y
- III.- El pago se cubrirá proporcionalmente, en forma quincenal, mediante el sistema de nómina utilizado, y formará parte del salario del trabajador, debiendo considerarse para el cómputo de las diversas prestaciones que le correspondan.

Por lo que se refiere a los descuentos en los salarios de los trabajadores, en el artículo 13 se establecen de

manera muy semejante los casos y con los requisitos que en la propia Ley Federal del Trabajo se señalan.

DESDE UN PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO.

**SALARIO TABULAR.** - Para analizar el salario desde un punto de vista administrativo, considero recomendable comenzar con este salario, toda vez que es el que resulta del análisis y la valuación de los puestos, y por lo tanto, es el que va a constituir el punto de partida para llevar a cabo una efectiva administración de sueldos. Dicho salario, además debe tomar en consideración tanto al salario mínimo vigente como a las encuestas del mercado, así como las que lleven a cabo otras instituciones.

**SALARIO BASE MENSUAL.** - En una nómina, este salario debe corresponder al Salario Tabular. En el caso de un Tabulador flexible, el Salario Base Mensual será la cantidad única establecida para el puesto de que se trate.

**SALARIO NORMAL.** - Es el Salario Base Mensual incrementado con sobresueldos, compensaciones fijas, comisiones y cualquier otra cantidad en efectivo que se devengue en forma directa, habitual e impersonal. (\*)

**SALARIO INTEGRADO.** - Es el Salario Normal complementado con prestaciones en efectivo, en especie o en servicios, siendo las más comunes la prima vacacional, el aguinaldo, el fondo de ahorro, los vales de despensa, los seguros de

vida, las becas, los gastos médicos, etc.

**SALARIO EXTRAORDINARIO.-** Se conforma con las remuneraciones variables derivadas de laborar horas extras, de trabajo en días de descanso obligatorio o en días festivos.

**SALARIO BRUTO.-** Es el total de percepciones que tiene un empleado antes de deducirle los impuestos.

**SALARIO NETO.-** Es el que resulta después de deducir el importe del impuesto sobre productos del trabajo, la cuota al IMSS o al ISSSTE, según sea el caso, los diversos préstamos que se le hayan hecho al trabajador, etc.

**SALARIO REAL.-** Es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el Salario Neto o Total que recibe.

(\*) Término utilizado por el Lic. Sergio Fernández de la Barrera en su libro "Administración de Sueldos en Epoca Inflacionaria".

### Los Salarios Mínimos

El artículo 123 Constitucional, en su fracción VI, establece: "Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en una o varias zonas económicas; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la industria o del comercio o en profesiones, oficios o trabajos especiales. Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el

orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades industriales y comerciales. Los trabajadores del campo disfrutarán de un salario mínimo adecuado a sus necesidades. Los salarios mínimos se fijarán por Comisiones Regionales, integradas con representantes de los trabajadores, de los patronos y del Gobierno y serán sometidos para su aprobación a una Comisión Nacional, que se integrará en la misma forma prevista para las Comisiones Regionales". (3)

### El Salario Mínimo General

Con motivo de la aplicación de la Ley Federal del Trabajo, promulgada en 1932 como reglamentaria del artículo 123 Constitucional, las Juntas Centrales de Conciliación y Arbitraje quedaron encargadas de fijar los salarios mínimos a partir del bienio 1934-1935. Así, en 1934 se establecieron salarios mínimos generales para los trabajadores de la ciudad y el campo y especialmente para los mineros, salineros, cafetaleros, plataneros, pesqueros, cañeros, albañiles, carpinteros y obreros calificados. El 10 de enero de 1934 entró en vigor la Ley de Compensaciones de Emergencia al Salario Insuficiente, establecida en esta ciudad para montos menores de \$10 diarios.

Hasta 1941 el Departamento del Trabajo concentró la información nacional de los salarios mínimos en la Dirección General de Estadística, después se encargó de difundirlos la Dirección General de Relaciones Públicas e Información de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, pero desde 1964-

(3) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ed. Mexicano, S.A. de C.V. 1971.

1965 esta tarea quedó a cargo de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, con auxilio de las Comisiones Regionales.

A continuación se presenta un cuadro que muestra los Salarios Mínimos Generales Promedio a nivel Nacional, a partir de 1934.



**SALARIOS MINIMOS GENERALES (PROMEDIO)  
A NIVEL NACIONAL**

	<u>Periodo</u>	<u>%</u>	<u>% de Incremento</u>
	1º/I/1934 - 31/XII/1935	1.15	
	1º/I/1936 - 31/XII/1937	1.31	13.91
	1º/I/1938 - 31/XII/1939	1.46	11.45
	1º/I/1940 - 31/XII/1941	1.52	4.10
	1º/I/1942 - 31/XII/1943	1.87	23.02
	1º/I/1944 - 31/XII/1945	2.30	22.99
	1º/I/1946 - 31/XII/1947	2.98	29.56
	1º/I/1948 - 31/XII/1949	3.62	21.47
	1º/I/1950 - 31/XII/1951	4.15	14.64
	1º/I/1952 - 31/XII/1953	5.44	31.08
	1º/I/1954 - 31/XII/1955	6.42	18.01
	1º/I/1956 - 31/XII/1957	8.30	29.28
	1º/I/1958 - 31/XII/1959	9.81	18.19
	1º/I/1960 - 31/XII/1961	10.76	9.68
	1º/I/1962 - 31/XII/1963	13.03	21.09
	1º/I/1964 - 31/XII/1965	15.80	21.25
	1º/I/1966 - 31/XII/1967	18.44	16.70
	1º/I/1968 - 31/XII/1969	21.29	15.45
*	1º/I/1970 - 31/XII/1971	24.59	15.50
+	1º/I/1972 - 31/XII/1973	29.14	18.50
	1º/I/1974 - 31/VIII/1975	39.35	35.03
	1º/IX/1975 - 31/XII/1975	48.03	22.05
-	1º/I/1976 - 30/IX/1976	58.65	22.11
	1º/X/1976 - 31/XII/1976	71.94	22.65
	1º/I/1977 - 31/XII/1977	79.14	10.00
	1º/I/1978 - 31/XII/1978	90.56	14.43
=	1º/I/1979 - 31/XII/1979	105.80	16.82
	1º/I/1980 - 31/XII/1980	124.53	17.70
	1º/I/1981 - 31/XII/1981	167.08	34.16
	1º/I/1982 - 31/X/1982	224.16	34.16
	1º/XI/1982 - 31/XII/1982	291.40	29.99
	1º/I/1983 - 13/VI/1983	364.32	25.02
	14/VI/1983 - 31/XII/1983	421.57	15.71
	1º/I/1984 - 10/VI/1984	550.06	30.47
	11/II/1984 - 31/XII/1984	661.88	20.32
x	1º/I/1985 -	877.46	32.57

\* Fuente: Enciclopedia de México, a partir de 1972, de los Diarios Oficiales.

+ Ultima revisión bianual.

- A partir de 1976 se han mantenido 89 zonas económicas, comenzó con 112.

= Hasta 1979 existía un salario mínimo diferente para casi cada una de las zonas económicas. En 1980 hubo 17 salarios mínimos diferentes, en 1981 hubo 8, en 1982 hubo 5, en 1983, en 1984 y en 1985 hubo 4.

x En 1985 cambió la numeración de las zonas económicas y de 89 diferentes zonas económicas quedaron únicamente 67.

PERIODO	SALARIO	(% INCREMENTO)
1º ENE-1934 31-DIC-1935	1,18	
1º ENE-1936 31-DIC-1937	1,31 (13,91)	
1º ENE-1938 31-DIC-1939	1,48 (11,45)	
1º ENE-1940 31-DIC-1941	1,82 (4,10)	
1º ENE-1942 31-DIC-1943	1,87 (23,02)	
1º ENE-1944 31-DIC-1945	2,30 (22,99)	
1º ENE-1946 31-DIC-1947	2,98 (29,56)	
1º ENE-1948 31-DIC-1949	3,82 (21,47)	
1º ENE-1950 31-DIC-1951	4,15 (14,64)	
1º ENE-1952 31-DIC-1953	5,44 (31,08)	
1º ENE-1954 31-DIC-1955	6,42 (18,01)	
1º ENE-1956 31-DIC-1957	8,30 (29,28)	
1º ENE-1958 31-DIC-1959	9,91 (19,19)	
1º ENE-1960 31-DIC-1961	10,76 (8,59)	
1º ENE-1962 31-DIC-1963	13,03 (21,09)	
1º ENE-1964 31-DIC-1965	15,80 (21,25)	
1º ENE-1966 31-DIC-1967	18,44 (16,70)	
1º ENE-1968 31-DIC-1969	21,29 (15,45)	
1º ENE-1970 31-DIC-1971	24,50 (15,50)	
1º ENE-1972 31-DIC-1973	29,14 (18,50)	
1º ENE-1974 31-AGO-1975	39,35 (35,03)	
1º SEP-1976 31-DIC-1975	46,03 (22,08)	
1º ENE-1976 30-SEP-1976	58,65 (22,11)	
1º OCT-1976 31-DIC-1976	71,94 (22,65)	
1º ENE-1977 31-DIC-1977	79,14 (10,00)	
1º ENE-1978 31-DIC-1978	90,56 (14,43)	
1º ENE-1979 31-DIC-1979	105,80 (16,82)	
1º ENE-1980 31-DIC-1980	124,33 (17,70)	
1º ENE-1981 31-DIC-1981	157,08 (34,16)	
1º ENE-1982 31-OCT-1982	224,16 (34,16)	
1º NOV-1982 31-DIC-1982	291,40 (29,99)	
1º ENE-1983 13-JUN-1983	364,32 (25,02)	
14-JUN-1983 31-DIC-1983	421,57 (15,71)	
1º ENE-1984 10-JUN-1984	550,06 (30,47)	
11-JUN-1984 31-DIC-1984	661,88 (20,32)	
1º ENE-1985	877,46 (32,57)	

SALARIOS MINIMOS GENE-RA-LES DE O-RD-I-N

A continuación se detallan los salarios mínimos generales de la zona económica 74 correspondiente al D.F. y Area Metropolitana a partir de enero de 1972 (año en que fue creada la Dirección de Asuntos Laborales) hasta el 1o. de enero de 1985.

SALARIOS MINIMOS GENERALES CORRESPONDIENTES AL D.F. Y  
AREA METROPOLITANA

<u>PERIODO</u>	<u>S.M.G.</u>	<u>% Inc.</u>
1º/I/1972 a 31/XII/1973	\$ 38.00	
1º/I/1974 a 31/VIII/1975	52.00	36.84
1º/IX/1975 a 31/XII/1975	63.40	21.92
1º/I/1976 a 30/IX/1976	78.60	23.97
1º/X/1976 a 31/XII/1976	96.70	23.02
1º/I/1977 a 31/XII/1977	106.40	10.03
1º/I/1978 a 31/XII/1978	120.00	12.78
1º/I/1979 a 31/XII/1979	138.00	15.00
1º/I/1980 a 31/XII/1980	163.00	18.11
1º/I/1981 a 31/XII/1981	210.00	28.83
1º/I/1982 a 31/X/1982	280.00	33.33
1º/XI/1982 a 31/XII/1982	364.00	30.00
1º/I/1983 a 13/VI/1983	455.00	25.00
14/VI/1983 a 31/XII/1983	523.00	14.94
1º/I/1984 a 10/VI/1984	680.00	30.02
11/VI/1984 a 31/XII/1984	816.00	20.00
1º/I/1985	1,060.00	29.90

NOTAS:

S.M.G. : Salario Mínimo General  
% Inc. : Porcentaje de incremento.

PERIODO	SALARIO	(% INCREMENTO)
18-ENE-1973 31-DIC-1973	38.00	(
18-ENE-1974 31-AGO-1975	52.00	(36.84)
18-SEP-1975 31-DIC-1975	63.40	(21.92)
18-ENE-1976 30-SEP-1976	78.60	(23.97)
18-OCT-1976 31-DIC-1976	96.70	(23.02)
18-ENE-1977 31-DIC-1977	106.40	(10.03)
18-ENE-1978 31-DIC-1978	120.00	(12.78)
18-ENE-1979 31-DIC-1979	138.00	(15.00)
18-ENE-1980 31-DIC-1980	163.00	(18.11)
18-ENE-1981 31-DIC-1981	210.00	(28.83)
18-ENE-1982 31-OCT-1982	280.00	(33.33)
18-NOV-1982 31-DIC-1982	364.00	(30.00)
18-ENE-1983 13-JUN-1983	455.00	(25.00)
14-JUN-1983 31-DIC-1983	525.00	(14.94)
18-ENE-1984 10-JUN-1984	680.00	(30.02)
11-JUN-1984 31-DIC-1984	816.00	(20.00)
18-ENE-1985	1060.00	(29.50)

SALARIOS MINIMOS GENERALES CORRESPONDIENTES  
AL DISTRITO FEDERAL Y AREA METROPOLITANA.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### El Salario Mínimo Bancario

Por lo que al Salario Mínimo Bancario concierne, desde que apareció el primer Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Auxiliares, promulgado el 15 de noviembre de 1937 por el entonces Presidente Lázaro Cárdenas, en el artículo 8o. se establecía que: "El salario mínimo en las Instituciones será fijado de acuerdo con el que rija en la localidad, aumentado en un 50%."

Dicha prestación se ha conservado hasta la fecha, toda vez que en la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B del Artículo 123 Constitucional, el artículo 10 establece: "El salario mínimo en las instituciones será fijado en los tabuladores de acuerdo con el salario mínimo general que rija en la localidad, aumentado en un 50%, mismo que se considerará salario mínimo bancario".

CAPITULO V

## SISTEMA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO

### ANTECEDENTES

En un principio los dueños de las fábricas estaban más interesados en vender sus productos que en el desarrollo de un sistema básico de buena administración.

Roberto Owen, a principios del Siglo XIX fue el hombre que mostró en Inglaterra que el industrialismo no necesitaba construirse sobre el trabajo barato, el abuso y la brutalidad, él abrió el camino para la legislación industrial poniendo sus principios en acción y probando que podían funcionar. De igual forma, se adelantó algunas décadas a su tiempo al proponer que al menos se pusiese la misma atención al bien estar vital de las máquinas humanas como el que se ponía a las máquinas inanimadas.

Owen podría ser fácilmente llamado el Padre de la Moderna Administración de Personal.

En ese tiempo, en una fábrica de New Lanark, Escocia, a fin de hacer pública la conducta de los empleados, se procedía a colgarle un pequeño cubo de madera con cada lado pintado de un color que denotaba, de acuerdo con el matiz de claro a oscuro, los distintos grados de conductas, esto es, blanco para excelente, amarillo para bueno, azul para indiferente y negro para malo. Asimismo, la puerta del administrador de la fábrica permanecía abierta y cualquiera podía quejarse ante él acerca de cualquier forma o regulación; cada trabajador podía también inspeccionar el libro de comportamientos y podía apelar si creía que había sido calificado injustamente.

Una de las primeras aplicaciones completas de la ad-

ministración científica ocurrió en Gran Bretaña en la Fundición Soho, de Bonton, Watt y Cía. en 1800. En esta planta se encuentran evidencias concretas, entre otras, de estudios de distribución de máquinas en términos de las necesidades de flujo del trabajo, adiestramiento de empleados, estudios e incentivos del trabajo y un programa de bienestar para los empleados. También se mejoró la moral proporcionando a sus trabajadores entrenamientos especiales. Del mismo modo, se pagó tiempo extra para todo trabajo en exceso de un cierto número de horas por día; se reconoció la importancia sobre la productividad del ambiente en el trabajo, toda vez que los muros de la fundición se blanquearon para contrarrestar la suciedad y penumbra normalmente existentes en las funciones.

Durante la segunda mitad del Siglo XIX comenzó en América una nueva era industrial como consecuencia principal de la expansión de las industrias mecánicas y de la abolición de la esclavitud. La mayoría de los administradores creían por ejemplo, que los ferrocarriles estaban físicamente demasiado dispersos para tener una supervisión estricta. McCallum no pensaba lo mismo, creía que la operación efectiva podría resultar de reglas o normas de operación precisas y bien definidas. Su enfoque administrativo para dirigir el ferrocarril de Erie estaba basado en sistemas, sentido común, informes y control. Sugirió descripciones de puestos, hizo promociones en base al mérito, e insistió en que aquellos a cargo de operaciones específicas eran responsables de sus éxitos y sus fracasos. Después de poner su sistema en operación, McCallum desarrolló un organigrama para el ferrocarril, el cual consistía en una estructura en forma de árbol, que mostraba al Presidente y a la Junta Directiva en su parte central, con las cinco divisiones fundamentales de la compañía ilustradas como ramas de árbol.

Al final de la guerra civil, comenzó un nuevo clima industrial para los negocios americanos. Federick W. Taylor,



originó en este ambiente un concepto nuevo e integral de la administración. De acuerdo con él, en lugar de ser "los hombres del látigo", los administradores deberían desarrollar una nueva filosofía y un nuevo enfoque a la administración. Tendrían que cambiar a una visión más amplia, más comprensiva para concebir su trabajo como una incorporación de los elementos de planificación, organización y control. Observó que la administración no tenía un concepto claro de las responsabilidades obrero-patronales; que prácticamente no se aplicaba ningún estándar efectivo de trabajo; que no se utilizaban incentivos para mejorar la actuación de los trabajadores; que se seguía un sistema militarizado en casi todos los aspectos; que las decisiones administrativas se basaban en premoniciones, intuición, experiencias anteriores o en evaluaciones a ojo de buen cubero; que los trabajadores eran asignados a puestos para los cuales tenían poca o nada de habilidad o aptitud y, finalmente, que la administración aparentemente no tomaba en cuenta que la excelencia en actuación y operación significaría una recompensa tanto para la empresa como para los trabajadores.

Taylor reconoció la necesidad de desarrollar un método por el cual podría determinarse qué hombre estaría mejor capacitado para cuál trabajo, de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje, también vio la necesidad de una igualmente buena supervisión del empleado y sus condiciones de trabajo y desarrolló sus conceptos de supervisión funcional, con especialistas empleados en cada fase de la supervisión, para asegurar excelencia en las operaciones. Finalmente, deseaba quitar al supervisor de su papel de "persuasión con látigo" y ofrecer a los trabajadores el incentivo de salarios más altos que resultarían del aumento de la productividad que proveería su sistema de taller.

La tesis principal de Taylor era que el máximo bien de la sociedad puede surgir sólo a través de la cooperación

de la administración y los trabajadores en la aplicación de métodos científicos a todos los esfuerzos comunes. Creía que el método científico tenía que ser aplicado en la selección de trabajadores, selección de puestos, creación del ambiente apropiado, etc. Si bajo estas condiciones el trabajador lograba un nivel de excelencia en la producción, debía recompensársele; si el estándar de producción no era obtenido, debía penalizársele. Dándose cuenta de que estos conceptos eran, en la mayoría de los casos, contrarios a la práctica común, Taylor pedía una revolución mental tanto por parte de la administración como de los trabajadores para que pudieran comprender los principios de la administración científica y cooperar en el espíritu del trabajo armonioso a fin de mejorar sus suertes respectivas, obtener salarios más altos para el trabajador y un aumento en la producción a menor costo para la administración.

Crecanamente asociados a Taylor tanto en tiempo como en obras, los Gilberth (Frank y su esposa Lillian) hicieron también contribuciones originales a la secuela de la administración tradicional o científica. Cabe destacar que fuera del área de los movimientos, desarrollaron el sistema de tarjetas de personal o "lista blanca" el cual es un precursor de los actuales sistemas de calificación de méritos.

Posteriormente y debido a los esfuerzos de líderes tales como Gantt y Munsterberg surgió la escuela del comportamiento que reconoce la central importancia del individuo en cualquier esfuerzo cooperativo. Los estudiosos del comportamiento se concentran en las motivaciones, dinámica de grupos, motivos individuales, relaciones de grupo, etc. Su rango es amplio e incluye desde como influir sobre el comportamiento individual hasta un análisis detallado de relaciones psicociológicas.

Centrándose en el elemento humano se interesa, por

un lado, en la comprensión de los fenómenos relevantes en las relaciones intra e interpersonales en cuanto a la situación de trabajo, y por otro, se interesa en observar los grupos de trabajo como subculturas antropológicas.

Henry L. Gantt contemporáneo y protegido de Taylor demostró un interés casi emotivo por el trabajador como individuo y abogó por un enfoque humanitario.

Sacó a la luz su sistema de salarios de bonificación por tarea. Si un empleado terminaba su tarea fijada para el día, recibía una bonificación adicional a su paga diaria normal. Si no terminaba su trabajo, recibía su paga normal y no era castigado. Lo anterior difería del sistema de Taylor que no garantizaba un salario mínimo para una ejecución inferior al estándar. Con la introducción del sistema de Gantt, la producción aumentó más del doble. Esto convenció a Gantt de que su preocupación por los obreros y su moral era uno de los factores más importantes de todos los problemas administrativos.

Munsterberg creó el campo de la psicología industrial, aplicando sus técnicas de laboratorio para medir diferencias psicológicas entre individuos y empleados en situaciones de trabajo, y a través de esto, abrió una nueva faceta de la administración científica.

Elton Mayo, mejor conocido como el padre de los experimentos de Hawthorne. Entre 1927 y 1947, condujo una serie de experimentos en el departamento de Investigaciones Industriales en Harvard. Este programa comenzó como resultado de una investigación en la Western Electric's Works financiada por la Fundación Rockefeller para estudiar actitudes y reacciones de grupos bajo condiciones variantes.

En Hawthorne encontró que la producción aumentó

cuando se incrementó la iluminación para el grupo experimental y aumentó asimismo la producción del grupo de control sin haberles aumentado la iluminación. Para su consternación, la producción de ambos grupos continuó aumentando aun cuando la iluminación para el grupo experimental se redujo al mínimo posible.

En breve, la idea de Mayo era que los factores lógicos eran menos importantes que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva.

Encontró que para ser efectiva, la administración debe reconocer que el trabajo efectuado por cada individuo debe satisfacer su personal requerimiento subjetivo de satisfacción social, así como el requisito de productividad de la empresa. De ahí en adelante la administración estaría basada en el concepto sociológico del esfuerzo de grupo.

En México, existen empresas tanto públicas como privadas que llevan a la práctica la evaluación del desempeño de sus empleados, ya sea de manera subjetiva o utilizando algún programa formal de evaluación derivado de los trabajos efectuados por los investigadores anteriormente aludidos.

Por lo que corresponde al Sector Bancario, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros ha venido practicando estudios sobre los procedimientos utilizados para evaluar el desempeño de los empleados bancarios, a través de los cuales se han podido advertir las necesidades que satisfacen o pretenden satisfacer, los factores que más comúnmente se evalúan y las políticas establecidas para llevar a cabo la administración de los sueldos.

#### DEFINICIONES.

Es importante destacar que existe una gran variedad

de formas para denominar a la Calificación del Desempeño, tales como por ejemplo: Calificación de Méritos, Evaluación del Desempeño, Medición de la Ejecución, Medición del Desempeño, etc. No obstante ello, en esencia se refieren a lo mismo, es to es, a la técnica que permite juzgar y valorar la actuación personal de un empleado en el desempeño del trabajo que constituye su puesto. A través de ella, se pretende medir en forma sistemática y uniforme los logros alcanzados por los trabajadores, así como la elaboración conjunta de planes de superación personal que permitan un mejor aprovechamiento de tales recursos, lo que seguramente habrá de redundar en beneficio del empleado y de la propia institución.

La Calificación del Desempeño se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y la valuación de los puestos, los cuales son impersonales.

La Calificación del Desempeño sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo y apuntan directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, refiriéndose a una serie de factores tales como: criterio, iniciativa, previsión, cantidad, calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

Además, permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador y por ello es posible conocer la forma en que éste desempeña su trabajo, así como sus necesidades de capacitación, de incentivos económicos o de estímulos de cualquier otra índole.

#### Necesidades de la Evaluación del Desempeño

La Calificación del Desempeño es parte del avalúo del capital humano que, no obstante ser más valioso que el finan-

ciero, no siempre se aprovecha debidamente, pues siendo su propia naturaleza difícil de valorizar, fácilmente pasa inadvertido para sus supervisores. Por lo anterior, la evaluación del desempeño resulta necesaria en atención a que permite, entre otras cosas:

- a) Medir en forma sistemática y uniforme el rendimiento del personal, a fin de facilitar las decisiones relacionadas con promociones y transferencias.
- b) Detectar necesidades de capacitación.
- c) Conocer en forma concreta los recursos humanos con que cuenta la institución para su adecuada planeación y desarrollo.
- d) Evaluar la actuación de los empleados y conocer de manera objetiva sus capacidades y deficiencias.
- e) Ayudar a los mandos intermedios a dirigir y coordinar eficazmente el esfuerzo de su personal a fin de alcanzar las metas propuestas.
- f) Mejorar e incrementar la comunicación entre jefes y subordinados para trabajar con armonía, eficiencia y eficacia.
- g) Hacer copartícipe al jefe del desarrollo de sus colaboradores.
- h) Obtener información para la estructuración de cartas de reemplazo de la institución.
- i) Otorgar una compensación económica al personal como reconocimiento al desarrollo manifestado en el desempeño de su trabajo.

- j) Formar la historia laboral de cada empleado.
- k) Establecer adecuados canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, para coadyuvar al mejor logro de las acciones.
- l) Integrar al empleado a la institución, infundiéndole un sentido de responsabilidad de acuerdo con el papel que desempeñe en la institución en un marco de reconocimiento y respeto de sus habilidades y aspiraciones.

Como se puede observar, la Calificación del Desempeño resulta ser una parte muy importante dentro de la Administración de Personal.

Por otro lado, es importante destacar que cualquier Sistema de Calificación del Desempeño debe tener las tres características principales que a continuación se enuncian:

- 1.- Ser aplicable tanto a niveles de supervisores como de subordinados.
- 2.- Apoyar al Sistema de Administración de Sueldos y Salarios.
- 3.- Controlar y registrar las promociones, transferencias, planes de desarrollo e incrementos salariales del personal que conforma la fuerza laboral de la institución.

Con el objeto de poder llevar a cabo de la mejor manera el Sistema de Evaluación del Desempeño y poder llenar de manera adecuada los formatos, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

#### La Entrevista de Evaluación

Es una técnica que se utiliza para obtener informa-

ción en la evaluación de un empleado o ejecutivo para alcanzar los fines de la Evaluación del Desempeño.

#### Objetivos Fundamentales.

- a) Proporcionar retroalimentación (feedback) al trabajador para que conozca los adelantos que ha hecho, hacerle consciente de sus fallas y de la posición que guarda ante su jefe y la institución.
- b) Dar oportunidad de que se asesore al trabajador sobre la forma de mejorar su situación.
- c) Hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar, eventualmente o en determinada fecha, un puesto superior.

#### Técnica de la entrevista de evaluación.

Las entrevistas de evaluación no son fáciles de dirigir; requieren un amplio conocimiento y un entrenamiento sólido de parte de los supervisores que las realizan.

Antes de comenzar la entrevista, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Llevarla a cabo en un lugar aislado y tranquilo.
- Evitar la barrera del escritorio poniendo las sillas de frente o ligeramente de lado.
- La entrevista es confidencial, por lo que se debe ser discreto en cuanto a lo expresado.
- Evaluar siempre individualmente, no en grupo.
- Tranquilizar al entrevistado, pero no darle pautas de respuesta, si dejar que se exprese libremente.
- Guiar la conversación hacia las áreas que interesen.
- No juzgar ni criticar, limitarse a analizar y comprender o



a señalar discrepancias.

### Etapas de la Entrevista de Evaluación.

- 1.- Rapport.- Consiste en "romper el hielo", esto es, en crear un ambiente de disposición mutua. El evaluador debe tratar de disminuir la ansiedad del evaluado para hablar con libertad y espontaneidad. Esto se consigue con cortesía mostrando interés en escuchar, proporcionando seguridad.
- 2.- Cima.- Es el momento en que gracias al Rapport se obtiene la más amplia información. Es recomendable no mostrar prisa y evitar juicios y contradicciones.
- 3.- Cierre.- Consiste en la comunicación de los trámites sucesivos y en la preparación para terminar con éxito la entrevista.

### Tipos de Entrevista.

- a) Dirigida.- Se realiza a base de preguntas específicas sobre el objetivo determinado.
- b) No Dirigida o Libre.- Consiste en explicar el fin de la entrevista, guiar al entrevistado para que empiece a hablar y lo siga haciendo espontáneamente.

### Herramientas de ayuda en la Entrevista.

- 1.- Eco.- Consiste en repetir el final o parte de la frase expresada por el sujeto, con el propósito de profundizar en algún aspecto de interés.
- 2.- Silencio.- Mediante él se obliga al entrevistado a seguir.

hablando.

- 3.- **Confrontación.**- Se utiliza cuando el entrevistado exagera en sus capacidades, pidiéndole pruebas y datos objetivos de lo que se supone que exageró.

En resumen, en la Entrevista de Evaluación interesa:

- a) Definir con el empleado funciones y responsabilidades del puesto que desempeña.
- b) Revisar las características y actuación personales para el desempeño del trabajo.
- c) Comentar con el empleado qué tan bien se están cumpliendo con los requisitos del puesto, esto es, lo que se logró, lo que no se alcanzó y hacer los planes necesarios para lograr que se realicen sus funciones y responsabilidades de la mejor forma.
- d) Planear el adecuado desarrollo del empleado.
- e) Criticar objetiva y constructivamente cuando se ha tenido una baja calificación, haciéndole ver al empleado cómo puede mejorar sus deficiencias.

#### Factores a Evaluar.

Dentro de los factores a evaluar en un empleado pueden considerarse, entre otros, los siguientes:

- Calidad y precisión en el trabajo, conocimientos prácticos.
- Actitud hacia el trabajo, responsabilidad.
- Juicio e iniciativa.
- Actitud hacia otros, relaciones personales.
- Cooperación.
- Salud
- Puntualidad.
- Asistencia.
- Obtención de resultados.
- Supervisión requerida.

- Conocimiento del trabajo.
- Utilización del tiempo.
- Ritmo de trabajo.
- Adaptabilidad, etc.

Todos estos factores son susceptibles de calificarse de acuerdo al desempeño del empleado, como excelente, bueno, satisfactorio o insatisfactorio; sin embargo, si se pretende ser más objetivo, es posible definir por cada factor cada uno de los grados y además establecer una Escala de Evaluación, tal y como se muestra en el ejemplo a continuación:

EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
DEFINICION DE FACTORES Y GRADOS DE FACTOR  
INSTRUCTIVO

FACTOR	GRADO.		PUNTOS
<p>a) Calidad y precisión en el trabajo, conocimientos prácticos.</p> <p>Evalúa la habilidad para evitar o detectar errores en base a los conocimientos y el dominio de técnicas, métodos y habilidades para obtener calidad y eficiencia en el trabajo realizado.</p>	A	Carece de los conocimientos prácticos indispensables realizando su trabajo con errores.	50
	B	Posee los conocimientos prácticos mínimos de su puesto, cometiendo errores en forma ocasional.	65
	C	Posee buenos conocimientos en su especialidad realizando trabajos de calidad.	85
	D	Aplica y transmite los conocimientos o experiencias que posee obteniendo gran calidad en su trabajo.	100
<p>b) Actitud hacia el trabajo, responsabilidad.</p> <p>Evalúa la actitud para aceptar la responsabilidad en la realización de su trabajo, si es confiable y se puede depender del empleado.</p>	A	Descuida los trabajos dejándolos inconclusos, dependiente y poco responsable.	50
	B	Responsabilidad limitada estrictamente a sus funciones, poco confiable en sus trabajos.	65
	C	Responsable y cuidadoso en sus trabajos y repercusiones.	85
	D	Altamente confiable en todos sus trabajos y repercusiones.	100

<p>c) Juicio e Iniciativa</p> <p>Pondera el criterio, el sentido común y la iniciativa para tomar decisiones</p>	A	No toma las decisiones que le corresponden.	50
	B	Resuelve los problemas sin profundizar, sigue la rutina.	65
	C	Resuelve los problemas, tomando las decisiones adecuadamente.	85
	D	Resuelve los problemas profundizando sobre ellos, a fin de evitar errores profundos.	100

<p>d) Actitud hacia otros, Relaciones Personales</p> <p>Califica la capacidad de adaptarse a grupos de trabajo, el trato directo e indirecto con sus compañeros en la ejecución de labores y la habilidad para relacionarse externamente.</p>	A	Falta de trato, persona sumamente introvertida.	50
	B	Relaciones normales reducidas a sus compañeros de trabajo.	65
	C	Relaciones adecuadas con todo el personal.	85
	D	Gran capacidad para relacionarse con todo tipo de personas.	100

EVALUACION  
FALLA DE ORIGEN

<p>e) Cooperación</p>    <p>Considera la actitud cooperativa hacia su trabajo y hacia sus compañeros.</p>	A	No coopera ni aporta nada positivo para el desarrollo de su trabajo en equipo.	50
	B	Cooperación mínima, su aportación es reducida sin lograr integrarse por completo al equipo de trabajo.	65
	C	Generalmente coopera, obteniendo buenos resultados con sus compañeros.	85
	D	Es siempre muy cooperativo y recibe la ayuda que solicita, logra trabajar en equipo.	100

<p>f) Salud</p>    <p>Mide la aptitud física para el trabajo considerando la fuerza y energía necesarias para realizarlo con habilidad.</p>	A	Constantemente enfermo; afecta su trabajo.	50
	B	Su salud es satisfactoria; ocasionalmente se ausenta por enfermedad.	65
	C	Generalmente se mantiene activo y firme, su disposición física y mental es idónea para su trabajo.	85
	D	Posee gran vigor y energía, se cuenta siempre con la persona.	100

g) Puntualidad	A	Frecuentemente tarde; más de 8 veces durante los últimos 6 meses.	50
	B	Ocasionalmente tarde de 4 a 7 veces durante los últimos 6 meses.	65
	C	Rara vez tarde; de 1 a 3 veces tarde durante los últimos 6 meses.	85
	D	Nunca tarde	100

Evalúa la responsabilidad mostrada para cubrir el horario establecido en su jornada de trabajo.

h) Asistencia	A	Frecuentemente ausente; más de 5 veces durante los últimos 6 meses.	50
	B	Ocasionalmente ausente; de 3 a 5 veces durante los últimos 6 meses.	65
	C	Rara vez ausente; 1 ó 2 veces durante los últimos 6 meses.	85
	D	Nunca ausente	100

Evalúa la responsabilidad mostrada para evitar las inasistencias acatando las políticas de la institución a ese respecto.

<p>i) Obtención de Resultados</p> <p>Evalúa la capacidad de obtener resultados, además del esfuerzo personal, vigilando se cumplan metas y objetivos en cuanto a calidad, oportunidad y costo.</p>	A	No alcanza los objetivos propuestos requiriendo que sus trabajos se desechen o realicen nuevamente.	50
	B	Realiza sus trabajos pero requiere supervisión constante para obtener resultados satisfactorios.	65
	C	Generalmente alcanza sus metas con buena calidad y oportunidad.	85
	D	Siempre alcanza los resultados establecidos con eficacia y eficiencia.	100

<p>j) Supervisión requerida</p> <p>Califica el grado en que el trabajador requiere de ser supervisado para el desarrollo de su trabajo.</p>	A	Requiere de un alto grado de dirección para mantener un nivel mínimo de calidad en el trabajo.	50
	B	Requiere de dirección ocasional para mantener un nivel normal de calidad.	65
	C	Muy rara vez requiere de dirección para mantener un nivel de calidad arriba de lo normal.	
	D	No requiere de dirección para mantener un nivel sobresaliente de calidad.	100



<p>k) Conocimiento del trabajo</p> <p>Es el grado en que el Trabajador está habituado a su puesto y actitudes que desarrolla.</p>	A	Regular conocimiento del trabajo requiere de ayudas e instrucciones con frecuencia.	50
	B	Bien informado en la mayoría de las fases del trabajo; requiere de ayuda e instrucción ocasional.	65
	C	Muy bien informado de las fases importantes de su trabajo; requiere muy poca o ninguna ayuda o instrucción.	85
	D	Excepcionalmente bien informado de todas las fases del trabajo; no requiere la ayuda o instrucción.	100

<p>l) Utilización del tiempo</p> <p>Es la forma en que el trabajador distribuye su tiempo con respecto a su trabajo.</p>	A	Constantemente pierde el tiempo.	50
	B	Ocasionalmente pierde el tiempo.	65
	C	Rara vez pierde el tiempo	85
	D	Nunca pierde el tiempo	100

<p>m) Ritmo de trabajo</p> <p>Es la forma en que el trabajador se desempeña con respecto al ritmo que implica para el desarrollo de su trabajo.</p>	A	Trabaja a un ritmo tranquilo	50
	B	Trabaja a un ritmo continuado	65
	C	Su ritmo es superior a lo normal.	85
	D	Ritmo excepcionalmente rápido	100

<p>n) Adaptabilidad</p> <p>Avalúa la habilidad del trabajador para adaptarse a otras condiciones ajenas a las actividades de su puesto, pero que en cualquier momento son indispensables desarrollar.</p>	A	Regularmente adaptable a nuevas tareas o condiciones, si se le prepara e instruye debidamente.	50
	B	Rapidamente adaptable a nuevas tareas o condiciones con ayuda y supervisión ocasional.	65
	C	Se adapta antes de lo esperado a nuevas tareas o condiciones requiere de poca ayuda o instrucción.	85
	D	Excepcionalmente adaptable a nuevas tareas o condiciones. No requiere de ayuda.	100

### La Evaluación a Nivel Ejecutivos.

A este nivel los factores a evaluar, entre otros, podrían considerarse los siguientes:

- Toma de decisiones
- Iniciativa
- Cumplimiento de objetivos
- Relaciones Humanas
- Capacidad analítica
- Conocimientos
- Habilidad Gerencial

Estos factores también son susceptibles de ser calificados de acuerdo al desempeño del ejecutivo como excelente, bueno, satisfactorio o insatisfactorio y utiliza una Escala de Evaluación similar a la propuesta en el caso de los empleados.

A continuación se define cada uno de los factores citados, así como los diferentes grados en que cada uno de ellos puede verse satisfecho.

<p><u>TOMA DE DECISIONES</u>:- Define el nivel de confianza que puede dársele al evaluado para lograr metas, tareas u objetivos, el grado de control personal de guías que requiere para actuar, así como el tipo de supervisión o apoyo que demanda para tomar acciones o decisiones.</p>	A	Es claramente incapaz de aceptar la libertad para actuar y las responsabilidades que se le delegan y que son exigidas como mínimamente aceptables en este puesto.	50
	B	Requiere más dirección y seguimiento de lo exigido por su puesto. Necesita desarrollar más la capacidad para tomar decisiones con mayor independencia y/o responsabilidad que las requeridas para un desempeño satisfactorio del puesto.	65
	C	Actúa de una manera enteramente satisfactoria dentro de los límites de su puesto. La autoridad y responsabilidad que se le delega es asumida plenamente.	85
	D	Está muy capacitado para asumir una mayor libertad de actuación que la que su puesto requiere. Su puesto lo limita; puede actuar con mucha más autoridad y responsabilidad que la que tiene actualmente.	100

<p><u>INICIATIVA</u>:- Define el grado de iniciativa que posee para proponer soluciones a diversos problemas a los que se enfrenta al desempeñar su puesto, así como la efectividad con que se maneja en este aspecto a fin de obtener resultados satisfactorios, sin necesidad de apoyarse o limitarse en prácticas, normas, políticas, estructuras, para ser eficaz al resolver problemas.</p>	A	<p>Requiere mucha más orientación para resolver problemas que la que exige un mínimo de desempeño del puesto. Debe proporcionársele un ambiente más estructurado para pensar y resolver problemas. Es crítica su falta de iniciativa.</p>	50
	B	<p>Necesita más guías y una mayor dirección para orientar su pensamiento hacia lo que requiere para un desempeño satisfactorio, tiene que aprender a pensar y resolver problemas de una manera más independiente a fin de lograr un desempeño satisfactorio del puesto.</p>	65
	C	<p>Piensa y soluciona problemas de una manera enteramente satisfactoria, dentro de los límites propios de su puesto.</p>	85
	D	<p>Es evidente que es muy capaz de pensar dentro de un ambiente mucho menos definido y más amplio del que se requiere para el desempeño satisfactorio de su puesto. Puede solucionar problemas y pensar con efectividad, con menos guías y estructuras de las que actualmente se le proporcionan.</p>	100

<p><b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:-</b> Define el nivel en que el evaluado cumplió con los objetivos que se propuso obtener, así como la calidad y oportunidad de los mismos. Resultados obtenidos de comparar lo planeado para su puesto y lo que logró alcanzar por sí mismo.</p>	A	<p>Se ve claramente que no obtuvo los resultados determinados en el tiempo fijado o que la calidad de los mismos es inferior al mínimo necesario. Afecta desfavorablemente los resultados de los demás.</p>	50
	B	<p>Los resultados se obtienen aunque podrían ser mejores en cuanto al tiempo empleado para alcanzarlos y en cuanto a la calidad. Debe progresar en la eficiencia global de su trabajo.</p>	65
	C	<p>Los resultados obtenidos satisfacen los planes previstos, ha obtenido las metas fijadas en el tiempo adecuado y se pueden determinar nuevos objetivos apoyándose en sus resultados. Se ve un rendimiento global satisfactorio en el puesto.</p>	85
	D	<p>Se obtienen resultados excelentes. Puede aceptar responsabilidades mayores. Obtiene resultados mejores de los que su puesto le marca. Sus resultados ayudan en la obtención de resultados de los demás.</p>	100

<p>RELACIONES HUMANAS:- Define la habilidad que posee el evaluado para relacionarse con otras personas para el desempeño de su puesto así como, motivar y desarrollar a su personal, disposición a comprender a otros, a influir en ellos, aceptarlos y ser aceptados, motivarlos y ejercer liderazgo con éxito, cuando así se requiere.</p>	A	<p>Está muy por debajo de las exigencias mínimas del puesto en su habilidad en relaciones humanas. Deberá desarrollar mucho sus capacidades es totalmente inadecuado para el puesto en este aspecto.</p>	50
	B	<p>Se perciben deficiencias en relaciones humanas. Tiene que esforzarse para ser más efectivo en sus relaciones con otras personas, para lograr alcanzar un nivel satisfactorio en el desempeño del puesto.</p>	65
	C	<p>Su habilidad en relaciones humanas es totalmente satisfactoria. Trabaja con efectividad con la gente en la medida deseable para su puesto actual.</p>	85
	D	<p>Su habilidad en relaciones humanas es muy superior a las exigencias que el puesto requiere. Posee una competencia excepcional para desempeñar puestos en los que haya problemas graves en relaciones humanas, así como para motivar e influir en las personas en alto grado.</p>	100

<p><b>CAPACIDAD ANALITICA:-</b> Define el grado de habilidad que posee el evaluado para pensar, razonar y formular soluciones a problemas con cierto grado de dificultad o complejidad, efectividad para evaluar, analizar y razonar soluciones, desarrollar ideas originales y enfoques imaginativos.</p>	A	<p>Su habilidad para pensar y resolver problemas es inferior a las exigencias mínimas del puesto. Deberá desarrollar mucho su habilidad en solución de problemas para llegar a un mínimo de lo exigido por el puesto.</p>	50
	B	<p>Su habilidad para pensar y resolver problemas es menor de la que se requiere para un desempeño satisfactorio del puesto. Necesita desarrollar esta habilidad para lograr un desempeño satisfactorio del puesto.</p>	65
	C	<p>Su habilidad en la solución de problemas es completamente satisfactoria, dentro de los límites de su puesto.</p>	85
	D	<p>Su habilidad para pensar y resolver problemas es muy superior a la que se requiere para un desempeño satisfactorio del puesto. Está capacitado para trabajar con problemas mucho más complejos a fin de utilizar plenamente sus recursos intelectuales.</p>	100



FALTA DE ORIGEN

<p><b>CONOCIMIENTOS:-</b> Define el grado de conocimientos que posee la persona en el campo de actividades del puesto que ocupa, la competencia técnica o de especialización que requiere su puesto, para desempeñar lo satisfactoriamente. (La obtención de un grado de educación formal o la falta del mismo, son elementos que en este factor no se evalúan).</p>	A	<p>Sus conocimientos técnicos, están muy por debajo de las exigencias mínimas requeridas. Deberá desarrollar mucho su habilidad técnica para desempeñar el puesto.</p>	50
	B	<p>Está por debajo del puesto en materia de competencia técnica. Se observan algunas necesidades de entrenamiento. Debe alcanzar algunos progresos para un desempeño satisfactorio del puesto.</p>	65
	C	<p>Posee los conocimientos de las disciplinas, técnicas y procedimientos que se requieren para el desempeño satisfactorio del puesto.</p>	85
	D	<p>Posee conocimientos técnicos muy superiores a los que su puesto requiere, y desde ese punto de vista, podría desempeñar un puesto de mayores exigencias con facilidad.</p>	100

<p><b>HABILIDAD GERENCIAL,-</b> Define el grado de habilidad que posee como administrador, cualidad para organizar e integrar las actividades de su puesto y su efectividad como directivo; habilidad con la que coordina e integra actividades, así como su capacidad para evaluar y medir el progreso de su área. (No involucre aspectos de motivación a su personal, o habilidad para relacionarse).</p>	A	Está muy por debajo de las exigencias mínimas del puesto. Deberá desarrollar mucho su habilidad gerencial, ésta es totalmente insuficiente para el puesto que desempeña.	50
	B	Se perciben algunas deficiencias en su habilidad gerencial y no satisface totalmente las exigencias. Debe progresar para alcanzar un nivel adecuado y satisfactorio en el desempeño de su puesto.	65
	C	Es adecuada su habilidad gerencial, enteramente satisfactoria en su puesto actual.	85
	D	Su habilidad gerencial es muy superior a las exigencias de su puesto. Esta competencia le permitiría desempeñar con facilidad un puesto de un nivel organizacional más alto.	100

Como complemento al formato anterior, es necesario anejar uno en el que se asienten los objetivos personales del empleado evaluado y el Programa de Mejoramiento Personal, así como algunos comentarios que se deseen hacer.

Este formato resume los propósitos y compromisos que el evaluado desea cumplir, ya sea a corto, mediano o largo plazo y podría ser considerado como punto de partida en su siguiente evaluación.

Dicho formato podría ser, por ejemplo, de la siguiente manera:

## OBJETIVOS PERSONALES, PARA EL AÑO DE 198

ORDEN PRIORITARIO	OBJETIVOS
Mencione claramente qué es lo que va a realizarse, procurando que los objetivos, consistentes y realizables. Si es necesario, anote los objetivos en otra hoja y anéxela a este formato.	

## PROGRAMA DE MEJORAMIENTO PERSONAL

A continuación deberán mencionarse los factores que deben ser mejorados por el subordinado para alcanzar los objetivos propuestos.

ORDEN PRIORITARIO	FACTOR A MEJORAR POR EL EMPLEADO	ACCION RECOMENDADA

COMENTARIOS:

---



---



---

EMPLEADO:

HAGO CONSTAR QUE ESTE INFORME HA SIDO COMENTADO CONMIGO

FIRMA \_\_\_\_\_

Así mismo, el formato a continuación, podría servir para concluir con la evaluación del empleado, ya que permite al evaluador externar su opinión respecto a una posible promoción del empleado, así como sus necesidades de capacitación para lograrla.

## EVALUACION DE POTENCIALIDAD

	Promoción al siguiente nivel en el área:	Promoción a puestos de mayor responsabilidad en otras áreas:
Listo Ahora	( )	( )
Listo en 6 meses	( )	( )
Listo en un año	( )	( )
Dudoso	( )	( )
Alcanzó su nivel	( )	( )

### PUESTOS PARA LOS CUALES PUEDE CONSIDERARSE PROMOVIBLE

	DENTRO DE SU AREA	EN OTRA AREA
Listo Ahora	_____	_____
Listo en 6 meses	_____	_____
Listo en un año	_____	_____

### CAPACITACION QUE REQUIERE PARA SER ASCENDIDO

---



---



---



---

### REEMPLAZO PARA ESTE PUESTO (DE AHORA A UN AÑO)

Nombre	Puesto Actual	Departamento	Plazo

### Apoyos Legales

La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, para dar cabal cumplimiento a las disposiciones legales relacionadas con el régimen salarial, y a fin de que la misma tuviera una visión global de todo el sistema remunerador de las instituciones y organizaciones auxiliares de crédito y de seguros, el 30 de julio de 1982 les giró el Oficio Circular No. 41001-1008 en el que les solicitaba informaran sobre sus políticas de administración de sueldos y sus sistemas de calificación de méritos.

Sin embargo, ese Oficio Circular en la actualidad es obsoleto, ya que se expidió poco antes de la Nacionalización de la Banca y por consiguiente tenía como apoyos legales a los artículos 10 y 48 del Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

No obstante lo anterior, resulta importante hacer referencia a él, ya que en la actualidad la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado "B" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos recoge en sus artículos 11 y 24 gran parte de los conceptos contenidos en los citados artículos, los que en un futuro servirán nuevamente de base legal para solicitar a las instituciones bancarias sus políticas de sueldos y sus sistemas de calificación del desempeño.

Ahora bien, debo destacar que en el citado artículo se menciona la necesidad de que a cada puesto se le clasifique dentro del tabulador que le corresponda de acuerdo con la calidad, cantidad y responsabilidad del trabajo.

Sobre el particular, me permito suponer que el legislador se refiere al nivel o a la categoría del puesto dentro del tabulador, toda vez que como más adelante veremos, un tabulador es el documento que muestra todos y cada uno de los puestos ordenados en razón a la importancia relativa de unos frente a otros y los niveles de sueldo correspondientes a cada uno de ellos.

Una vez aclarado lo anterior, considero conveniente analizar otro aspecto del mencionado artículo y es el relativo a que los puestos serán clasificados de acuerdo con la calidad, cantidad y responsabilidad del trabajo. Aquí al hablar de calidad, cantidad y responsabilidad, seguramente el legislador se refiere a la forma en que el trabajador desempeña el puesto y no al puesto en sí.

Considerando lo anterior, la calificación del desempeño y el escalafón son aplicables, ya que permiten estimular económicamente a los empleados que desempeñando un mismo puesto, demuestran ser mejores que sus compañeros.



CAPITULO VI

## EL ESCALAFON

### ANTECEDENTES

Es evidente que en el trabajador se refleja una aspiración natural del individuo que es: "El deseo de progresar dentro de la empresa donde presta sus servicios y al mismo tiempo un sentimiento de seguridad del trabajo".

De este deseo de progresar a que aspira todo trabajador, se ha derivado el derecho de ascenso que no es más que una antigua costumbre practicada en el comercio, la industria y en muchas otras asociaciones o instituciones humanas.

Probablemente el derecho de ascenso tuvo su origen en los gremios de artesanos que se clasificaban en: aprendices, artesanos y maestros.

Mientras el obrero no tuvo a su alcance otro medio de ascenso en su trabajo ni dispuso de más influencia que la propia, se esforzó por obtener de su experiencia, dedicación al trabajo y al estudio, los conocimientos y habilidad para aplicarlos íntegramente a su trabajo que, uniéndolos a su antigüedad, obtenía el derecho de ascenso y de mejoramiento personal.

Parece ser que esta situación era predominante en nuestro medio, hasta el primer cuarto de este Siglo. Conforme se desarrolló la industria fue necesario establecer algún método por medio del cual se pudiera designar a quién correspondían los ascensos en caso de vacantes o puestos de nueva creación. Este método es el "Escalafón".

Durante la elaboración y estructuración de la Ley Fe-

deral del Trabajo, promulgada en 1931, se empezó a dejar sentir el movimiento obrero y sindicalista con mayor intensidad que anteriormente.

Al parecer en la industria y en el comercio el sindicato obrero, con la función de defender los derechos de los obreros, asumió la defensa del derecho de ascenso, y estos sindicatos para demostrar su fuerza en la protección de los obreros y atraerlos hacia su seno en forma incondicional, pugnarón en cada revisión de contrato colectivo y en cada empresa que controlaban, por implantar el método de escalafón por antigüedad.

No se puede ni debe negar la utilidad del sindicato para corregir las injusticias que se cometían y que aún podrían cometerse al decidir los ascensos, pues a no dudar, en muchos casos se postergaron derechos por la simpatía o favoritismos de administradores o patrones en favor de personas con inferiores méritos; pero desgraciadamente, a su vez, malos dirigentes de los sindicatos obreros han desviado las funciones del sindicato y bajo el amparo oficial, principalmente durante la gestión presidencial del General Lázaro Cárdenas, la influencia y la fuerza de estos organismos obreros se ha venido utilizando para crear artificialmente supuestos derechos derivados de su propia influencia política e invirtiendo los términos de la justicia en el caso de los ascensos, dándole su premaxia a la antigüedad sobre la competencia de los trabajadores.

Por otra parte, es indiscutible en un escalafón basado en méritos mantiene estrechamente relacionado al patrón con sus obreros, ya que aquél tiene que estar observando constantemente el progreso de cada uno de sus trabajadores y retribuyendo los esfuerzos del que pone más empeño en su trabajo.

Por lo tanto, es de considerarse que el escalafón por antigüedad tiene sus raíces y se le dio un impulso como una mera táctica sindical que floreció bajo el amparo oficial.

Resulta interesante recalcar que la influencia de la antigüedad en los ascensos fue traída por las empresas ferroviarias establecidas en nuestro país y por la industria textil que ha sido una de las más antiguas y extendidas en México; sin embargo, en ambos casos se tomaba en consideración los conocimientos mínimos para desempeñar el puesto al que se era ascendido.

### Su Aspecto Legal

El principio del derecho de ascenso nunca ha sido discutido, ya que se trata de un simple concepto de justicia y además de conveniencia para las instituciones, debido a que el trabajador más capaz rendirá siempre mejor servicio y mayor producción al ascender a un puesto u obtener uno de nueva creación, y por otra parte, en igualdad de capacidad la más elemental justicia reclama que se favorezca al de mayor antigüedad.

El ascenso y reglamentación del escalafón tampoco figuran en ninguna de las disposiciones del Artículo 123 Constitucional que es la base de nuestra legislación sobre el trabajo. Sin embargo, la Ley Federal del Trabajo reglamentaria del Artículo 123, y expedida en agosto de 1931, contiene algunas disposiciones que son materia de interpretación en asuntos de ascensos y escalafones, pero que no los reglamentan.

En efecto, el Artículo 111 que se refiere a las obligaciones de los patrones, en su Fracción I dice: "Preferir en igualdad de circunstancias a los mexicanos con respecto a los que no lo sean y a los que les hayan servido satisfactoriamente con anterioridad con respecto de los que no estén en ese

caso...".

Por otra parte, la Fracción XXII del mismo artículo dice: "Llevar a cabo los reajustes de acuerdo con las estipulaciones del contrato colectivo. A falta de éstas, se respetarán los derechos de antigüedad...".

Además en el Capítulo XVI de la misma Ley dictada en manera especial al trabajo ferrocarrilero, encontramos el artículo 177 que dice: "Los ascensos de los trabajadores que no desempeñen puestos de confianza, se otorgarán tomando en cuenta la capacidad física, la eficiencia y la antigüedad, en los términos que establezcan los contratos de trabajo".

Como puede verse, no hay legislación ni reglamentación en materia de ascensos y escalafones, en consecuencia, los sistemas de escalafón, y en particular el escalafón que dá preferencia a la antigüedad, se ha logrado debido a peticiones y discusiones en cada uno de los contratos colectivos de trabajo de cada empresa.

Ahora bien, enfocándonos hacia el Sector Bancario objeto de estudio de esta tesis, se puede observar que en el primer Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Auxiliares, promulgado el 15 de noviembre de 1937, se consideran sujetos del mismo a las personas que tuvieran un contrato individual de trabajo con las Instituciones de Crédito y Auxiliares, que trabajaran en su provecho de manera permanente un número de horas obligatorio a la semana y efectuaran labores bajo su dirección.

El artículo 5o. del Reglamento en cuestión, establecía, entre otras cosas, que "Los aprendices disfrutarán en todo caso de un sueldo proporcionado a los servicios que prestarán y tendrían preferencia para ocupar las vacantes que ocurrieran, conforme a las reglas del escalafón."

Asimismo, el artículo 6o. señala que: "Las instituciones deberán formar y hacer del conocimiento de su personal un escalafón en que éste quedará clasificado por categorías y antigüedad ..." "... los puestos que quedaran vacantes en las instituciones, serán reemplazados por el empleado de la categoría inmediata inferior. Si hubiera varias, será designado el más capaz; en igualdad de capacidades, será designado el más antiguo; en igualdad de capacidades y antigüedad, la designación se hará por sorteo".

En el Reglamento de Trabajo de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, promulgado el 22 de diciembre de 1953, el artículo 8o. establece que: "Las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares deberán formar y hacer del conocimiento de su personal, los escalafones respectivos en que éste quede clasificado por actividades, categorías y antigüedad...". Asimismo, el artículo 9o. conservó lo que se estipulaba en el artículo 6o. del primer Reglamento.

Por último, el 13 de julio de 1972 fue promulgado un Decreto que reformó y adicionó el Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares. En materia de escalafón se adicionó el artículo 9o. Bis el cual establece que: "En los reglamentos interiores de trabajo se establecerán criterios objetivos que permitan calificar la capacidad y dedicación de los empleados, a fin de hacer efectivos los derechos escalafonarios, sin perjuicio de la antigüedad en los términos del artículo anterior...".

Cabe destacar que la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, el 7 de diciembre de 1982 giró a todas las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, la Circular No. 891 relativa a las bases para la elaboración de los escalafones de puestos, en ella, se definía al escalafón como:

"El documento que establece la situación del personal en lo relativo a puesto, categoría y antigüedad por ramas de actividad"; sin embargo, a raíz de la nacionalización de la banca quedó sin efecto.

En la actualidad, las instituciones que prestan el servicio público de banca y crédito, el Banco de México y el Patronato del Ahorro Nacional se rigen en el aspecto laboral por la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional, la que en su artículo 5o. señala, entre otras cosas, lo siguiente: "... a las relaciones laborales materia de esta ley les serán aplicables en cuanto no se opongan a ella, las disposiciones contenidas en los títulos 3o., 4o., 7o., 8o. y 10o. De la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado."

Precisamente el Título 3o. de la citada ley hace referencia al "escalafón" y lo define en su artículo 47 de la siguiente manera:

Art. 47. Se entiende por escalafón al sistema organizado en cada dependencia conforme a las bases establecidas en este título, para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores y autorizar las permutas.

En atención a que este Título constituye la base legal para que las instituciones bancarias elaboren y consignen dentro de sus Condiciones Generales de Trabajo sus escalafones, es importante transcribir los diversos artículos que lo conforman.

TITULO TERCERO  
DEL ESCALAFON  
CAPITULO I

Art. 48. Tienen derecho a participar en los concursos para

ser ascendidos, todos los trabajadores de base con un mínimo de 6 meses en la plaza del grado inmediato inferior.

Art. 49. En cada dependencia se expedirá un Reglamento de Es calafón conforme a las bases establecidas en este Título, el cual se formulará, de común acuerdo, por el titular y el sindicato respectivo.

Art. 50. Son factores escalafonarios:

- I. Los conocimientos
  - II. La aptitud
  - III. La antigüedad, y
  - IV. La disciplina y la puntualidad.
- Se entiende:

- A) Por conocimientos: La posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza.
- B) Por una aptitud: La suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficiencia para llevar a cabo una actividad de terminada.
- C) Por antigüedad: El tiempo de servicios prestados a la dependencia correspondiente, o a otra distinta cuyas relaciones laborales se rijan por la presente Ley, siempre que el trabajador haya sido sujeto de un proceso de reasignación con motivo de la reorganización de servicios, o de los efectos de la desconcentración administrativa, aun cuando la reasignación tuviere lugar por voluntad del trabajador.

Art. 51. Las vacantes se otorgarán a los trabajadores de la categoría inmediata inferior que acrediten mejores derechos en la valoración y calificación de los fac



tores escalafonarios. En igualdad de condiciones tendrá prioridad el trabajador que acredite ser la única fuente de ingresos de su familia o cuando existan varios en esta situación, se preferirá al que demuestre mayor tiempo de servicios prestados dentro de la misma unidad burocrática.

- Art. 52. Los factores escalafonarios de calificación por medio de los tabuladores o a través de los sistemas adecuados de registro y evaluación que señalen los reglamentos.

## CAPITULO II

- Art. 53. El personal de cada dependencia será clasificado, según sus categorías, en los grupos que señala el artículo 20 de esta Ley.
- Art. 54. En cada dependencia funcionará una Comisión Mixta de Escalafón, integrada con igual número de representantes del titular y del sindicato, de acuerdo con las necesidades de la misma Unidad, quienes designarán un árbitro que decida en los casos de empate. Si no hay acuerdo, la designación la hará el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje en un término que no excederá de diez días y de una lista de cuatro candidatos que las partes en conflicto le propongan.
- Art. 55. Los titulares de las dependencias proporcionarán a las Comisiones Mixtas de Escalafón los medios administrativos y materiales para su eficaz funcionamiento.
- Art. 56. Las facultades, obligaciones, atribuciones, procedimientos y derechos de las Comisiones Mixtas de

Escalafón y de sus Organismos Auxiliares en su caso, quedarán señalados en los reglamentos y convenios, sin contravenir las disposiciones de esta Ley.

### CAPITULO III

- Art. 57. Los titulares darán a conocer a las Comisiones Mixtas de Escalafón las vacantes que se presenten dentro de los diez días siguientes en que se dicte el aviso de baja o se apruebe oficialmente la creación de plazas de base.
- Art. 58. Al tener conocimiento de las vacantes, las Comisiones Mixtas de Escalafón procederán desde luego a convocar a un concurso, entre los trabajadores de la categoría inmediata inferior, mediante circulares o boletines que se fijarán en lugares visibles de los centros de trabajo correspondientes.
- Art. 59. Las convocatorias señalarán los requisitos para aplicar derechos, plazos para presentar solicitudes de participación en los concursos y demás datos que determinen los reglamentos de las Comisiones Mixtas de Escalafón.
- Art. 60. En los concursos se procederá por las comisiones a verificar las pruebas a que se sometan los concursantes y a calificar los factores escalafonarios, teniendo en cuenta los documentos, constancias o hechos que los comprueben, de acuerdo con la valuación fijada en los reglamentos.
- Art. 61. La vacante se otorgará al trabajador que habiendo sido aprobado, de acuerdo con el reglamento respectivo, obtenga la mejor calificación.

Art. 62. Las plazas de última categoría de nueva creación o las disponibles en cada grupo, una vez corridos los escalafones respectivos con motivo de las vacantes que ocurrieren, y previo estudio realizado por el Titular de la Dependencia, tomando en cuenta la opinión del Sindicato, que justifique su ocupación, serán cubiertas en un 50% libremente por los Titulares y el restante 50% por los candidatos que proponga el Sindicato.

Los aspirantes para ocupar las plazas vacantes deberán reunir los requisitos que para esos puestos, señale cada una de las Dependencias.

Art. 63. Cuando se trate de vacantes temporales que no excedan de seis meses no se moverá el escalafón: el Titular de la Dependencia de que se trate nombrará y removerá libremente al empleado interino que deba cubrirla.

Art. 64. Las vacantes temporales mayores de seis meses serán ocupadas por riguroso escalafón; pero los trabajadores ascendidos serán nombrados en todo caso con el carácter de provisionales, de tal modo que si quien disfrute de la licencia reingresare al servicio, automáticamente se correrá en forma inversa el escalafón y el trabajador provisional de la última categoría correspondiente, dejará de prestar sus servicios sin responsabilidad para el Titular.

Art. 65. Las vacantes temporales mayores de seis meses serán las que se originen por licencias otorgadas a un trabajador de base en los términos del artículo 43, fracción VIII de esta Ley.

Art. 66. El procedimiento para resolver las permutas de empleos, así como las inconformidades de los trabaja-

dores afectados por trámites o movimientos escalafonarios, será previsto en los reglamentos.

En atención a los anteriores artículos y tomando como base el Modelo de Condiciones Generales de Trabajo elaborado por la Dirección de Regulación de la Banca Múltiple, las instituciones en cuestión, han elaborado sus propias Condiciones Generales de Trabajo, dentro de las cuales han dedicado un capítulo al escalafón.

A continuación y sólo a manera de ilustración, se transcribe el Capítulo VII denominado "De las Comisiones Mixtas y del Escalafón" del Modelo de Condiciones Generales de Trabajo, toda vez que cada institución, de acuerdo a sus necesidades, ha elaborado el suyo.

## CAPITULO VII

### DE LAS COMISIONES MIXTAS Y DEL ESCALAFON

Art. 77. Para el cumplimiento de las disposiciones jurídicas en la materia y para la observancia de las Condiciones, se integrarán las siguientes comisiones mixtas:

- I.- De escalafón,
- II.- De seguridad e higiene,
- III.- De capacitación y adiestramiento, y
- IV.- Para el reparto de utilidades.

Art. 78. Las Comisiones Mixtas expedirán el Reglamento que norme sus acciones, las que en todo caso, se apegarán a los principios establecidos en las disposiciones legales.

Art. 79. Las Comisiones Mixtas se integrarán con igual número de representantes de la Institución y del Sindi-

cato, no excediendo de tres el número de componentes de cada parte. Por cada representante propietario habrá un suplente el cual sustituirá al propietario en sus ausencias temporales. En caso de ser definitivas, la Institución o el Sindicato, según corresponda, hará el nuevo nombramiento.

Las partes en cualquier tiempo podrán, sin expresión de causa, remover libremente a sus respectivos representantes, propietarios o suplentes.

- Art. 80. La Institución sujetará el ejercicio de los derechos escalafonarios de sus trabajadores de base, a lo establecido en este Capítulo.
- Art. 81. El escalafón es el sistema organizado de la Institución para efectuar las promociones de los trabajadores en base al reglamento de escalafón.
- Art. 82. El catálogo de puestos escalafonarios, base del sistema, deberá ser aprobado anualmente por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, por lo que éste se presentará a más tardar el último día del mes de febrero de cada año.
- Art. 83. En la Institución regirá un Escalafón Nacional que comprenderá los escalafones de puestos de base de los Centros de Trabajo de México, D.F. y Area Metropolitana y los Escalafones de los Centros Regionales en el Interior del País, en donde quedarán relacionadas las plazas existentes por ramas de actividad y categorías autorizadas, así como los nombres de los trabajadores de base en orden descendente de antigüedad en cada categoría.
- En el Reglamento que formule la Comisión Mixta de Escalafón se determinarán los trámites que de acuerdo

do con las Condiciones, se deben satisfacer para el ejercicio de derechos escalafonarios.

Art. 84. Los movimientos escalafonarios sólo podrán realizarse entre trabajadores de base. Los trabajadores que hayan desempeñado un puesto de confianza y regresen a su puesto de base, no podrán concursar para promociones escalafonarias hasta que hayan computado un mínimo de tres meses en la reanudación de labores como trabajadores de base.

Art. 85. Los diversos conceptos técnicos que utilicen en el sistema escalafonario tendrán las siguientes acepciones o connotaciones:

- I.- Conocimientos: el grado o medida que posee el trabajador del acervo de principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de un puesto;
- II.- Aptitud: la disposición natural o adquirida que comprende la suma de facultades físicas y mentales que se traducen en iniciativa, laboriosidad y eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada;
- III.- Disciplina: el grado de apego y respeto a las normas de carácter administrativo;
- IV.- Puntualidad: el grado de exactitud en el cumplimiento a los días y horas que constituyen la jornada de trabajo;
- V.- Antigüedad: el tiempo de servicios prestados a la Institución dentro de la relación de trabajo computable para efectos escalafonarios;
- VI.- Ascenso: la promoción para ocupar un puesto de mayor responsabilidad y remuneración;
- VII.- Transferencia: el cambio del trabajador a otra área de responsabilidad, conservando su catego

- ría y remuneración dentro de su lugar o localidad de trabajo o fuera de él si existe consentimiento por escrito del propio trabajador;
- VIII.- Catálogo de Puestos: documento donde se contempla el universo de puestos de la Institución, el cual está integrado por grupos, ramas y puestos;
- IX.- Profesiograma: descripción de las funciones a desarrollar por la persona que ocupe el puesto, así como los requisitos indispensables para su desempeño;
- X.- Puesto: unidad laboral impersonal constituida por el conjunto de tareas, atribuciones, responsabilidades y requisitos de ocupación;
- XI.- Plaza: número de veces en que se repite un puesto;
- XII.- Lugar: Circunscripción geográfica en que se prestan los servicios;
- XIII.- Centro de Trabajo: área en que físicamente se prestan los servicios;
- XIV.- Area de Trabajo: ubicación estructural dentro de la Institución;
- XV.- Vacante: la plaza sin titular por cualquiera de las causas que se contemplan en las Condiciones o porque sea un puesto de nueva creación.

Art. 86. Se considerarán vacantes temporales las que se produzcan por los siguientes movimientos de sus titulares y determinen la necesidad de su ocupación:

- I.- Permisos;
- II.- Cese de los efectos del nombramiento, cuando el trabajador titular del puesto haya ejercitado acción de reinstalación por considerarlo injustificado durante el tiempo en que la acción sea ejercitable, o se encuentre subjudice;

III.- Incapacidad médica, y

IV.- Suspensión jurídica de la relación laboral.

Art. 87. La ocupación de las vacantes temporales dará lugar a que las personas que lleven a cabo las funciones de sus titulares reciban, en un plazo no mayor de un mes, la diferencia de sueldos, si se trata de puestos de categoría superior, de acuerdo a lo que establece el tabulador de sueldos, a menos que tenga el puesto de comodín o volante y esté dentro de sus funciones ocupar plazas vacantes como la que cubre.

Art. 88. Cuando se traté de vacantes temporales que no excedan de tres meses, no se moverá el escalafón; la Institución nombrará y removerá libremente al empleado que deba cubrirla.

Art. 89. Se consideran vacantes definitivas las que resulten por cualquiera de los siguientes movimientos, con relación a su titular o con independencia de éste:

I.- Creación de un nuevo puesto o ampliación del número de plazas que lo compone;

II.- Ascenso;

III.- Renuncia;

IV.- Jubilación;

V.- Fallecimiento;

VI.- Terminación de la relación laboral debido a incapacidad física o mental, y

VII.- Cese de los efectos del nombramiento o separación del empleo por cualquiera de las causas señaladas en los artículos 117 y 123 de las presentes Condiciones.

Art. 90. La Institución pondrá a disposición de la Comisión



Mixta de Escalafón, dentro del término de los diez días hábiles siguientes, las listas de las plazas vacantes que ocurran en su jurisdicción, a efecto de que dicha Comisión realice las convocatorias necesarias para que se lleven a cabo los concursos, en los que intervendrán los trabajadores que de acuerdo a los factores escalafonarios puedan hacer lo, a fin de cubrir las vacantes que se presenten.

Art. 91. La Comisión Mixta deberá boletinar las vacantes a través del sistema de publicidad que determine; dicho sistema deberá ser susceptible de constatarse por los trabajadores y por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Los boletines se expedirán a más tardar tres días hábiles después de que sea recibida la notificación de vacante.

En ellos se convocará a concurso y se consignarán además los siguientes datos:

- I.- Fecha y número del comunicado;
- II.- El puesto, especificando si la vacante es temporal o definitiva;
- III.- Sueldo del puesto según tabulador;
- IV.- Adscripción, centro de trabajo y área de trabajo;
- V.- Categorías de puestos que podrán concursar;
- VI.- Jornada de trabajo;
- VII.- Bases del concurso y plazo para inscribirse al mismo;
- VIII.- Requerimientos del puesto según profesiograma,  
y
- IX.- Fecha del concurso.

Art. 92. Para cubrir las vacantes definitivas y los puestos

de base de nueva creación, sólo se tomarán en cuenta a los trabajadores que cuenten con un mínimo de seis meses en el puesto de la categoría inmediata inferior y reúnan las condiciones especificadas en el artículo 94 de las Condiciones, de acuerdo con lo siguiente:

- I.- Al que cuente con una constancia de habilidades que acredite su capacidad para cubrir el puesto vacante, conforme a los planes de capacitación y en defecto de éstos, a quien haya resultado con mayor calificación en el examen;
- II.- Si hubiere más de una persona que llene las mismas condiciones de capacidad y dedicación e igualdad de categoría, a quien tenga mayor antigüedad;
- III.- Si hubiere más de una persona que llene las mismas condiciones de capacidad y dedicación, categoría y antigüedad, a quien esté sindicalizado del que no lo esté y, en su caso, al trabajador que credite ser la única fuente de sostenimiento de su familia;
- IV.- En igualdad de condiciones, se preferirá a quien tenga mejor disciplina y puntualidad.

Art. 93. No se computará para efectos de antigüedad como factor escalafonario, el tiempo que no se haya trabajado, por:

- I.- Faltas de asistencia injustificadas;
- II.- Suspensión legal de la relación laboral.

Art. 94. Una vez tomado en cuenta el factor de la antigüedad de los trabajadores, para la selección de los candidatos, se tomarán en cuenta las siguientes condiciones, sin que exista entre ellas orden de prelación

o de prioridad, sino considerándolas en conjunto y sin que ninguna tenga mayor rango o jerarquía que otra, debiéndose, en cada caso particular, considerar el aspecto que más importe en orden a la naturaleza del trabajo a desempeñar:

I.- Evaluación técnica del desempeño del puesto actual conjuntamente con el trabajador, examinando los siguientes factores:

- a) Los conocimientos teóricos y prácticos que tiene el trabajador para el desempeño de las funciones y responsabilidades del puesto;
- b) Grado de eficiencia con que ha desempeñado el puesto en orden a los requerimientos del mismo;
- c) Determinación de los logros obtenidos por el trabajador y de los que no fueron alcanzados;
- d) Determinación del grado de progreso o evolución del trabajador desde la última evaluación.

II.- Evaluación técnica de la capacidad para el desempeño del nuevo puesto, que comprende el examen de los siguientes factores:

- a) Conocimientos académicos;
- b) Conocimientos prácticos;
- c) Aptitud;
- d) Experiencia;
- e) Análisis de los rasgos de personalidad que requiere el nuevo puesto.

III.- Disciplina;

IV.- Puntualidad y asistencia al trabajo,

Art. 95. Los factores de calificación se acreditarán con:

I.- Los conocimientos:

- a) A través de títulos, certificados o documentos oficiales que den fe de haber concluido una profesión, subprofesión u oficio, o cursos de capacitación, con apego a los requerimientos académicos correspondientes;
- b) Comprobación del aprovechamiento y asistencia a los cursos de capacitación impartidos por la Institución;
- c) Mediante constancia de habilidades;
- d) A través de exámenes.

II. La aptitud, la eficiencia, los resultados del desempeño, el grado de evolución del trabajador y sus rasgos de personalidad, por medio de calificación que sobre el particular rinda el superior, al mismo trabajador;

III.- La disciplina y la puntualidad y asistencia al trabajo, a través de los registros que consigne el expediente particular del trabajador.

Art. 96. Las pruebas teóricas serán por escrito; las prácticas consistirán en el desarrollo ante sinodales de las actividades específicas de la plaza de que se trate.

Art. 97. Los temarios de las pruebas que se impondrán a los aspirantes deberán ser elaborados por las Comisiones Mixtas y versar sobre cuestiones teórico-prácticas de los puestos que se pretendan cubrir. Los exámenes de capacidad y pruebas de aptitudes serán públicos y en horas hábiles.

Art. 98. Las Comisiones Mixtas de Escalafón designarán sinodales para la aplicación de exámenes de capacidad, pruebas teóricas, pruebas prácticas o teórico-prácticas, a efecto de seleccionar al trabajador que ocupa pará la vacante.

Art. 99. Los sinodales deberán presentarse en el local a la hora y día señalados, cuando menos sesenta minutos antes de la prueba, a efecto de que reciban los cuestionarios correspondientes. Si alguno no concurriere, la prueba será pospuesta veinticuatro horas, y si en esa segunda ocasión tampoco pudieran reunirse, será inmediatamente sustituido el sinodal o sinodales faltantes por los que designe la Comisión Mixta de Escalafón.

Art. 100. La Comisión Mixta de Escalafón podrá integrar en las localidades que determine el reglamento respectivo, comisiones mixtas regionales, las que se establecerán en los lugares que al efecto se disponga.

Art. 101. El trabajador o trabajadores que por así convenir a sus intereses deseen permutar sus puestos, lo solicitarán por escrito a la Comisión Mixta de Escalafón que corresponda, indicando su categoría, registro, jornada, turno, horario, adscripción, así como el lugar o lugares a donde pretendan cambiarse.

Art. 102. La permuta requerirá la aceptación por escrito de la Institución y de la expresa conformidad de los trabajadores interesados, oyendo la opinión del Sindicato.

Art. 103. Las permutas operarán entre trabajadores de igual categoría. Podrán también realizarse entre trabajadores de categorías distintas, siempre y cuando con el cambio no se lesionen derechos de terceros y se cumplan estrictamente los requisitos para el desempeño de las funciones de que se trate, situación que será vigilada por la Comisión Mixta de Es-

calafón.

Art. 104. La Comisión Mixta de Escalafón, mediante boletín, dará a conocer con la mayor difusión posible a los trabajadores la petición del solicitante, para que de existir alguno que se interese por la permuta, lo haga saber por escrito a la propia Comisión.

Art. 105. Convenida la permuta entre los trabajadores, la Comisión Mixta de Escalafón correspondiente dirigirá una comunicación a los titulares de los Departamentos de Personal, haciendo de su conocimiento la permuta que se pretende realizar, a fin de que se recabe la autorización de los titulares de las áreas afectadas.

Art. 106. Si la permuta implica cambio de residencia para los trabajadores, los gastos que origine dicho cambio correrá por cuenta de éstos.

Art. 107. Los interesados no podrán renunciar individualmente a la permuta autorizada. Para que la renuncia proceda, deberán solicitarla por escrito conjuntamente, ante la Comisión Mixta de Escalafón.

Art. 108. Las transferencias sólo serán obligatorias para los trabajadores de la Institución si se les respetan categoría y salario.

En los casos en que la transferencia implique cambio de adscripción, el trabajador deberá expresar su conformidad y se le dará conocimiento a la Comisión Mixta de Escalafón para que exprese su opinión.

Art. 109. El trabajador o trabajadores que se consideren lesionados con motivo de las promociones acordadas

por la Comisión Mixta de Escalafón, tendrán derecho a impugnar los dictámenes dentro del término de diez días hábiles a partir del día siguiente en que tomare posesión el promovido. La objeción deberá hacerse por escrito exponiéndose las razones que se tengan para ello, allegándose además la documentación y elementos de prueba que estimaren conducentes o señalando el lugar donde se encuentren cuando exista imposibilidad para aportarlos. La Comisión Mixta de Escalafón resolverá la impugnación dentro del término de quince días y mientras tanto, los dictámenes emitidos tendrán carácter de provisionales. En el caso de que se declare procedente una impugnación, se convocará a un nuevo concurso en los términos establecidos en las Condiciones.

CAPITULO VII



### TABULADOR DE SUELDOS

A través de este capítulo se pretende conjuntar todos los criterios que a lo largo de varios años la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros ha emitido con relación a la formulación y aplicación de los tabuladores de sueldos de las instituciones y organizaciones del Sector Financiero.

Primeramente, resulta de gran interés destacar que la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, por medio del Oficio Circular No. 35152-872 de fecha 4 de julio de 1974, del cual anexo copia, comenzó a solicitar de manera oficial a todas las instituciones y organizaciones auxiliares de crédito y de seguros sus tabuladores de sueldos, teniendo para ello como apoyos legales los artículos 10 y 48 del Reglamento de Trabajo de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

A partir de esa fecha la administración de sueldos comenzó a adquirir importancia.

Como es de suponerse, en ese entonces, la mayoría de las instituciones no contaban con un tabulador de sueldos, y el control de las remuneraciones se hacía a través de la nómina.

Los sueldos eran manejados arbitrariamente por parte de los dueños de las instituciones y organizaciones, a pesar de que desde el primer Reglamento promulgado el 15 de noviembre de 1937, se hablaba de "Tabuladores", ya que en el Artículo 7o. se establecía lo siguiente: "Los sueldos de los empleados se fijarán y regularán por medio de tabuladores que formularán las instituciones de acuerdo con sus necesidades parti-

culares y serán sometidos a la aprobación de la Secretaría de Hacienda, la cual tomará en cuenta la categoría de la institución en capacidad económica, la localidad en que se preste el servicio, la categoría del empleado dentro de la institución y los demás elementos que pueda allegarse para que se fije a cada puesto el sueldo justo de acuerdo con la cantidad y calidad del trabajo".

De igual manera, en el último Reglamento reformado y adicionado el 13 de julio de 1972, se menciona de nueva cuenta a los "Tabuladores", específicamente en el Artículo 10, en el cual se establece lo siguiente: "Los sueldos de los empleados se fijarán y regularán por medio de tabuladores que serán formulados por las instituciones y organizaciones, de acuerdo con sus necesidades particulares. Dichos tabuladores serán sometidos a la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, la que tomará en cuenta al efecto: las condiciones generales de la localidad en que se preste el servicio, la categoría tanto de la institución u organización como del empleado dentro de ella, y los demás elementos que puedan allegarse para que se fije a cada puesto, el sueldo justo, de acuerdo con la cantidad, calidad y responsabilidad del trabajo, procurando que, a trabajo igual corresponda salario igual, dentro de cada institución u organización.

Como se puede observar comparativamente, en ambos artículos se establece la obligación de fijar y regular los sueldos de los empleados por medio de tabuladores y que éstos serán sometidos a la aprobación de la Secretaría de Hacienda.

Cabe señalar que a partir del Reglamento promulgado el 22 de diciembre de 1953, se facultó a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros para intervenir en esta materia.

Por otra parte, se puede observar que desde la apa-

rición del primer Reglamento, se pretendió tecnificar el sistema remunerador del personal de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, ya que se planteaba la necesidad de fijar a cada puesto el sueldo justo de acuerdo con la cantidad y calidad del trabajo; necesidad que se reforzó aún más por la esencia del Artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo referida a que "A trabajo igual, debe corresponder salario igual" y que fue integrada al Artículo 10 del Reglamento, desde 1953. No obstante que desde 1937 se venía hablando de "Tabuladores", no se había emitido una definición de los mismos, sino que hasta que la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros en el anteriormente citado Oficio Circular No. 35152-872, los solicitó, refiriéndose a ellos con la siguiente definición.

#### DEFINICION

Se entiende por Tabulador de Sueldos a la estructura de salarios que implique una relación de todos los puestos existentes en la institución, clasificados en razón de la importancia relativa de unos con respecto a otros y los niveles de sueldos básico que correspondan a cada uno de aquéllos.

De esta definición se desprende que un Tabulador de Sueldos es un documento que muestra la estructura orgánica y funcional de una institución, esto es, que en él mismo se consignan todos y cada uno de los puestos desde el de mayor categoría, esto es, el Director General, hasta el de la menor, como podría ser el Mozo, ordenados jerárquicamente de acuerdo a la importancia relativa de unos frente a otros y a las remuneraciones que tengan asignadas.

El documento en cuestión manejado conjuntamente con otras técnicas administrativas tales como la calificación de méritos y el escalafón, constituye una herramienta de gran utilidad para la administración de los sueldos en la institución.

Por otra parte, resulta pertinente destacar que de acuerdo a las remuneraciones asignadas a los distintos niveles jerárquicos de un tabulador, éste puede clasificarse como a continuación se menciona.

### Tipos de Tabuladores

Los Tabuladores pueden ser Rígidos, Flexibles o Combinados.

Los Tabuladores Rígidos son aquellos que reflejan para cada nivel de remuneración un solo sueldo.

Los Tabuladores Flexibles, son los que muestran para cada agrupación de puestos un sueldo mínimo, uno medio y uno máximo; siendo el mínimo el valor del puesto, el punto de contratación y el inicio de la calificación de méritos y el medio y el máximo, las cantidades a asignar en el momento de llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal.

No obstante lo anterior, debo señalar, que existen tabuladores con un mayor número de remuneraciones, 4 o más para cada agrupación de puestos.

El Tabulador Combinado, es aquel que refleja en algunos niveles de remuneración un solo sueldo y para otros, dos o más sueldos diferentes.

### Ventajas y Desventajas de los Diferentes Tipos de Tabuladores

Del Rígido. VENTAJAS

- Manejo de una sola cantidad remunerativa para varios puestos, esto es, manejo de menor variedad de remuneraciones.
- Facilidad en la ubicación y asignación del sueldo a puestos de nueva

creación.

- DESVENTAJAS**
- No permite aplicar debidamente la calificación de méritos y el sistema escalafonario.
  - Propicia la sobre y subtabulación y por consiguiente un descontrol de los sueldos que realmente se están pagando.
  - Si las distancias económicas no son suficientemente amplias y si hay necesidad por el propio mercado de remunerar al personal de un nivel específico con una cantidad superior a la establecida en el tabulador, la institución podría estar pagando, en un momento dado, un sueldo mayor a un subordinado con relación a su jefe, contradiciendo al principio legal que establece que "a trabajo igual, salario igual".

- Del Flexible. VENTAJAS**
- Permite conocer con exactitud las erogaciones que por sueldos se tienen, ya sea por nivel de remuneración o en forma global, esto es, a nivel de todo el tabulador.
  - Permite diferenciar las remuneraciones del personal ubicado dentro de un mismo nivel jerárquico, en atención a los resultados de la aplicación de un sistema de calificación de méritos.
  - Propicia un espíritu de competencia entre los empleados de una misma categoría.
  - Facilita la aplicación del Sistema Escalafonario.
  - Permite llevar a cabo estadísticas salariales y conocer su posición frente al mercado.
  - Facilita la ubicación en él mismo de los puestos de nueva creación.
  - Permite cumplir más fácilmente con el principio legal que establece que "a trabajo igual, salario igual".

- DESVENTAJAS -Si los sueldos del tabulador se empalman o traslapan, esto es, si el máximo de una categoría es igual o mayor que el mínimo de la inmediata superior:
- a) Se contrapone al principio legal que establece que "a trabajo igual, salario igual".
  - b) Se desvirtúan el Sistema Escalafo-nario y el de Calificación de Mé-ritos.

- Del Combinado. VENTAJAS -Permite asignar, de acuerdo al mercado y a las necesidades de la institución, una sola remuneración o va-rias a los diversos niveles de pue-tos.
- Estandariza los sueldos de los pue-tos que son necesarios pero no indis-pensables para el desarrollo de la función principal de la institución.
- Permite aplicar el Sistema Escalafo-nario y el de Calificación de Mé-ritos.

- DESVENTAJAS -Si los sueldos se empalman o trasla-pan, esto es, si el máximo de una categoría es igual o mayor al míni-mo de la inmediata superior:
- a) Se contrapone el principio legal que establece que a trabajo igual, corresponde salario igual.
  - b) Se desvirtúa el Sistema Escalafo-nario y el de Calificación de Mé-ritos.

#### Aspecto Legal de los Tabuladores de Sueldos

En atención a que la Ley que actualmente rige las relaciones laborales de los empleados bancarios en muchos as-pectos se apega a lo que establecía el Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organiza-ciones Auxiliares, considero importante hacer referencia a los artículos 10 y 48, en los cuales se señalaba que:

Artículo 10.- Los sueldos de los empleados se fijarán y regularán por medio de tabuladores que serán formulados por las instituciones y organizaciones, de acuerdo con sus necesidades particulares. Dichos tabuladores serán sometidos a la aprobación de la Secretaría de Hacienda, por conducto de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, la que tomará en cuenta al efecto: las condiciones generales de la localidad en que se preste el servicio; la categoría, tanto de la institución u organización, como del empleado dentro de ella y los demás elementos que puedan allegarse para que se fije a cada puesto el sueldo justo, de acuerdo con la cantidad, calidad y responsabilidad del trabajador, procurando que a trabajo igual corresponda salario igual, dentro de cada institución u organización.

Artículo 48.- La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros cuidará de que se revisen en el sector bancario los tabuladores de sueldos y demás prestaciones que se otorguen a los empleados, cada vez que se presente un desequilibrio entre los factores de la producción, a fin de armonizar los derechos entre el trabajo y el capital, tomando en cuenta la capacidad económica de las instituciones y organizaciones.

A partir del 10. de septiembre de 1982, las relaciones laborales de los empleados bancarios experimentaron cambios importantes.

En el Diario Oficial del 17 de noviembre del citado año, se publicó un Decreto en el que se adicionaba al Apartado B del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Fracción XIII Bis, en la que se

estableció que las relaciones laborales de las instituciones que presten el servicio público de banca y crédito se registrarán por lo dispuesto en el propio Apartado B.

A fin de conformar el marco jurídico regulador de las mencionadas relaciones laborales, el entonces Presidente de la República, envió al Congreso de la Unión la Iniciativa que, una vez discutida y aprobada por el mismo, se convirtió en la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B, del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la que fue publicada en el Diario Oficial del 30 de diciembre de 1983 y puesta en vigor a partir del 1o. de enero del siguiente año.

El Artículo 11 de la citada Ley Reglamentaria, establece que: "Los salarios del personal bancario se fijarán y regularán por medio de tabuladores que serán formulados por las instituciones, de acuerdo con sus necesidades particulares. Dichos tabuladores serán sometidos a la aprobación de las dependencias competentes, por conducto de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, las que para tales efectos tomarán en cuenta las condiciones generales de la localidad en que se preste el servicio, y los demás elementos que puedan allegarse, a efecto de que a cada puesto se le clasifique dentro del tabulador que le corresponda de acuerdo con la calidad, cantidad y responsabilidad del trabajo, dentro de cada institución".

#### Diversos Métodos de Valuación de Puestos

A efecto de poder estar en condiciones de poder cumplir con el precepto legal de a trabajo igual, salario igual señalado con anterioridad, resulta necesario recordar que todo tabulador de sueldos debe formularse sin perder de vista las técnicas administrativas que de una u otra forma nos van



a permitir estructurarlo de la mejor manera posible, por lo que a continuación y en forma muy general se dan a conocer los métodos de valuación de puestos, así como los criterios que la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros considera que todo tabulador debe contemplar.

Primeramente es necesario señalar, que la Valuación de Puestos es la actividad complementaria del Análisis de los Puestos; permite establecer la base necesaria para una adecuada correspondencia entre los elementos constitutivos del puesto y la remuneración que se le asigna. Las estructuras de remuneración se encuentran apoyadas en la jerarquización funcional de puestos (de menor a mayor importancia) y para lograrlo, se utilizan métodos de valuación que sus características tratan de medir su importancia relativa dentro de la organización.

Asimismo, un "puesto" es una unidad de trabajo específica e impersonal que existe en relación a los objetivos de la organización. Es impersonal, porque existe independientemente de la o las personas que lo ocupen.

El Análisis de Puestos es un método de investigación que identifica los elementos que integran un determinado puesto.

Ahora bien, para llevar a cabo la valuación de los puestos, se requiere de un "Comité de Valuación", el cual se integra por un grupo de personas que unifican su criterio a través de un modelo de valuación, a fin de darle en forma objetiva un "peso" o valor a cada puesto de la organización.

En la actualidad, la Administración de Sueldos cuenta con una gran variedad de métodos de valuación de puestos, siendo los más conocidos y usados el de Alineamiento, el de Escalas o Grados Predeterminados, el de Comparación de Facto

res y el de Valuación por Puntos.

Con el propósito de no dejar sólo en enunciado los diversos métodos de valuación de puestos, a continuación se hace una síntesis de cada uno de ellos.

#### Método de Alineamiento

Tal y como el Dr. Fernando Arias Galicia lo define en su libro denominado "Administración de Recursos Humanos", se trata de un simple procedimiento que no puede considerarse como una técnica especializada, pues se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a cada puesto. Consiste en hacer juegos de tarjetas en los que se anotan los puestos que se van a valorar, así como un pequeño análisis de cada uno de ellos. Se entrega un juego a cada miembro del Comité Valuador y se le solicita que ordene las tarjetas en la forma que considere les corresponde a la importancia de los puestos. Después, en una hoja, cada miembro del comité asienta el número de orden que haya dado a cada puesto; se suman los valores que les haya correspondido y se saca un promedio. Una vez aclarados aquellos casos con igual valoración, se ordenan los puestos por su número progresivo, a fin de asignar o ajustar sus sueldos.

#### Método de Escalas o Grados Predeterminados

Una de las primeras aplicaciones de este método en la industria, fue realizada en la Westinghouse Electric Corporation.

Consiste fundamentalmente en:

a) Establecer una serie de categorías o grados de

ocupación.

- b) Elaborar una definición para cada una de ellas.
- c) Cada miembro del Comité clasifica y agrupa los puestos en forma correspondiente a los grados, definiciones y ejemplos preestablecidos.
- d) Una vez que el criterio de los integrantes del Comité sea unánime, se procede, dentro de cada grupo a hacer una jerarquización de los puestos, según el método de alineamiento.
- e) Finalmente, se formula una lista con todos los puestos valuados, ordenados de acuerdo a su importancia y anotando al margen los sueldos que se pagan a cada uno, para proceder a los ajustes necesarios.

#### Principales Ventajas de estos Dos Métodos

- a) Son sencillos y rápidos.
- b) Son fácilmente comprensibles por todos los interesados.
- c) Por lo anterior, son aceptados con mayor facilidad.
- d) Requieren un costo muy pequeño para su adopción y mantenimiento.
- e) Representan un promedio de apreciaciones, con lo que se elimina el empirismo, se reduce la subjetividad y se aprecia mejor la realidad.

#### Principales Desventajas de estos Dos Métodos

- a) No se analizan plenamente los factores o elementos que integran a los puestos.
- b) Se basan en juicios superficiales y prejuicios sobre la importancia de los puestos.
- c) Representan principalmente un promedio de apre-

ciaciones subjetivas.

- d) No dan bases para establecer verdaderas jerarquías dentro de los grupos.

### Método de Comparación de Factores

Este método fue ideado por Eugene H. Benge en 1926. Constituye una verdadera técnica para la correcta valuación de los puestos.

Consiste en:

- a) La ordenación de los puestos tipo, en función de diversas características generales, denominadas comúnmente como factores.
- b) La asignación de un valor en pesos o en puntos a cada uno de los factores y,
- c) La combinación ponderada de ambos resultados para establecer un rango entre los puestos valuados.

El procedimiento consiste en:

- a) Nombrar un comité.
- b) Determinar los puestos tipo.
- c) Definir los factores que se van a utilizar.
- d) Ordenar los puestos tipo en función de cada factor.
- e) Registrar las series así formadas.
- f) Prorratear el salario de cada puesto entre los distintos factores elegidos, en relación con su importancia.
- g) Registrar las series obtenidas en el prorrateo de salarios.
- h) Fijar las escalas de valuación.
- i) Valuación de los puestos restantes.

En cuanto a los factores, Bengé los reduce a cinco:

- 1.- REQUISITOS MENTALES
  - a) Inherente: inteligencia, memoria, entendimiento, etc.
  - b) Adquirido: educación general, conocimientos especializados, etc.
- 2.- HABILIDAD
  - a) Inherente: coordinación muscular, destreza, habilidad manual, etc.
  - b) Adquirido: reparación de máquinas, herramientas, manejo de equipo de oficina, etc.
- 3.- REQUISITOS FISICOS
 

Fuerza muscular, resistencia en el trabajo continuo, limpieza, etc.

Estado físico, edad, estatura, sexo, etc.
- 4.- RESPONSABILIDADES
 

Por materias primas, equipo, valores, contacto con el público, etc.
- 5.- CONDICIONES DE TRABAJO
 

Influencias ambientales, riesgos, peligros especiales, horarios, etc.

#### Principales Ventajas de este Método

- a) Estudia y analiza cada puesto, en función de ciertos factores previamente establecidos.
- b) Al descomponer cada puesto en sus elementos integrantes, trata de tomar en cuenta lo que vale el esfuerzo humano que hay que pagar así como los elementos subjetivos que el trabajador pone en juego.
- c) Es de fácil manejo, por el número reducido de factores que emplea.
- d) Elimina la rigidez característica del sistema de

gradación, y supera en mucho la estimación subjetiva del alineamiento.

- e) Favorece una mayor justicia en los pagos por salarios.

#### Principales Desventajas de este Método

- a) No es fácil de comprender por los interesados directos.
- b) Al incluir estimaciones en "moneda", nos obliga a ser más objetivos y, en consecuencia, nos plantea dificultades de orden distinto al que se busca: económicas, técnicas, etc.
- c) Aunque usa algunos factores, todavía no permite una apreciación correcta y amplia de la realidad, tendiendo más bien a deformarla, por su propia simplicidad.

#### Método de Valuación por Puntos

Merrill R. Lott, en 1925 diseñó el primer sistema de puntuación. Este es uno de los métodos más utilizados por las instituciones bancarias del país, ya que reúne las características necesarias de objetividad, difusión y relativa sencillez.

Consiste en la asignación de cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, de acuerdo a las características del puesto designadas como factores,

Los factores son la identificación convencional de las características o condiciones que precisan el contenido de un puesto. Los factores se disgregan en subfactores y éstos a su vez, se miden en grados. Este método puede considerarse compuesto por tres pasos:

- a) Comparar los factores o características de un puesto con una serie de definiciones.
- b) Dar a los mismos, un valor o calificación particular determinados por la comparación.
- c) Asignar a cada puesto así valuado "en puntos", el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

### Procedimiento

- a) Nombramiento e integración del comité de valuación.
- b) Determinación de los puestos tipo.
- c) Fijación de los factores.
- d) Elección de los subfactores.
- e) Ponderación de los mismos.
- f) Establecimiento de los grados en cada subfactor.
- g) Definición de los grados.
- h) Asignación de "puntos", correspondiente a cada puesto.
- i) Producción del manual de valuación.
- j) Interpretación de los análisis de puestos.
- k) Concentración de los datos de la especificación.
- l) Clasificación de los mismos.
- m) Fijación del valor en puntos, correspondiente a cada puesto.
- n) Comparación directa de los salarios y los valores en "puntos".
- o) Ajustes correspondientes.
- p) Gráfica de dispersión de los salarios.
- q) Determinación de la tendencia rectilínea de crecimiento en la gráfica anterior.
- r) Trazo de la recta ideal.
- s) Márgenes de amplitud.

## t) Determinación de las escalas de valuación.

Principales Ventajas de este Método

- a) El uso de un mayor número de factores permite un verdadero análisis de los puestos a valorar que, de este modo, son verdaderamente justipreciados.
- b) El procedimiento fundamental es relativamente sencillo y claro.
- c) Reduce al mínimo la influencia subjetiva del título o personalidad del puesto.
- d) Los trabajadores lo aceptan con facilidad, cuando está bien descrito y especificado.
- e) Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.

Principales Desventajas de este Método

- a) La selección y definición de los factores resulta difícil y arbitraria.
- b) Las ponderaciones de los factores representan una limitación e impiden su aplicación a todos los grupos que integran la empresa: directivos, ejecutivos, jefes, etc.
- c) Es preciso un adiestramiento cuidadoso de todos los que intervienen en el sistema.
- d) La valuación, en sí misma, exige mayor tiempo que otros sistemas.

Criterios de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros para la Formulación de los Tabuladores de Sueldos

Los criterios de la Comisión en esta materia están referidos fundamentalmente a las características que todo ta-



bulador de sueldos debe contener, a fin de que el mismo sirva como verdadera herramienta administrativa tanto para la institución como para el empleado y el propio gobierno.

A la institución le permite, entre otras cosas:

- a) Asignar a un puesto de nueva creación su sueldo, de acuerdo a su puntuación derivada de una valuación.
- b) Calcular con rapidez los costos de su nómina.
- c) La distribución que debe hacer del presupuesto que el gobierno le dé para sueldos.
- d) Checar que el sueldo base mensual de las nóminas corresponda al sueldo tabular.
- e) Realizar los ajustes correspondientes.
- f) Distribuir el presupuesto para calificación de méritos.
- g) Llevar un control de los puestos de nueva creación y de los cambios de nomenclaturas.
- h) Llevar índices de rotación por nivel jerárquico.
- i) Llevar a cabo investigaciones en el mercado salarial.
- j) Elaborar estadísticas salariales.
- k) Presentarlo como elemento de prueba ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje en el caso de un juicio por demanda salarial.

Al empleado le permite, entre otras cosas:

- a) Conocer si su remuneración es equitativa con relación a la de sus compañeros de su misma categoría.
- b) Si ha alcanzado un estímulo económico por calificación de méritos, el cual diferencia su sueldo con respecto al de sus compañeros de su misma categoría.

Al Gobierno le permite:

- a) Establecer políticas de incrementos salariales.
- b) Elaborar estadísticas salariales.
- c) Elaborar presupuestos en materia salarial.

Y a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros le permite: llevar a cabo sus funciones de inspección y vigilancia en materia salarial, con base en el artículo 11 de la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado "B" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Cabe destacar que el tabulador de sueldos es un elemento primordial para llevar a cabo las visitas de inspección laboral en materia salarial.

En atención a lo anterior, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros en el momento de revisar los tabuladores de sueldos que las instituciones le remiten para efectos de opinión ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, observa, entre otras cosas, que cumplan con los criterios que sobre el particular ha emitido, mismos que a continuación se presentan, citando, en primer lugar, la observación y posteriormente el fundamento legal y administrativo,

- a) Observación: Que se cumpla con el salario mínimo bancario de la zona económica correspondiente a cada oficina de la institución.

Fundamento Legal: Artículo 10 de la Ley Reglamentaria.

Fundamento Administrativo: El salario mínimo constituye la base económica del tabulador.

- b) Observación: Que el tabulador contemple todos y cada uno de los puestos y sueldos de la estructura orgánica y funcional de la institución.

Fundamento Legal: Artículos 2, 3, 4 y 11 de la Ley Reglamentaria.

Fundamento Administrativo: El tabulador refleja la estructura y funcional de la institución, por lo que debe consignar desde el puesto de más alta categoría (Director General) hasta el de la menor (Mozo).

- c) Observación: Que para denominar los puestos no se utilicen nomenclaturas genéricas, esto es, que el término refleje el área y la función principal del puesto, así como su posición jerárquica, como por ejemplo: Auxiliar de Nóminas, Jefe del Departamento de Cheques, etc.

Fundamento Legal: Artículo 11 de la Ley Reglamentaria y 25 de la Ley Federal del Trabajo.

Fundamento Administrativo: Necesidad de que el contrato señale con la mayor precisión posible las funciones para las cuales fue contratado el empleado.

- d) Observación: Que no se haga uso de literales en la nomenclatura de los puestos, como por ejemplo: Auxiliar A, B o C, Secretaria A, B o C, Operador A, B o C, etc., ya que no permiten determinar con precisión el área a la que pertenecen y tampoco, si están debidamente o no jerarquizados.

Fundamento Legal: Artículo 11 de la Ley Reglamentaria y 86 de la Ley Federal del Trabajo.

Fundamento Administrativo: Necesidad de ubicar debidamente al puesto dentro de la estructura orgánica de la institución para asignarle el sueldo que realmente le corresponda de acuerdo a su función principal.

e) Observación: Que las nomenclaturas de cada puesto no hagan alusión a la situación de la persona en el mismo, como por ejemplo: Aprendiz, Pasante, Funcionario en Desarrollo, etc.

Fundamento Legal: Artículo 11 de la Ley Reglamentaria.

Fundamento Administrativo: El puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal. La impersonalidad del puesto consiste en que las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del empleado concreto que lo ocupa en un determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable en cualquiera que vaya a ocuparlo. Por eso, un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez.

f) Observación: Que los puestos estén debidamente jerarquizados, de acuerdo a sus funciones y nomenclatura, a fin de que se cumpla con el principio legal que establece "a trabajo igual, salario igual".

Fundamento Legal: Artículos 2, 3, 4 y 11 de la Ley Reglamentaria y 86 de la Ley Federal del Trabajo.

Fundamento Administrativo: La importancia del puesto radica en que se produzca el efecto esperado, para lo cual debe tener una posición fija y específica en el esquema general de la institución.

Su ubicación puede ser en cualquiera de las áreas existentes y su posición debe ser acorde a la categoría conferida distinguiéndolo de las demás.

Esta categoría está integrada por la combinación del nivel y la jerarquía.

El nivel jerárquico ubica al puesto analiza

do, en la altura que le corresponde dentro del organigrama de la institución, atendiendo a las funciones y responsabilidades inherentes a éste.

- g) Observación: Que no existan traslapes ni empalmes entre el sueldo máximo de una categoría y el mínimo de la inmediata superior, esto es, que el sueldo máximo de una categoría no sea ni igual ni superior al mínimo de la inmediata superior, ya que si los puestos están ubicados en distinto nivel jerárquico se debe a que tuvieron diferente valuación.

Fundamento Legal: Artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo y 11 de la Ley Reglamentaria.

Fundamento Administrativo: Desde el momento en que se lleve a cabo un análisis y una valuación de los puestos y como consecuencia de ello se ubican en diferentes niveles jerárquicos, las remuneraciones que se asignen a los puestos deben reflejar su categoría, por lo que a trabajo igual, debe corresponder salario igual.

Ahora bien, un traslape se da cuando el sueldo máximo de una categoría es mayor al mínimo de la inmediata superior y el empalme se presenta cuando el sueldo máximo de una categoría es igual al mínimo de la inmediata superior.

Si se considera el caso de un empleado que por méritos alcanza el sueldo máximo de su categoría y se le promueve a un puesto ubicado en el nivel inmediato superior, el sueldo a asignársele debería ser el mínimo de esa categoría, toda vez que es el valor del puesto, el punto de contratación y el

inicio de la calificación de méritos, por lo anterior, si el tabulador está empalmado o traslapado, si se le asigna el mismo sueldo que venía recibiendo, sería desmotivador, ya que adquiere mayores responsabilidades sin obtener mayores ingresos. Asimismo, si se le paga un sueldo superior al mínimo establecido para el nuevo puesto, sería desmotivador para aquellos empleados que con anterioridad vienen desempeñando ese mismo cargo.

h) Observación: Que las distancias económicas entre el sueldo máximo de una categoría y el mínimo de la inmediata superior sean saludables, esto es, que resulten motivadoras en el caso de un ascenso.

Fundamento Legal: Artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo.

Fundamento Administrativo: Esta observación es consecuencia de la anterior, ya que como vimos, resulta ser inconveniente que existan en el tabulador empalmes o traslapos entre los sueldos de puestos ubicados en diferentes niveles jerárquicos; asimismo, si las distancias económicas entre los sueldos mínimos, medios y máximos de una categoría, o entre el máximo de una categoría y el mínimo de la inmediata superior son pequeñas, al momento de promover a un empleado, en lugar de motivarlo se vería perjudicado en sus intereses, ya que adquiriría mayores responsabilidades casi por el mismo sueldo que venía recibiendo. Aquí es importante hacer hincapié en la necesidad de que a mayor nivel jerárquico se

establezcan distancias económicas más amplias, a fin de contrarrestar, entre otras cosas, los factores que para la valuación de los puestos se deben considerar, tales como la habilidad, la responsabilidad, el esfuerzo, etc.

#### Modelo Propuesto de Tabulador de Sueldos

La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros desde la creación de la Dirección de Asuntos Laborales se ha preocupado porque las instituciones y organizaciones del Sector Financiero cuenten con tabuladores de sueldos bien estructurados, de forma tal que además de que los elaboren y remitan al citado Organismo para cumplir con la obligación legal, les sirva como una verdadera y efectiva herramienta de trabajo.

Cabe destacar que hasta el 31 de agosto de 1982, la Banca era privada, por lo que cada institución tenía sus propias filosofías y cada una de ellas, de acuerdo a sus posibilidades, luchaba por mejorar su situación competitiva frente a las demás.

Ahora, a raíz de la nacionalización de la Banca Privada, además de que las instituciones pertenecen a un mismo sector, pasaron a manos del Gobierno. Asimismo, se han venido dando las fusiones entre las instituciones bancarias y es muy probable que se sigan suscitando. Lo anterior, refuerza mi hipótesis en el sentido de crear un modelo de tabulador que facilite a las instituciones fusionadas la absorción del tabulador o tabuladores de la o de las instituciones fusionadas.

Para llevar a cabo lo anterior, el primer paso sería la creación de un Catálogo General de Puestos, el cual sería

formulado mediante el procesamiento del análisis genérico y específico que de cada uno de los puestos de su estructura orgánica hiciera cada institución, lo anterior tendría los siguientes objetivos:

- Contar con descripciones claras y precisas de cada uno de los puestos del Sector y con su correspondiente asignación de valores relativos.
- Orientar la compactación de puestos dentro de cada institución y entre todas ellas.

Un segundo paso sería la formulación de una Escala General de Sueldos con los siguientes objetivos:

- Propiciar en una primera etapa, la regularización de la política salarial para remunerar igual al trabajo igual.
- Orientar, en fases posteriores, la normalización de las remuneraciones para una adecuada correspondencia entre el contenido de un puesto y la remuneración que se le asigne.

El tercer paso sería conjuntar los dos anteriores con los siguientes objetivos:

- Fundamentar el establecimiento y la operación de mecanismos para la evaluación del desempeño de los trabajadores.
- Orientar programas globales e institucionales de capacitación.
- Apoyar la identificación de necesidades de capacitación y la definición de prioridades.
- Apoyar los mecanismos de operación de las Comisiones Mixtas de Escalafón.
- Sentar las bases para una más adecuada política salarial.

Para lograr lo anterior, propongo la siguiente estrategia:



- A fin de recabar la información necesaria, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, deberá remitir a todas y cada una de las Sociedades Nacionales de Crédito, una Circular por medio de la cual se les solicite que tomando como referencia el formato anexo a la misma, fuera llenado para todos y cada uno de los puestos que contemple su estructura orgánica y funcional y de esa manera estandarizar la información.

A manera de ejemplo, a continuación presento un Formato que bien podría servir como un primer paso para recabar la información requerida.

FORMATO PARA RECABAR INFORMACION DE LAS SOCIEDADES  
NACIONALES DE CREDITO

I.- Datos Generales.

- 1.1 Nombre de la Sociedad Nacional de Crédito
- 1.2 Nombre y puesto del responsable del área de Recursos Humanos:
- 1.3 Nombre del puesto a analizar:
- 1.4 Otras denominaciones de ese puesto:
- 1.5 Ubicación del puesto dentro del tabulador D.F.  
Foráneo
- 1.6 Número de plazas del puesto:
- 1.7 Valor del puesto:

II.- Descripción del Puesto.

2.1 Actividad Genérica

Resuma y anote la actividad que caracteriza al puesto:

2.2 Actividades Específicas.

Anote las que realiza y marque con una X la frecuencia.

Actividades	Diarias	Periódicas	Eventual
-------------	---------	------------	----------

III.- Señale si para el desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, se requiere de los siguientes requisitos:

- 3.1 Edad (mínima o máxima)
- 3.2 Sexo Femenino      Masculino      Indistinto
- 3.3 Escolaridad (grado mínimo de estudios)
- 3.4 Cursos de capacitación      Si      No

En caso afirmativo, especifique:

3.5 Conocimientos especiales

Especifique:

3.6 Idiomas: Si No

En caso afirmativo, especifique:

3.7 Experiencia.

Tiempo mínimo en actividades similares, incluyendo período de inducción al puesto. Si No

En caso afirmativo, especifique:

3.8 Esfuerzo:

3.8.1 Esfuerzo mental

Para el desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, se requiere de un esfuerzo mental.

Marque con una X lo que corresponda.

Esfuerzo	Períodos	% Jornada	Posibilidades de error
Mínimo	Cortos	Hasta 75%	Pocas posibilidades
	Intermitentes		detectables fácilmente
			Diffícilmente detectables
Intenso	Largos	Más 75%	Errores difícilmente reparables o irreparables

3.8.2 Esfuerzo Físico

Para el desempeño del puesto en condiciones normales de trabajo, se requiere de un esfuerzo físico.

Marque con una X lo que corresponda.

Esfuerzo	Periodos	% Jornada	% Relativo al total de tiempo.
Mínimo	Eventual	Hasta 50%	Sentado %
Ligero	Intermitente		Parado %
Intenso	Constante	Más 50%	Caminando %
			Cargando (especifique % que Kgs.)

#### IV.- Complejidad del Puesto.

##### 4.1 Responsabilidad

##### 4.1.1 Responsabilidad por los deberes del puesto.

Las actividades del puesto, en condiciones normales de trabajo son:

- a) Sencillas                                  Complejas
- b) Rutinarias                                Variadas
- c) Variadas no relacionadas entre sí  
Variadas relacionadas entre sí
- d) Con seguimiento de órdenes precisas  
Con seguimiento de procedimientos diferentes a los rutinarios.

En base a la interpretación de políticas y procedimientos

- e) Sin alternativa de selección  
Con dos alternativas  
Con más de dos opciones
- f) Sin toma de decisiones  
Con toma de decisiones  
En caso afirmativo, marque la frecuencia e importancia:

Con frecuencia: Diaria	Periódica	Eventual
Con frecuencia: Mínima	Mediana	Trascendental

##### 4.1.2 Responsabilidad por dirección y/o supervisión.

- a) ¿Cuántas plazas dirige y/o supervisar en forma directa?

- b) Indique el (los) puesto (s) que correspondan a dichas plazas
- c) ¿Qué parte de su jornada normal de trabajo dedica a esta actividad?
- d) ¿El (los) puesto (s) bajo sus órdenes supervisa (n) a su vez otras plazas?  
Si                      No
- e) ¿Cuántas?
- f) Indique el (los) puesto (s) que correspondan a dichas plazas

#### 4.1.3 Responsabilidad económica

##### 4.1.3.1 Fondos y/o valores

- a) ¿El puesto requiere, en condiciones normales de trabajo, el manejo de fondos y/o valores? Si      No
- b) En caso afirmativo, señale el monto promedio mensual \$
- c) Especifique el tipo (s) de control que se tiene (n) sobre el manejo de fondos y/o valores, así como la frecuencia con que se aplica (n) éste (os).

##### 4.1.3.2 Mobiliario y/o equipo.

- a) ¿El puesto requiere, en condiciones normales de trabajo, el manejo de mobiliario y/o equipo? Si      No
- b) En caso afirmativo, especifique el monto \$
- c) Especifique el tipo (s) de control (es) que se tiene (n) sobre el manejo de dicho mobiliario y/o equi-

po, así como la frecuencia con que se aplica (n) éste (os).

#### 4.1.4 Responsabilidad por Relaciones.

El desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, implica tener relaciones; estas relaciones son:

Marque con una X lo que corresponda

Diarias

a) Internas Periódicas

Eventuales

Diarias

Externas  
(otras instituciones) Periódicas

Eventuales

Diarias

Con el Público Periódicas

Eventuales

b) Las relaciones del puesto son:

Relaciones normales para mantener armonía en el trabajo

De cortesía y tacto en el trato de personas

De considerable tacto y poder de convencimiento

De un máximo de habilidad, poder de convencimiento y tacto

#### 4.1.5 Responsabilidad por la seguridad de otros.

Marque con una X lo que corresponda

a) ¿El puesto tiene responsabilidad por la seguridad de otros? Si No

En caso afirmativo, la responsabilidad por la seguridad de otros, está referida a:

Cumplir con las normas de seguridad existentes

Verificar que se cumplan las normas de seguridad existentes

Verificar la eficacia de las normas de seguridad establecidas y en su caso proponer modificaciones

#### 4.1.6 Responsabilidad por manejo de información confidencial.

a) ¿El desempeño del puesto, en condiciones normales de trabajo, implica el manejo de información confidencial? Si No

En caso afirmativo indique con una X la frecuencia que corresponda:

	Periódica	Eventual
Diaria	Media	Trascendental

#### 4.1.7 Presión de tiempo.

a) ¿El desempeño de las actividades del puesto, en condiciones normales de trabajo, está sujeto a la presión de tiempo?

Si No

En caso afirmativo especifique cuáles pueden ser los resultados en el retraso de las actividades del puesto.

V.- AMBIENTE Y RIESGOS

## 5.1 Ambiente

- a) El medio ambiente en que se desempeña el puesto, en condiciones normales de trabajo es:
- Favorable                      Desfavorable
- b) En caso de ser desfavorable, indique por qué:

## 5.2 Riesgos

- a) ¿En el desempeño de las actividades del puesto, en condiciones normales de trabajo, está expuesto a riesgos profesionales? Si      No
- b) En caso afirmativo, indique las lesiones y/o en su defecto las enfermedades profesionales que puede contraer, así como la gravedad de éstas (leves, graves o peligro de perder la vida).

COMENTARIOS:

Nombre y Firma  
del AnalistaVo.Bo. del Jefe Inmediato  
del puesto analizado

Lugar y fecha



## Plan de Trabajo.

Una vez recabada la información, el Departamento de Asuntos Salariales y del Empleo dependiente de la Subdirección de Asuntos Laborales, deberá proceder a su análisis y depuración, a fin de llegar a conformar un Catálogo General de Puestos y una Estructura General de Sueldos.

Para lograr lo anterior, se tomará en primera instancia las descripciones de un número reducido de puestos tipo, a fin de compararlas y concluir con una sola descripción para cada puesto tipo estudiado.

Una vez terminado lo anterior se procederá a depurar los valores que cada una de las instituciones asignó a cada uno de los factores y subfactores de los puestos seleccionados, a fin de obtener el valor más pequeño y el más alto, así como sus valores promedio.

Tanto los factores como los subfactores, grados y valores en puntos, se ajustarán a los que convencionalmente se determinaron para atender a las particularidades del trabajo en el Gobierno Federal y que a continuación se transcriben:

### Factores.

#### Subfactores.

#### I.- Conocimientos y Aptitud.

1.1 Conocimientos

1.2 Criterio

1.3 Experiencia

#### 2.- Responsabilidad

2.1 Responsabilidad por los deberes

2.2 Responsabilidad por dirección y supervisión

2.3 Responsabilidad económica

2.4 Responsabilidad por relaciones

2.5 Responsabilidad por la seguridad de otros

## 2.6 Responsabilidad por información confidencial

## 3.- Esfuerzo

## 3.1 Mental

## 3.2 Físico

## 3.3 Presión de tiempo

## 4.1 Ambiente y riesgos.

A manera de complemento de lo anterior, a continuación se presentan las descripciones, los grados y los valores asignados a cada uno de los subfactores anteriormente citados:

Factor: 1. Conocimiento y Aptitud

Subfactor 1.1 Conocimientos.

Define el grado mínimo de conocimientos que el puesto requiere para ser desarrollado en condiciones normales de eficiencia.

Grado I. Requiere tener conocimientos a nivel de instrucción primaria completa.

Valor: 15 Puntos

Grado II. Requiere tener conocimientos a nivel de instrucción primaria completa y adicionalmente conocimientos generales del puesto.

Valor: 37 Puntos

Grado III. Requiere conocimientos específicos del puesto, a nivel de instrucción primaria completa; deberá poder leer, escribir y expresarse con facilidad y realizar con rapidez operaciones aritméticas elementales.

Valor: 58 Puntos

- Grado IV. Requiere conocimientos específicos del puesto a nivel de estudios de secundaria, secundaria técnica, prevocacional, o bien de estudios de mecanografía, taquigrafía, dibujo, electricidad, mecánica, etc.
- Valor: 78 Puntos
- Grado V. Requiere conocimientos específicos del puesto, a nivel de estudios de preparatoria, vocacional, carrera comercial o carrera técnica avanzada en cursos especializados sobre dibujo, electricidad, mecánica, etc.
- Valor: 96 Puntos
- Grado VI. Requiere los conocimientos propios de carrera técnica o subprofesional en campos especializados, generalmente de duración no mayor de tres años.
- Valor: 114 Puntos
- Grado VII. Requiere los conocimientos propios de carrera profesional completa.
- Valor: 132 Puntos.
- Grado VIII. Requiere los conocimientos propios de estudios de especialización o postgrado aplicables al desarrollo de las funciones del puesto.
- Valor: 150 Puntos

**SUBFACTOR:****1.2 Criterio e Iniciativa.**

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

- Grado I. Requiere la comprensión de instrucciones específicas, fijas y claras, para el desarrollo de actividades sencillas y rutinarias.  
Valor: 15 Puntos.
- Grado II. Requiere la comprensión de instrucciones variables, pero claras y concretas, para la realización de actividades sencillas.  
Valor: 33 Puntos
- Grado III. Requiere la comprensión de normas, reglas o instrucciones genéricas, que concretamente indican la forma de actuar.  
Valor: 51 Puntos
- Grado IV. Requiere la comprensión de normas, reglas, instructivos o procedimientos que consideran diversas opciones de acción.  
Valor: 69 Puntos
- Grado V. Requiere la comprensión e interpretación de normas, procedimientos o métodos para la realización de una o varias actividades, dentro de limitaciones de tiempo (programas) y de costo (presupuestos); asimismo requiere de la capacidad para participar en la formulación de proyectos de programas y presupuestos para las actividades y operaciones del área.  
Valor: 87 Puntos
- Grado VI. Requiere la comprensión e interpretación de políticas, programas y presupuestos, así como de normas y disposiciones técnicas y/o administrativas, con base en lo cual deben tomarse decisiones para la realización y coordinación de un número considerable de actividades diferen-

tes relacionadas entre sí. Requiere la capacidad de preparar proyectos de programas y presupuestos para las actividades del área.

Valor: 107 Puntos

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

Valor: 128 Puntos

Grado VIII. Requiere de la formulación y proposición de objetivos generales y específicos para las operaciones de la dependencia o entidad, así como de la toma de decisiones sobre aprobación o rechazo de políticas generales y específicas, programas y presupuestos; así mismo, de la toma de decisiones capitales que afecten la marcha y resultados de las actividades y operaciones.

Valor: 150 Puntos

SUBFACTOR:

1.3 Experiencia.

Define el tiempo que normalmente se estima como mínimo para que el ocupante adquiera o desarrolle la capacidad y habilidad necesarias para realizar las actividades del puesto en condiciones normales de eficiencia. Considera el tiempo de experiencia en trabajos relacionados con el puesto, el tiempo de capacitación y/o adiestramiento cuando esta fase sea necesaria y, finalmente,

considera también el tiempo requerido de inducción.

- Grado I. No requiere experiencia.  
Valor: 10 Puntos
- Grado II. Requiere hasta seis meses de experiencia.  
Valor: 28 Puntos
- Grado III. Requiere hasta un año de experiencia.  
Valor: 46 Puntos
- Grado IV. Requiere hasta tres años de experiencia.  
Valor: 64 Puntos
- Grado V. Requiere hasta cinco años de experiencia.  
Valor: 82 Puntos
- Grado VI. Requiere más de cinco años de experiencia.  
Valor: 100 Puntos.

FACTOR: 2. Responsabilidad

SUBFACTOR: 2.1 Responsabilidad por los deberes.  
Define la complejidad del trabajo asignado, tomando en cuenta la variedad y cantidad de actividades encomendadas al puesto, así como la complejidad de los problemas que se pueden presentar en condiciones normales.

- Grado I. Comprende actividades rutinarias de Baja o ninguna complejidad, sujetas a órdenes precisas, claras y sin variación.  
Valor: 10 Puntos.

Grado II. Comprende actividades diferentes aunque relacionadas entre sí, todas sencillas; obedecen al seguimiento de instructivos claros y precisos.

Valor: 20 Puntos

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

Valor: 35 Puntos

Grado IV. Requiere del conocimiento de las políticas generales de la entidad y su aplicación al resolver problemas que pueden surgir con carácter de no previstos. Se demanda también capacidad de análisis para recomendar mejoras en métodos y procedimientos.

Valor: 55 Puntos

Grado V. Requiere de preparación técnica y/o habilidad administrativa de alto nivel, para la atención de múltiples problemas de diferentes aspectos y para hacer frente a situaciones especiales, donde predominan factores subjetivos sin precedentes.

Valor: 75 Puntos

Grado VI Requiere del conocimiento y comprensión de las políticas generales y específicas de la entidad; el puesto demanda que el ocupante las formule junto con objetivos básicos, que tome decisiones sobre aprobación o rechazo de los mismos; así como decisiones sobre problemas graves, determinados por factores complejos, subjetivos, con o sin precedentes y que pueda

afectar radicalmente la marcha o resultados de la entidad.

Valor: 100 Puntos

SUBFACTOR: 2.2 Responsabilidad por dirección y supervisión. Define el nivel y amplitud de la dirección y supervisión que se debe ejercer sobre puestos subordinados, tanto directa como indirectamente.

Grado I. No requiere actividades de dirección o supervisión.

Valor: 10 Puntos

Grado II. Requiere de la asignación y revisión de trabajos rutinarios y sencillos; durante una parte de la jornada, el ocupante desarrolla además actividades semejantes a las de los puestos subalternos; el personal a su cargo puede ser de uno a veinticinco.

Valor: 22 Puntos

Grado III. Requiere de la distribución frecuente de tareas y de la supervisión de su ejecución durante la mayor parte del tiempo, a fin de mantener un flujo y ritmo de trabajo constantes, asimismo, requiere de revisiones y correcciones periódicas de las operaciones y de indicaciones frecuentes al personal a su cargo, que puede ser hasta cincuenta.

Valor: 35 Puntos

Grado IV. Requiere de dirigir y supervisar en forma directa las actividades de una unidad especializada, controlando calidad, rendimiento y cos-



to de los trabajos realizados; así mismo, demanda la atención de problemas sencillos del personal a su cargo que puede ser hasta setenta y cinco.

Valor: 48 Puntos

Grado V.

Requiere dirigir y supervisar, mediante subalternos con funciones técnicas administrativas o de supervisión de grado IV, el desarrollo de actividades y operaciones de una unidad, así como el control de calidad, rendimiento y costo de los trabajos realizados; responde directamente de los resultados generales obtenidos por sus subalternos, que pueden llegar hasta ciento cincuenta.

Valor: 74 Puntos

Grado VI.

Requiere dirigir y supervisar todas las áreas de una unidad administrativa, cuyos responsables directos tienen funciones de Grado V. El ocupante es responsable directo de los resultados globales de dicha unidad que pueden comprender hasta quinientas posiciones.

Valor: 74 Puntos

Grado VII.

Requiere efectuar la dirección y supervisión de varias unidades administrativas, cuyos responsables tienen funciones del Grado VI.

Valor: 87 Puntos

Grado VIII.

Requiere efectuar la dirección y supervisión de funciones generales de diversa índole, encaminadas al logro de los objetivos capitales de la dependencia o entidad.

Valor: 100 Puntos

## SUBFACTOR:

## 2.3 Responsabilidad económica.

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

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

Valor: 10 Puntos.

Grado II. Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo en volúmenes pequeños, con escasas posibilidades de daño o pérdida; trabaja sujeto a estrecha vigilancia y a comprobaciones inmediatas. Importe por \$5,000.00 en promedio.

Valor: 18 Puntos

Grado III. Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo en volúmenes limitados, con posibilidades de daño o pérdida de relativa consideración; trabajo sujeto a comprobaciones totales en lapsos reducidos (1 semana a 1 mes). Importe por \$50,000.00 en promedio.

Valor: 34 Puntos

Grado IV. Requiere de este manejo, en volúmenes importantes con considerables posibilidades de daño o pérdida; trabajo sujeto a comprobaciones de periodicidad media (hasta 6 meses). Importe promedio \$500,000.00.

Valor: 58 Puntos.

Grado V. Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo, en volúmenes importantes

con posibilidades considerables de daño o pérdida; trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable. Importe en promedio de \$1'000,000.00.

Valor: 77 Puntos

Grado VI. Requiere de este manejo, en volúmenes muy amplios, con elevadas posibilidades de daño o pérdidas; trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable. Importe promedio de más de \$1'000,000.00.

Valor: 100 Puntos

SUBFACTOR:

2.4 Responsabilidad por relaciones.

Define el grado mínimo de habilidad que el puesto requiere para establecer y desarrollar las relaciones internas o externas de la dependencia o entidad, para el desempeño eficiente de las funciones asignadas en condiciones normales.

Grado I. No requiere del trato específico con otros puestos; comprende solamente las relaciones normales para mantener armonía en el ambiente de trabajo.

Valor: 5 Puntos

Grado II. Requiere de cortesía en el trato con personas que le soliciten elementos diversos, tales como información o materiales, para evitar fricciones o problemas esporádicos, en general de poca trascendencia.

Valor: 16 Puntos

Grado III. Requiere de cortesía y tacto en el trato de personal; el ocupante con frecuencia solicita informes, datos o elementos de trabajo y debe evitar fricciones o problemas que puedan ocasionar entorpecimiento en su trabajo o en el de otros, o bien, es responsable de la atención directa al público.

Valor: 27 Puntos

Grado IV. Requiere considerable tacto y poder de convencimiento en el trato constante con personal, de las que debe conseguir su acción (positiva o negativa) para obtener economías, mejoras o beneficios importantes para la dependencia o entidad, o bien para mantener y mejorar la atención al público a cargo de puestos y personal subordinados.

Valor: 38 Puntos

Grado V. Requiere un máximo de habilidad, poder de convencimiento y tacto, en el trato que constantemente se demanda del ocupante para con personas a las que debe influir para obtener su acción (positiva o negativa) sobre asuntos de capital importancia y trascendencia para la dependencia o entidad.

Valor: 50 Puntos

SUBFACTOR:

2.5 Responsabilidad por la Seguridad de Otros.

Define el grado de importancia que tiene en el puesto la comprensión, aplicación y control de las normas y procedimientos de seguridad establecidos.

Grado I. No requiere que responda por la seguridad de otros; simplemente debe cumplir con las normas establecidas y cuidar de su propia seguridad.

Valor: 3 Puntos

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

Valor: 15 Puntos

Grado III. Requiere de la comprensión de las normas y procedimientos de seguridad establecidos y su debida explicación a otras personas; requiere, además, que supervise y controle el cumplimiento estricto de los mismos, vigilando en las actividades y operaciones la generación de peligros potenciales, haciendo en su caso las recomendaciones pertinentes.

Valor: 30 Puntos

SUBFACTOR: 2.6 Responsabilidad por información confidencial.

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

Grado I. No requiere del manejo de información confidencial.

Valor: 2 Puntos

Grado II. Requiere del discreto manejo de datos y documentos y/o del conocimiento de ciertos infor-

mes, estimados de mediana importancia confiden  
cial, cuya arbitraria divulgación puede ocasio  
nar a la entidad daños o trastornos administra  
tivos de mediana trascendencia.

Valor: 10 Puntos

Grado III. Requiere de absoluta discreción en el manejo de datos, documentos y en general de informa  
ción estimados como de gran importancia confi  
dencial, cuya divulgación puede ocasionar a la entidad, directa o indirectamente, daños, pér  
didas o trastornos de capital trascendencia.

Valor: 20 Puntos

FACTOR: 3. Esfuerzo

SUBFACTOR: 3.1 Esfuerzo Mental.

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

Grado I. Requiere de la aplicación de esfuerzo mental mínimo; trabajo con pocas posibilidades de error.

Valor: 6 Puntos

Grado II. Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos cortos e intermitentes. Trabajo con posibilidades de errores de detectables fácilmente por el mismo ocupante y/o en operaciones subsecuentes.

Valor: 20 Puntos

Grado III. Requiere de la aplicación de esfuerzo mental

mínimo; trabajo con pocas posibilidades de error.

Valor: 6 Puntos

Grado II. Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos cortos e intermitentes. Trabajo con posibilidades de errores detectables fácilmente por el mismo ocupante y/o en operaciones subsiguientes.

Valor: 20 Puntos

Grado III. Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos largos que pueden cubrir hasta 75% del tiempo. Trabajo con posibilidades de errores difícilmente detectables.

Valor: 35 Puntos

Grado IV. Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos muy largos que cubran más del 75% del tiempo. Trabajo con posibilidades de errores con consecuencias considerables difícilmente reparables o irreparables.

Valor: 60 Puntos

SUBFACTOR:

3.2 Esfuerzo físico.

Define el grado de intensidad y continuidad de la aplicación de esfuerzos físicos que el puesto requiere para su desempeño en condiciones normales de eficiencia.

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

Valor: 4 Puntos

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

Valor: 13 Puntos

Grado III. Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos, en forma intermitente y esporádica, durante períodos equivalentes a menos del 50% del tiempo.

Valor: 22 Puntos

Grado IV. Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos, en forma intermitente, durante períodos equivalentes a más del 50% del tiempo.

Valor: 31 Puntos

Grado V. Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos constantes.

Valor: 40 Puntos

SUBFACTOR:

3.3 Presión de Tiempo.

Define el grado en que el tiempo asignado para las tareas del puesto en condiciones normales, implica presión para cumplirlo; asimismo, considera las consecuencias a que puede dar lugar el incumplimiento o retraso.

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

Valor: 5 Puntos

Grado II. Requiere que las actividades y operaciones del puesto se realicen con puntualidad a fin de no alterar el orden de otros trabajos, causando retrasos que puedan repercutir en costos y gas



tos adicionales, generalmente recuperables a corto plazo.

Valor: 20 Puntos

Grado III. Requiere que las actividades y operaciones del puesto se realicen con puntualidad a fin de evitar gastos, pérdidas o problemas de considerable importancia y difícil recuperación o solución.

Valor: 35 Puntos

Grado IV. No admite retrasos en la realización de las actividades asignadas, por los riesgos inminentes de pérdidas de sumas de gran cuantía, de riesgos de pérdidas de vidas, o de riesgos de complicaciones administrativas de gran significación para la entidad o dependencia.

Valor: 50 Puntos

FACTOR: 4. Ambiente y riesgos

SUBFACTOR: 4.1 Ambiente y riesgos.

Califica las características del medio ambiente y los riesgos posibles a que está expuesto, en condiciones normales.

Grado I. Condiciones ambientales sin características desfavorables; riesgos considerados como mínimos.

Valor: 5 Puntos

Grado II. Condiciones estimadas como medianamente desfavorables atendiendo a temperatura del ambiente, exposición a la intemperie, contaminación del aire (polvo, malos olores, vapor, etc.),

condiciones de iluminación, contacto con materiales especiales, etc.; riesgos constantes de accidentes menores.

Valor: 17 Puntos

Grado III. Condiciones extremadamente desfavorables en pe ríodos cortos e intermitentes y sobre las condiciones del Grado II; con riesgos esporádicos de accidentes mayores, inclusive pérdida de la vida.

Valor: 32 Puntos

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

Valor: 50 Puntos.

Los resultados del análisis y la valuación de cada puesto tipo estudiado, deberán ordenarse de acuerdo a la parte respectiva de la Forma que a continuación se presenta:

## ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS DEL SECTOR BANCARIO

## ANALISIS

Nombre del puesto  
 Ubicación del puesto dentro  
 del tabulador general:  
 Codificación del puesto:  
 Valor del puesto  
 Profesiograma (actividad ge-  
 nérica y actividades especí-  
 ficas):

## VALUACION

Factores y Subfactores Grados

- 1.- Conocimientos y Aptitud
  - 1.1 Conocimientos
  - 1.2 Criterio e iniciativa
  - 1.3 Experiencia
- 2.- Responsabilidad
  - 2.1 Por deberes
  - 2.2 Dirección y Supervisión
  - 2.3 Economía
  - 2.4 Por relaciones
  - 2.5 Por seguridad de otros
  - 2.6 Por información confiden-  
cial.
- 3.- Esfuerzo
  - 3.1 Mental
  - 3.2 Físico
  - 3.3 Presión de trabajo
- 4.- Ambiente y Riesgos
  - 4.1 Ambiente
  - 4.2 Riesgos

Nombre y Firma del Responsable

Cabe hacer hincapié en que para llegar al análisis y a la valuación que se plasme en el documento anterior, se tendrá que tomar muy en cuenta los criterios emitidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y que con anterioridad se vieron.

Ahora bien, todo lo anterior deberá hacerse utilizando una muestra y, una vez salvados todos los obstáculos, se recomienda que se prosiga con la totalidad de los puestos tipo para después concluir con el resto de los puestos y de esa manera estar en posibilidad de crear el Catálogo General de Puestos del Sector Bancario.

#### Escala General de Sueldos

Para la formulación de esta Escala, resulta indispensable contar con el Catálogo General de Puestos antes aludido, ya que éste servirá de guía para cumplir más fácilmente con el precepto legal que establece que "a trabajo igual, salario igual".

Para conformar la Escala General de Sueldos, se deberá conocer en primer lugar, el sueldo mínimo y el máximo asignado, en el tabulador de cada institución, para cada uno de los puestos contemplados en el Catálogo General.

Una vez depurada la anterior información, se podrá determinar el sueldo mínimo y el máximo de cada puesto del Catálogo, los que seguramente estarán traslapados.

Para solventar el problema anterior, propongo que se reconsidere la jerarquización en el Catálogo General de Puestos, de aquéllos cuyo sueldo se dispare, ya sea en forma positiva o negativa.

Una vez superado lo anterior, es prudente llevar a cabo algunos ajustes, a fin de comenzar a establecer la siguiente tendencia:

- 1.- Partir del salario mínimo bancario.
- 2.- Establecer distancias económicas, entre el máximo de una categoría y el mínimo de la inmediata superior, con una tendencia creciente, a medida que la categoría de los puestos vaya siendo más alta.
- 3.- Que la distancia entre el sueldo mínimo y el máximo de los diversos niveles jerárquicos sea equidistante con respecto al sueldo medio de cada uno de ellos, o tienda a crecer moderadamente, a medida que aumenta la categoría.

Cabe destacar que el sueldo mínimo establecido para los puestos ubicados dentro de un mismo nivel jerárquico, corresponde al valor del puesto, al punto de contratación y al inicio de la calificación de méritos, y el medio y el máximo, son las cantidades a asignar como resultado de la evaluación del desempeño del empleado.



SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

**COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS**

MEXICO, D. F., a 4 de julio de 1974.

"AÑO DE LA REPUBLICA FEDERAL Y  
DEL SENADO"

OFICIO CIRCULAR NUM. 35152-872

ASUNTO: *Tabuladores de Sueldos.* - Que se  
sirvan proporcionar la informa-  
ción que se indica.

A TODAS LAS INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES  
AUXILIARES DE CREDITO Y DE SEGUROS.

Con objeto de efectuar la revisión de los tabuladores de sueldos tendiente a obtener la aprobación por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de acuerdo con lo que dispone el artículo 10 del Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, las instituciones de crédito y de seguros se servirán proporcionar a este Organismo la siguiente información

**I.- DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION U ORGANIZACION:**

- 1.- Denominación social
- 2.- Tipo de institución u organización
- 3.- Domicilio Social
- 4.- Relación de sus establecimientos u oficinas dependientes y lugares de localización.

**II.- DATOS SOBRE LA REGION O ZONA DE OPERACION:**

- 1.- Zonas económicas, para efectos de salario mínimo en las que opera.
- 2.- Especificar cuántas y cuáles de sus oficinas operan en cada una de las mencionadas zonas.
- 3.- Salarios
  - a).- Mínimo general
  - b).- Mínimo bancario

**III.- DATOS SOBRE EL PERSONAL:**

- 1.- Número total de empleados
- 2.- Señalar los niveles o categorías

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**IV.- DATOS SOBRE TABULADOR DE SUELDOS:**

1.- Señalar si tiene la institución un tabulador oficial de sueldos, entendiéndose por éste la estructura de salarios que implique una relación de todos los puestos existentes en la institución, clasificados en razón de la importancia relativa de unos con respecto a otros, y los niveles de sueldo básico que correspondan a cada uno de aquellos.

2.- En caso de no contar con un tabulador de acuerdo con el concepto anterior, señalar qué clase de documento registra las percepciones de los empleados.

3.- Señalar si el tabulador de sueldos está construido en base a un sistema técnico de valuación de puestos.

4.- En el caso del punto anterior señalar el sistema de valuación de puestos utilizado:

- a) Alineamiento
- b) Gradación previa
- c) Valuación por puntos
- d) Comparación de factores
- e) Perfiles y escalas
- f) Porcentual de Turner
- g) Combinación de alguno o algunos de los anteriores
- h) Otras (menciónese cuál)

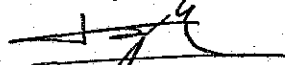
5.- Señalar si los tabuladores fueron elaborados en forma directa por la institución o se contrataron servicios de asesoría especializada, y hacer el envío del tabulador correspondiente, si no se hubiere hecho con antelación.

6.- Relacionar los puestos tipo o puestos clave de la institución y la descripción de los mismos.

7.- Indicar si la institución cuenta con un tabulador uniforme para todas sus oficinas o si alguno de sus establecimientos tiene tabulador propio y, en tal caso, proporcionar respecto de éste la información que se proporcionaría respecto del tabulador principal.

Para el efecto anterior, se confiere a esas instituciones un plazo de 30 días, contado a partir de esta fecha.

Atentamente  
COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS  
Presidente



Lij. José Sáenz Arroyo



100

CAPITULO VIII



## PRESTACIONES EN LA BANCA NACIONAL Y NACIONALIZADA

El Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares en este renglón contemplaba una serie de prestaciones de carácter cultural, social y económico que como mínimo debían otorgarse a los empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares; sin embargo, algunas de ellas decidieron conceder a su personal otro tipo de prestaciones aun cuando no lograron uniformidad de criterio ni aceptación unánime.

En el caso específico del Sector Bancario, cada banco se manejaba por su propio criterio, no obstante ser un sector que solía lograr consenso casi unánime en sus decisiones, en este aspecto nunca existió, seguramente por aquel sentir respecto a la conservación de su personal y el que diariamente solía utilizar para atraer a empleados ya calificados de otros bancos, lo que significaba menor costo de preparación y de selección.

Dichas prestaciones las tenían consignadas dentro de sus Reglamentos Interiores de Trabajo y las menos se encontraban al margen de ellos.

Por otra parte, y a raíz de la nacionalización de la banca, las instituciones se rigen por la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El artículo 18 de la citada Ley a la letra dice:  
"Las condiciones generales de trabajo establecerán los beneficios y prestaciones de carácter económico, social y cultural de que disfruten los trabajadores al servicio de las

instituciones señalando los requisitos y características de los mismos.

Las instituciones tomando en cuenta la opinión del sindicato correspondiente, presentarán a la consideración de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las condiciones generales de trabajo, las que serán sometidas a la aprobación de la Secretaría de Programación y Presupuesto".

En atención a lo anterior, las instituciones deberán formular sus propias condiciones generales de trabajo dentro de las cuales deberán conservar las diversas prestaciones que contemplaban sus reglamentos interiores de trabajo, toda vez que constituyen un derecho adquirido de los trabajadores, además de que esta situación la contempla la ley de referencia en su artículo 6o. que a la letra dice: "Las instituciones mantendrán para sus trabajadores los derechos, beneficios y prestaciones que han venido otorgando y que sean superiores a las contenidas en este ordenamiento, las que quedarán consignadas en las condiciones generales de trabajo".

A manera de complemento, y en virtud de que el Capítulo Tercero relativo a la Seguridad Social y Prestaciones Económicas de la Ley Reglamentaria, es de observancia general para todas las instituciones, a continuación me permito transcribir los diversos artículos que lo conforman.

Artículo 15.- Las instituciones estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores los medios necesarios para su superación personal y mejoramiento de sus conocimientos, dando facilidades para el desarrollo de su cultura general y física, así como de sus facultades artísticas.

Todos los trabajadores tienen derecho a recibir capacitación y adiestramiento que les per-

mita elevar su nivel de vida y productividad en el trabajo, de conformidad con los programas que elaboren las instituciones de acuerdo con sus posibilidades presupuestales y que serán aprobadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Artículo 16.- Los trabajadores que cuenten con la antigüedad que se determine en las condiciones generales de trabajo, tendrán derecho a obtener de las instituciones, en los términos que señalen las propias condiciones generales de trabajo, préstamos a corto plazo para la atención de necesidades extraordinarias; préstamos a mediano plazo para la adquisición de bienes de consumo duradero, así como préstamos con garantía hipotecaria o fiduciaria para ayudar a resolver su problema de cada habitación, con independencia de lo establecido por la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

Artículo 17.- Los trabajadores y los pensionados de las instituciones, así como sus familiares derechohabientes, gozarán de los beneficios que establece la Ley del Seguro Social, correspondientes a los seguros de riesgos de trabajo; enfermedades y maternidad; invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte; y guarderías para hijos de aseguradas. Asimismo, dichos trabajadores gozarán de la ayuda para gastos de matrimonio que señala la propia Ley. Estos beneficios serán satisfechos por el Instituto Mexicano del Seguro Social en los términos del convenio de subrogación de servicios y, en lo no previsto por éste, por las propias instituciones.

Los trabajadores, además de lo dispuesto en el párrafo anterior, tendrán derecho a recibir de las instituciones una pensión vitalicia de retiro que será complementaria a la de la vejez o cesantía en edad avanzada que, en su caso, les conceda el Instituto Mexicano del Seguro Social; así como el pago de un 50% más de los beneficios que en dinero establece la Ley del Seguro Social en el caso de que sufran incapacidad por un riesgo de trabajo o por invalidez, si el siniestro se realiza estando el trabajador al servicio de la institución.

En caso de fallecimiento de un trabajador o de un pensionado, las instituciones cubrirán a las personas designadas conforme a lo previsto en las condiciones generales de trabajo, las prestaciones relativas a los pagos por defunción y a los gastos funerarios. Estos beneficios no se considerarán como derechos hereditarios y, en consecuencia, para su percepción no será necesario tramitar juicio sucesorio.

En las prestaciones que otorguen las instituciones, en sustitución del Instituto Mexicano del Seguro Social, gozarán de los mismos derechos que al Instituto concede la Ley de la materia.

Con respecto al último de los artículos de este Capítulo, el 18, no lo transcribo, en atención a que ya lo hice anteriormente.

Por último, y en virtud de que el citado artículo 17 hace referencia al "Convenio de Subrogación de Servicios", he considerado que sería de gran interés, concluir este Capítulo haciendo una transcripción del mismo.

CONVENIO DE SUBROGACION DE SERVICIOS, QUE EN LOS TERMINOS DE LAS FRACCIONES III Y IV DEL ARTICULO 65 DE LA LEY DEL SEGURO SOCIAL REFORMADA SEGUN DECRETO DE 31 DE DICIEMBRE DE 1956 Y VIGENTE A PARTIR DEL 1o. DE MARZO DE 1957, DE LOS ARTICULOS 23, 24, 25 y 30 DEL REGLAMENTO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES DE 30 DE DICIEMBRE DE 1953, Y DEL DECRETO DE 3 DE MARZO DE 1955, CELEBRAN POR UNA PARTE LA ASOCIACION DE BANQUEROS DE MEXICO, REPRESENTADA POR SU PRESIDENTE, EL SEÑOR LICENCIADO DON AUGUSTO DOMINGUEZ Y, POR LA OTRA, EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, REPRESENTADO POR SU DIRECTOR GENERAL, EL SEÑOR LICENCIADO DON ANTONIO ORTIZ MENA.- En el curso del convenio las empresas miembros de la ASOCIACION DE BANQUEROS DE MEXICO, se rán llamadas "LAS EMPRESAS", y el INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, se designará por "EL INSTITUTO"; las referencias a la LEY DEL SEGURO SOCIAL se expresarán por "LA LEY", y las referencias al REGLAMENTO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES, se expresarán por "EL REGLAMENTO DE TRABAJO".- LAS PARTES MENCIONADAS PACTAN LAS SIGUIENTES:

#### C L A U S U L A S

PRIMERA.- "Las Empresas" miembros de la Asociación domiciliadas en cualquier lugar de la República Mexicana, administrarán directamente a sus empleados y a sus familiares derechohabientes que señala el artículo 54 de "La Ley", las prestaciones en especie y las prestaciones en dinero que establece el artículo 23 de "El Reglamento de Trabajo".

El personal a prueba a que se refiere "El Reglamento de Trabajo", para los efectos de este convenio queda excluido del Régimen del Seguro Social.

Por este convenio las instituciones de crédito reconocen que "El Instituto" queda desligado de todas las obligaciones y responsabilidades que pudieran prevenirlo por el su ministro de las prestaciones que está obligado a dar a sus asegurados de acuerdo con los artículos 37 fracciones I, II y VII inciso a), 51, 54, 55, 56, 58, 61 y 66.

SEGUNDA.- Cada una de "Las Empresas" retendrá sobre

el importe de la cantidad que arroje la liquidación obrero-patronal bimestral correspondiente al Seguro de D.P., el 47% (cuarenta y siete por ciento). En la rama de Enfermedades Generales y Maternidad la cuota de reversión será el 83% (ochenta y tres por ciento) del importe de la cantidad que arroje la liquidación obrero-patronal bimestral correspondiente.

Para este efecto "Las Empresas" se encuentran obligadas a liquidar el importe total de sus cotizaciones mediante el pago en efectivo y la presentación del recibo correspondiente a la reversión a que tuvieron derecho según lo convenido anteriormente. Para el cálculo de dichas cotizaciones se observará lo dispuesto por el párrafo segundo del artículo veinticuatro de "El Reglamento de Trabajo".

"El Instituto" entregará a "Las Empresas" el 73% de las cuotas que en los términos del párrafo 2o. del artículo 63 de la Ley corresponde pagar a sus empleados y a los beneficiarios legales de éstos, pensionados por "El Instituto", para cubrir las prestaciones que quedan a cargo de aquéllas en los términos y condiciones establecidos por el párrafo final del artículo 55 de la Ley.

TERCERA.- "El Instituto" únicamente proporcionará a los empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares. Las siguientes prestaciones:

I.- En el ramo de Riesgos Profesionales.

- a).- El pago de indemnizaciones Globales o de Pensiones por siniestros ocurridos a los empleados.
- b).- El pago de pensiones de viudez y enfermedad a los familiares derechohabientes de los empleados fallecidos por causa profesional.

c).- El pago de pensiones de Viudez y Orfandad a los familiares derechohabientes de los empleados fallecidos, independientemente de lo establecido en el artículo 28 de "El Reglamento de Trabajo".

d).- El pago de dote nupcial a los empleados.

Estas prestaciones se otorgarán en los términos y condiciones establecidos por "La Ley" y sus Reglamentos Vigentes.

En consecuencia, las valuaciones de incapacidades parciales o totales permanentes derivadas de riesgos profesionales realizados, así como la calificación del estado de invalidez serán efectuadas exclusivamente por médicos de "El Instituto", las cuales están facultadas para obtener los informes que estimen convenientes de parte de "Las Empresas".

Los trámites para la solicitud, la concesión y el servicio de las prestaciones consignadas en esta cláusula, se regirán por las disposiciones correspondientes de "La Ley" y sus reglamentos vigentes.

CUARTA.- Para el otorgamiento de las prestaciones que se encuentra obligado a dar "El Instituto" a los empleados de las empresas miembros de la Asociación, las mismas se obligan a afiliar al personal a sus órdenes que se encuentre sujeto al Régimen del Seguro Obligatorio y a proporcionar todos los datos y avisos en la forma y términos previstos por "La Ley" y sus Reglamentos.

Con el fin de facilitar el cumplimiento de las obligaciones estipuladas en esta cláusula, "El Instituto" formulará y hará del conocimiento de "Las Empresas" un instructivo especial.

QUINTA.- El suministro de las prestaciones en especie y en dinero que en términos de este convenio son a cargo de "Las Empresas" quedará sujeto a la inspección y a la vigilancia de "El Instituto"; cada una de "Las Empresas" por su parte se obliga a acatar todas las disposiciones legales y reglamentaria que estén vigentes.

SEXTA.- En todo tiempo, "El Instituto" tiene derecho a señalar las deficiencias que descubra en el otorgamiento de las prestaciones en especie y en dinero que le han sido subrogadas; cada una de "Las Empresas" conviene en que planteado y comprobado un caso de irregularidad, previas las investigaciones que procedan, dictará y ejecutará las medidas necesarias para corregir las deficiencias señaladas.

SEPTIMA.- Para cumplir con lo establecido en el artículo 24 de "El Reglamento de Trabajo", "Las Empresas" no obligan a llevar los archivos adecuados que permitan obtener la estadística médica y administrativa relacionada con las prestaciones que toman a su cargo y presentarán o proporcionarán a "El Instituto" trimestralmente los datos relativos a las mismas. "El Instituto", oportunamente, comunicará a la Asociación las instrucciones y normas técnicas para el debido cumplimiento de esta cláusula.

OCTAVA.- Las partes convienen en que las relaciones que se establezcan entre "El Instituto" y "Las Empresas" para el debido cumplimiento de la obligación que les impone el párrafo tercero del artículo 24 de "El Reglamento de Trabajo", se efectúen por conducto del Gerente o Director de cada empresa, o de las personas que legalmente las representen.

NOVENA.- "El Instituto" no tendrá ninguna ingerencia ni responsabilidad provenientes de los contratos de trabajo que "Las Empresas" tengan celebrados con el personal médico, enfermeras, empleados administrativos y servidumbre destina-



dos a la prestación de los servicios médicos que quedan a cargo suyo en los términos de este convenio.

En consecuencia, el personal mencionado o el que en lo futuro le suceda, tendrá, respecto a "Las Empresas", la relación de trabajo correspondiente, sin que "El Instituto" por ningún motivo asuma el carácter de patrón sustituto.

DECIMA.- "Las Empresas" que hayan presentado reclamaciones ante "El Instituto" por las cantidades a que tienen derecho con motivo del aumento de la cuota de reversión acordado a partir del 1o. de enero de 1948, podrán renunciar a las mismas, y "El Instituto" les otorgará finiquito, igualmente, por las reclamaciones que tuviese en contra de ellas, por períodos anteriores al 31 de diciembre de 1956. Si no conviene a sus intereses hacer esta renuncia, lo comunicarán a "El Instituto", el que ordenará y les practicará visita de inspección, para determinar los saldos que, en su caso, el mismo Instituto tenga en su contra por incumplimiento de "La Ley" y con el propósito de que, fijados los créditos a favor y en contra de "Las Empresas", se compensen hasta por el importe de la cantidad menor, y se exija el pago de la diferencia, por quien resulte acreedor.

DECIMAPRIMERA.- Las partes aceptan que este convenio se celebre por tiempo indefinido y que con causas de su terminación respecto a una o más empresas:

a).- La falta de cumplimiento por parte de una o más de "Las Empresas", de cualquiera de las estipulaciones de este convenio, afectando la terminación sólo a la o las infractoras.

b).- Por acuerdo de las partes.

c).- Por falta de pago a "El Instituto" por un término

no mayor de 6 meses de las cuotas obrero-patronales a cargo de "Las Empresas", en los términos de "La Ley" y sus Reglamentos.

En cualquier caso de resolución de este convenio las partes se obligan a enviar una comunicación por escrito, con tres meses de anticipación a la fecha en la que se pretenda operar la resolución, a efecto de que se tomen las medidas necesarias para la no interrupción de los servicios a los que se refiere la cláusula tercera.

ESTE CONVENIO SE FIRMA POR QUINTUPLICADO EN LA CIUDAD DE MEXICO, DISTRITO FEDERAL EL 22 DE ABRIL DE 1957, CONVENIENDO LAS PARTES EN QUE ENTRE EN VIGOR EL DIA 1o. DE MARZO DEL MISMO 1957.

POR EL INSTITUTO MEXICANO  
DEL SEGURO SOCIAL

EL DIRECTOR GENERAL

POR LA ASOCIACION DE  
BANQUEROS DE MEXICO

EL PRESIDENTE

---

LIC. ANTONIO ORTIZ MENA

---

LIC. AUGUSTO DOMINGUEZ

**CAPITULO IX**

### COMENTARIOS Y PROPUESTAS

A través de los años, el empresario se ha dado cuenta que el factor humano es vital para el buen funcionamiento de su negocio.

Se ha percatado de la necesidad de que sus empleados se sientan parte de la empresa y de que además de que estén debidamente remunerados, les sean reconocidos sus méritos haciéndoselos patentes por medio de una distinción verbal o escrita o asignándoles una cantidad adicional a su sueldo, a través de la aplicación de un sistema de calificación del desempeño, misma que va a propiciar una diferenciación económica respecto a la de sus compañeros que desempeñan la misma actividad y que en el futuro le va a permitir alcanzar el sueldo máximo de su categoría y por consiguiente, ser el candidato más viable para una promoción.

Además, el llevar a cabo en forma sistemática la evaluación de su personal, le permite al empresario, entre otras cosas, conocer las necesidades de capacitación, los tipos de cursos a impartir, detectar posibles conflictos entre jefes y subordinados y medir en forma constante el rendimiento de los trabajadores.

Por lo que al Sector Bancario corresponde, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros a lo largo de su historia, pero especialmente a raíz de la creación de la Dirección de Asuntos Laborales (15 de julio de 1972), misma que surgió como consecuencia de las reformas y adiciones efectuadas al Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, se ha preocupado por los derechos de los empleados y por consiguiente, en el renglón de los sueldos, ha establecido una serie de

criterios de carácter legal y administrativo que han prevalecido aún después de la nacionalización de la banca privada, ya que ese renglón tuvo nuevamente cabida dentro de la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B del Artículo 123 Constitucional, misma que actualmente es la encargada de reglamentar el servicio público de banca y crédito.

Ahora bien, y en atención a la tendencia de reducir aún más el número de instituciones bancarias, es lógico pensar que la administración de los sueldos será muy semejante, por lo que para facilitar la absorción de los tabuladores de las instituciones fusionadas a el de la fusionante, es necesario que se estandaricen las nomenclaturas de los puestos, para lo que propongo un formato que facilitará recabar la información necesaria, la cual una vez analizada y depurada, permitirá concluir con la elaboración de un Catálogo General de Puestos y una Escala General de Sueldos adaptables a las necesidades particulares de cada institución.

CAPITULO X

BIBLIOGRAFIA

- Sistema de Relaciones Laborales  
Subsistema de Remuneraciones  
Centro Nacional de Productividad de México, A.C.  
(Sector Laboral) 1981  
Corresponsables Técnicos: Lic. Francisco Gaona López y Lic.  
Ricardo A. Varela J.
  
- Administración de Sueldos en Epoca Inflacionaria  
Lic. Sergio Fernández de la Barrera  
Grupo Editorial Expansión México 1983
  
- Sistema Bancario Mexicano y su Evolución  
hacia la Banca Múltiple  
C.P. Pedro Farías García y C.P. José D. Pérez Murillo 1977.
  
- Prácticas Comerciales y Documentación  
Ignacio Carrillo Zalce
  
- La Banca Múltiple  
Miguel Acosta Romero. Ed. Porrúa, S.A. 1981
  
- Administración de Personal. Sueldos y Salarios  
Agustín Reyes Ponce  
Limusa Wiley, S.A. Edic. 1973
  
- Historia del Pensamiento Administrativo.  
Claude S. George, Jr. Ed. Prentice/Hall Internacional.  
1981.
  
- Administración de Recursos Humanos  
Fernando Arias Galicia. Ed. Trillas México 1975.
  
- Enciclopedia de México. Edic. 1978.
  
- Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado.  
Selecciones del Reader's Digest. 1975.
  
- Revista de la Facultad de Contaduría y Administración  
Número 121 Nov-Dic. 1982.

- Manual de Bienvenida. Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ed. Mexicano, S.A. de C.V. 1971.
- Ley Federal del Trabajo de 1970  
Reforma Procesal de 1980  
Alberto Trueba Urbina y Jorge Trueba Barrera  
Ed. Porrúa, S.A. 1981
- Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.  
Alberto Trueba Urbina y Jorge Trueba Barrera  
Ed. Porrúa, S. A. 1981
- Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.  
Ed. Banamex. 1984
- Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.  
Diario Oficial Enero de 1985.
- Legislación Bancaria  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público  
Dirección General de Bancos, Seguros y Valores  
Tomo III México 1980.