

16
2 ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN

EL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS EN UN ENFOQUE PARA LA ACTUALIZACION DE CATALOGO DE PUESTO Y TABULADORES DE SUELDOS. CASO PRACTICO LA D.G.A.D.P. (1988 - 1994)

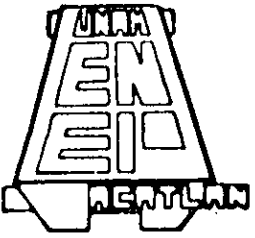
1998 MAR 26 AM 10

008811

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA
P R E S E N T A :
HERMINIA MONTES SOTELO

ASESOR: LIC. JUAN TORRES LOVERA.



MEXICO, D. F.

ABRIL DE 1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

261615



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. EL ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA D.G.A.D.P.	1
1.1 CAPTACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN EN LA D.G.A.D.P.	3
1.1.1 ESTUDIO ESTRUCTURAL DEL PUESTO DE LA INFORMACIÓN.	3
1.1.2 PLAN DE TRABAJO.	4
1.1.3 INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN NECESARIA.	4
1.2 LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	6
1.2.1 LA ENTREVISTA.	6
1.2.2 LOS CUESTIONARIOS O CÉDULAS DE PUESTOS.	7
1.2.3 OBSERVACIÓN.	9
1.2.4 DIARIO DEL PARTICIPANTE.	9
1.3 LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.	10
1.3.1 CONCEPTO.	10
1.3.2 PARTES INTEGRANTES DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	11
1.4 LA ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	12
1.4.1 CONCEPTO.	12
1.4.2 PARTES INTEGRANTES DE LA ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS.	13
1.4.3 NORMATIVIDAD DE LA ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS.	14
1.4.4 TIPOS DE ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS.	14

	PAG.
CAPITULO 2. LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS EN EL D.D.F.	16
2.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.	16
2.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.	20
2.3 POLÍTICAS A SEGUIR EN LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.	21
2.4 TÉCNICAS ESTABLECIDAS POR LA D.G.A.D.P. EN 1988 PARA UN SISTEMA EFICAZ DE PAGOS DE SALARIOS EN EL D.D.F.	33
2.4.1 ANÁLISIS DE PUESTOS.	37
2.4.2 VALUACIÓN DE PUESTOS	37
2.5 LA MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE LOS SUELDOS Y SALARIOS	38
CAPITULO 3. LA VALUACIÓN DE PUESTOS EN LA D.G.A.D.P.	46
3.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS.	46
3.2 OBJETIVOS.	46
3.3 VALORACIÓN DE PUESTOS.	47
3.4 COMPARACIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES.	49
3.5 SISTEMA DE PUNTUACIÓN.	50
3.6 LA INTEGRACIÓN DEL ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS.	53
3.6.1 LINEAMIENTOS NORMATIVOS POR LA S.H.C.P.	57

	PAG.
CAPITULO 4. LA ACTUALIZACIÓN DEL CATÁLOGO DE PUESTOS TABULADORES DE SUELDOS. ESTUDIO DEL CASO LA D.G.A.D.P.	59
4.1. DEFINICIÓN DE CATÁLOGO DE PUESTOS.	59
4.1.1 OBJETIVOS.	60
4.1.2 CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.	62
4.1.3 TIPOS DE CATÁLOGOS.	68
4.2. REESTRUCTURACIÓN DEL CATÁLOGO DE PUESTOS INSTITUCIONAL	71
4.3. DEFINICIÓN DEL TABULADOR.	72
4.3.1 DEFINICIÓN DEL TABULADOR.	72
4.3.2 ESTRUCTURA DE SUELDOS.	74
4.3.3 NIVEL SALARIAL.	74
4.3.4 CURVA SALARIAL.	75
4.4. NORMATIVIDAD EMITIDA POR LA S.H.C.P.	78
4.4.1 INCREMENTO TABULAR.	78
4.4.2 COMPACTACIÓN DE SUELDOS.	78
4.4.3 COMPENSACIONES	80
CONCLUSIONES.	82
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA.	
HEMEROGRAFÍA	
DOCUMENTOS Y BOLETINES	

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis se la dedico a:

Dios:

Por bendecir el camino que lleva mi vida y en el cual estoy alcanzando uno de mis mas grandes anhelos.

A mi Papá *:

Te dedico esta tesis por el infinito apoyo que me brindastes hasta el último momento, se que de donde estés estarás satisfecho de que halla concluido una de tus metas.

A mi Mamá:

Por el inmenso cariño que siempre me has otorgado, se que mis logros son tus logros, te dedico esta tesis por el apoyo desinteresado y especial que me has brindado.

Armando:

Esta tesis es el reflejo de tu apoyo y comprensión que día a día me ofreces. Gracias por ser el motor de mi existencia y ser el aliciente en tu vida profesional y sentimental.

Jesús:

En tu tesis comentas que somos una generación especial y estoy de acuerdo con ello, por tal motivo te dedico esta tesis. Gracias por asumir un papel tan importante en mi vida y en la de la familia.

Carmen:

Gracias por tu apoyo y comprensión para terminar mi ciclo profesional.

Inés:

Gracias por ayudarme a concluir uno de mis grandes anhelos.

Jesús (Jrs), Josué., Monserrat:

Espero que esta tesis sea un estímulo para su vida profesional.

Lic. Juan Torres Lovera:

Le agradezco lo mucho en que me ayudo para concluir una etapa más de mi vida profesional, además de haberme enriquecido espiritualmente e intelectualmente. Estoy segura que lo mejor fue contar con su amistad.

Lic. Catalina Solís Diego:

Le agradezco por haberme ayudado a concluir mi etapa profesional y apoyarme para el alcance de mejores resultados

Lic. Jaime Nares Armenta:

Gracias por su apoyo para terminar mi ciclo profesional.

Lic. Juan Ramírez Zozaya:

Gracias por brindarme un voto de confianza.

Lic. Gregorio Arandas Acuña:

Gracias por haberme otorgado la oportunidad de terminar con mi ciclo profesional.

Lic. Marco A. Santamaría Buentello:

Han sido poco los amigos que han vivido de cerca las angustias y los éxitos para concluir esta tesis y usted fue uno de ellos, gracias por el apoyo desinteresado que me brindó para culminar uno de mis sueños.

INTRODUCCIÓN.

La Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal del D.D.F., en el área de Administración de personal, tiene la responsabilidad de manejar la situación económica y laboral de los trabajadores de ese organismo, conforme al sistema general de administración de sueldos y salarios.

En dicha área se diseñan y llevan a cabo las técnicas de análisis adecuadas que permitan la correcta ubicación del personal y el desempeño de sus actividades, en las diversas estructuras ocupacionales. Así mismo, se actualizan los catálogos y tabuladores de sueldos que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Además, esta área es responsable del Programa de eliminación de incongruencias entre plaza-puesto-función real, del Programa de asignación de sección sindical a los trabajadores de base, del Programa de cambio de código, y del Programa de cambio de código cf por el correspondiente en código a base.

Las técnicas de análisis y valuación de puestos del D.D.F. se llevan a cabo conforme a los lineamientos establecidos por la metodología de análisis y valuación de puestos autorizada por la Secretaría de Programación y Presupuesto, función que ejerce actualmente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Luego de varios procesos administrativos, la D.G.A.D.P. contó, a finales de 1994, con los instrumentos idóneos para el análisis y valuación de puestos y para la captación e integración de la información. Sin embargo, la creación del Programa de eliminación de incongruencias frenó el avance alcanzado, restando objetividad a los resultados al no permitir la libertad de acción de sus técnicas ni de sus instrumentos.

El programa de eliminación de incongruencias, al igual que los otros, fue creado en 1992 por la oficialía mayor, con el objetivo de corregir anomalías en las estructuras ocupacionales de las unidades administrativas del D.D.F., creadas por la expansión de funciones realizadas por estas unidades; en primer instancia se debía de trabajar con las 39 secciones sindicales como intermediadoras entre las unidades y la D.G.A.D.P., pero la influencia política que tomaron fue excesiva, se distorsionó el objetivo del programa, lo cual generó un catálogo institucional de puestos obsoletos y estructuras ocupacionales inconsistentes. Debido a estas anomalías que repercuten en el estado emocional, laboral y económico de los trabajadores del D.D.F., nos inclinamos por el tema de tesis.

El propósito de este trabajo es estudiar las técnicas de análisis y valuación de puestos que lleva a cabo la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal del D.D.F., describir y explicar cada uno de los pasos que realiza y

establecer patrones a seguir para su actualización. Se pretende continuar el proceso de las técnicas de análisis y valuación, interrumpidas por el Programa de eliminación de incongruencias, e intentar mitigar las anomalías causadas por él, rescatando su objetivo original.

La importancia de las técnicas de análisis y valuación de puestos: entrevista, cédulas de análisis y valuación - con sus respectivos lineamientos normativos - y la observación directa, radica en conocer las funciones reales del trabajador, para asignarle el nivel salarial adecuado, además de frenar la apertura sindicalista, característica del programa. Con ellas se busca la depuración minuciosa del catálogo institucional de puestos, con base en los resultados de su análisis y valuación, así como el respeto a los lineamientos establecidos en las condiciones generales del trabajo, para otorgar los alicientes necesarios al trabajador en su desempeño laboral.

El periodo seleccionado es 1988-1994, debido que en él, las técnicas de análisis y valuación de puestos sufrieron la determinación de sus objetivos, la afluencia política y administrativa de las secciones sindicales con las unidades administrativas, con los agremiados y con el órgano central, lo que ocasionó los conflictos con el catálogo institucional de puestos y las estructuras ocupacionales.

Al comparar la evolución de las técnicas de análisis y valuación de los años en estudio y analizar todos y cada uno de los resultados, se determina la siguiente propuesta intelectual:

1.- Las técnicas e instrumentos de análisis de puestos empleadas por la D.G.A.D.P. son los idóneos para la captación e integración de la información; dan ellos origen a la valuación de puestos durante el periodo 1988-1994. Los instrumentos utilizados para la realización del análisis de puestos son la entrevista, la cédula, la observación y, en un momento dado, el diario del trabajador. Todos tienen el objetivo de facilitar la integración de la descripción de funciones y especificación del puesto y así cumplir con el propósito de vincular el estudio de la valuación de puestos, es decir, tras de la información obtenida se valora el puesto en estudio y se determina el perfil de persona y el sueldo aproximado.

2.- La administración de sueldos y salarios de la D.G.A.D.P. se preocupa por lograr un sistema de pago de salarios y proporcionar un ambiente confortable a los trabajadores del D.D.F., bajo los criterios que marca la ley.

Para desarrollar este sistema, la D.G.A.D.P. se preocupa por mantener el ritmo de modernización en las técnicas de análisis y valuación de puestos y por proponer la marcha de programas para el beneficio de los trabajadores, de acuerdo

a lo estipulado por la S.H.C.P. En cuanto a los estímulos, la D.G.A.D.P. es fiel a los lineamientos internos del D.D.F.

3.- El método de valuación de puestos llevado a cabo por la D.G.A.D.P. es eficiente, pondera los elementos específicos, estableciendo niveles justos adecuados a las funciones reales.

La valuación de puestos del D.D.F. es la idónea, cuenta con los instrumentos y/o elementos necesarios para la ponderación del puesto y nivel al sueldo promedio.

4.- La creación y actualización de los catálogos institucionales de puestos y de los tabuladores de sueldos va de acuerdo a los criterios estipulados por la D.G.A.D.P. y a las necesidades funcionales que se van originando.

5.- El Programa de eliminación de incongruencias entre puesto-plaza-función real le quita objetividad al análisis y valuación de puestos, es un medio político de las secciones sindicales para obtener presencia entre trabajadores del D.D.F.

Su creación interrumpió el proceso de análisis y valuación de puestos por medio de la apertura sindicalista, además de propiciar un catálogo de puestos subjetivo, debido a que no se realizaban las investigaciones pertinentes para la elaboración de las cédulas de análisis y valuación de puestos.

El presente estudio se estructuró de la siguiente forma :

Capítulo I. El análisis de puestos en la D.G.A.D.P.

En este capítulo se demuestra que las técnicas empleadas por el análisis de puestos dentro del D.D.F. determinan las responsabilidades y requisitos de puesto y el tipo de persona adecuada para desempeñar las funciones asignadas. Para ello se lleva a cabo:

a) La captación, procesamiento y análisis de la información en la D.G.A.D.P. en el periodo seleccionado, se sometió a una perspectiva estructuralista acerca del puesto, del plan de trabajo, y su integración.

b) El estudio de los instrumentos: la entrevista, cédula, diario del participante y observación directa.

c) El estudio de la descripción de puestos con sus respectivos conceptos y sus partes integrantes.

d) El análisis de la especificación de puestos con su respectivo concepto, partes integrantes, normatividad y tipo de especificación.

Capítulo II. La administración de sueldos y salarios en el D.D.F.

Con el fin de demostrar que las políticas implementadas por la entidad establecen los requisitos para estructurar un sistema adecuado de salarios y la satisfacción de los requerimientos de sus empleados, definimos el concepto de administración de sueldos y salarios, objetivos, políticas a seguir, hasta las técnicas establecidas por la D.G.A.D.P. en 1988 para un sistema eficaz de salarios en el D.D.F.: el análisis y valuación de puestos y la motivación a través de los sueldos y salarios.

Capítulo III. La valuación de puestos en la D.G.A.D.P.

En este capítulo se demuestra la ponderación de elementos específicos de los puestos analizados, comparándolos entre sí para determinar su valor relativo y establecer grados y niveles específicos dentro de la jerarquía seleccionada. Para ello se señala la definición e importancia de la valuación de los puestos, la comparación de los factores y subfactores, los sistemas de puntuación, la integración de análisis y su valuación, además de la autorización por la S.H.C.P.

Capítulo IV. La actualización del catálogo de puestos y tabuladores de sueldos. Estudio del caso la D.G.A.D.P.

Se presentan los resultados del análisis y valuación de puestos que determinan las bases para la formulación de los proyectos institucionales, conforme a los lineamientos establecidos por S.H.C.P. También se define al catálogo, sus objetivos, clasificación y tipos de puestos; se reestructura y define al tabulador, contemplando sus objetivos, estructura de sueldos, nivel y curva salarial. Por último se enfatiza la normatividad emitida por la S.H.C.P. respecto al incremento tabular, compactación de sueldos y compensación.

CAPÍTULO I

EL ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA D.G.A.D.P.

Uno de los objetivos principales de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal es la aplicación de las políticas que regulan el sistema general de la Administración de sueldos y salarios de los órganos pertenecientes al Departamento del Distrito Federal. Para la ejecución de dichas políticas, la dependencia debe basarse en los resultados obtenidos del análisis y valuación de los puestos, cuya finalidad es estudiar las estructuras orgánicas y ocupacionales de cada una de las unidades administrativas, de acuerdo a sus funciones, escalafones y responsabilidades, con el objeto de determinar la ubicación de un nivel salarial de acuerdo a sus funciones; los resultados son reflejados en la actualización del Catálogo institucional de puestos y del tabulador de sueldos.

El estudio de estructuras para selección de personal y la valoración de funciones es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes, la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas que deben ser encontrados para ocuparlos. ⁽¹⁾ Determinar las responsabilidades y requisitos de un puesto y el tipo de persona a desempeñarlo, es fundamental para la recopilación de información en estudio de las estructuras del puesto y de un plan de trabajo. Los instrumentos utilizados para el levantamiento de información son la entrevista, los cuestionarios y la observación misma. Este capítulo se explicará cómo las técnicas y métodos empleados por el análisis de puestos del D.D.F. son interrumpidos por la creación de programas piloto, cuyo objetivo es corregir errores en las estructuras orgánicas para lograr una valuación subjetiva.

La evolución del análisis de puestos en el D.D.F. se manifiesta con el primer catálogo institucional creado en 1982, cuyo procedimiento fue:

- 1.- Identificación de puestos del D.D.F. Verificación de funciones desempeñadas por el servidor público; cotejo de funciones con el catálogo de puestos de la federación correspondiente.
- 2.- En caso de dificultad para identificar la correspondencia entre las funciones reales y las establecidas en el catálogo, acudir a indicadores y puestos cuyas funciones y niveles salariales sean similares.

⁽¹⁾ vid. Gary Dessler. Administración de Personal. pp. 84-85.

3.- Niveles asignados otorgados al Catálogo general de puestos, sin estudiar el grado de responsabilidad y riesgo en la realización de funciones.

4.- La asignación de puestos, la clasificación del personal en operación, su contratación y promoción se realizó de acuerdo a los profesiogramas y requisitos especificados por la entonces S.P.P. en el Catálogo de la federación y no por el estudio minucioso de los casos posibles a cambios administrativos que se debe realizar con el análisis de puestos.

El Catálogo institucional de puestos de 1982 contaba con ocho grupos administrativos, 74 ramas, 554 puestos en total, sin orden en su clasificación; además, con denominaciones de puestos, categorías y niveles no apegados a la realización de funciones reales de los servidores públicos y sin satisfacer las necesidades económicas - administrativas de ese entonces.

En 1992 el análisis de puestos fue lento, debido a la extensión de funciones por el aumento de necesidades de la población durante diez años. La Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, dio origen a un nuevo programa en donde se renivelaba al trabajador en su plaza base con sólo un reporte de funciones reales, con el visto bueno del jefe de recursos humanos, validado por el jefe inmediato y presentado por el sindicato. Este Programa se llama eliminación de incongruencias entre puesto-plaza-función real, cuyo objetivo primordial es corregir todas las incongruencias existentes en el Catálogo institucional.

Sin embargo, no se midió el alcance político que dio origen este programa, dado que a través de los años restaba cada vez más importancia a la técnica del análisis de puestos. Esta técnica inicia con solicitud de unidades administrativas sólo para casos determinados, en donde un grupo de personas impreparadas hacen entrevistas y llenan cuestionarios; luego vacian directamente los datos obtenidos en las cédulas de valuación de puestos, con rangos ya predeterminados por la S.H.C.P., o en su defecto, en los profesiogramas existentes de casos similares.

Los resultados del análisis para 1992 fueron: la clasificación de 84 ramas en 7 grupos para 779 puestos; demasiados puestos por la asignación de incongruencias. En este año continúa la tendencia de apertura sindicalista.

En 1994 se originó una apertura mayor del sindicato, se consideró al programa de incongruencias como una salida para mover al personal dentro de una plaza de un nivel a otro, dando de alta a 112 puestos en los mismos grupos y ramas, contando con un universo de 904 puestos.

A finales de 1994, la D.G.A.D.P. retomó los principios básicos de la técnica de análisis de puestos, de la Metodología de análisis y valuación de puestos del Gobierno Federal. En ella basó los procedimientos para captar y procesar información acerca de un puesto (su descripción genérica y específica) y del perfil de persona a ocuparlo. Ello desembocó en la actualización del Catálogo institucional de puestos y su valoración para el tabulador de sueldos, previniendo la satisfacción económica del trabajador. El análisis de puestos es también guía para la selección del personal idóneo.

En los siguientes apartados de esta tesis se analizarán cada uno de los procedimientos que conforman el análisis de puestos, además se expondrán los resultados obtenidos

1.1 CAPTACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN EN LA D.G.A.D.P. (1988-1994)

La reforma administrativa propuesta por la Comisión de Administración Pública, de 1967, tuvo como objetivo esencial en materia de personal, lograr una administración objetiva con técnicas y procedimientos idóneos para la selección, inducción y capacitación del personal, con el propósito de mantener al servidor público en un ambiente cordial, en donde se reconozcan y estimulen sus desempeños. Derivado de ello se creó la Metodología de análisis y valuación de puestos del Gobierno Federal, con el fin de reconocer las partes integrantes del puesto: la descripción de funciones y su especificación; en la valuación se determina el valor del puesto, de acuerdo al grado de conocimientos, aptitud, responsabilidad, esfuerzo, ambiente y riesgos. De tal modo, se estableció una relación lógica y objetiva entre estos factores y el valor monetario que se le asigne, con el fin de lograr la actualización del Catálogo institucional de puestos idónea y la del tabulador de sueldos.

Para obtener homogeneidad en la recopilación e integración de información requerida para el análisis, la metodología propone: el estudio estructural del puesto, un plan de trabajo y la selección de datos para su integración. A continuación se describe el desarrollo de cada uno de estas actividades por la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal de 1988 a 1994.

1.1.1 ESTUDIO ESTRUCTURAL DEL PUESTO DE LA INFORMACIÓN.

La fase inicial del análisis de puestos en el D.D.F. consiste en la identificación y clasificación de las funciones que desempeñan las Unidades Administrativas; el primer paso es identificar objetivos, atribuciones, funciones, metas, planes y

programas institucionales de la estructura ocupacional ⁽²⁾. Posteriormente se clasifica la información para su análisis en los siguientes puntos:

- 1) Área de trabajo: ya sea por dirección, subdirección y/o área de campo.
- 2) Jerarquías desde el personal de estructura hasta el personal técnico operativo.
- 3) Grupo: de acuerdo a sus requisitos, ocupaciones y áreas de profesionalización
- 4) Rama: de acuerdo a las funciones que se realice.

Con la información clasificada se, inició el plan de trabajo, que en diversas ocasiones ya está previsto por las autoridades pertinentes, quienes lo retornan al grupo de análisis seleccionado.

1.1.2 PLAN DE TRABAJO.

Para la debida captación y procesamiento de información se requiere formular un plan de trabajo de acuerdo a las necesidades y requisitos de la unidad administrativa en estudio. En dicho plan, se deberá definir la intervención de la unidad administrativa, de la D.G.A.D.P. y en ocasiones del Sindicato, además de los movimientos solicitados, que pueden ser:

- Alta de puestos específicos al Catálogo institucional
- Baja de puestos específicos al Catálogo institucional
- Modificación al nivel salarial.

Estos movimientos dan origen a la actualización del Catálogo institucional de puestos y se realizan por una solicitud y el Vo. Bo. del S.U.T.G.D.F.

En este plan se precisarán los instrumentos de investigación para la captación de los datos. Posteriormente se integrará la información necesaria.

1.1.3 INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN NECESARIA.

La integración de la información debe ser resultado de un mecanismo sencillo, donde el grupo de analistas debe tener conocimiento del objetivo del estudio y así

⁽²⁾ Conjunto de puestos ubicados de acuerdo a un nivel predeterminado que adapten de grado de autoridad, de responsabilidad nivel y remuneración, preparación y experiencia. Praxis de la Administración Pública. p. 12.

obtener la información más adecuada en las entrevistas y/o los cuestionarios para facilitar la valuación del puesto.

De 1988 a 1991, la integración de la información para el análisis de puestos contaba con lagunas en los datos requeridos, debido a entrevistas obsoletas y sin precisión, formuladas por el personal que sin preparación lleva a cabo la labor de entrevistador y analista. El resultado fue un reporte de análisis de puestos utópico, basado en datos obtenidos de la observación y en cédulas ya hechas en puestos similares en cuanto a funciones y requisitos, pero no en responsabilidades y riesgos de trabajo. Este resultado se vio reflejado en el Catálogo institucional de puestos, debido a que existieron puestos con 3 denominaciones diferentes y con el mismo código y nivel, o bien puestos con la misma denominación y código, pero con diferente nivel salarial, o en su defecto puestos mal clasificados en grupos y ramas administrativas, según la naturaleza de sus funciones.

Para 1992 y mediados de 1994, la integración de los datos se basó en dos vertientes: 1) Información recabada en las cédulas. 2) En los profesiogramas. Una característica de este periodo es que el análisis de puestos se llevó a cabo para la creación de Catálogos específicos del D.D.F., en donde se crearon puestos y se modificaron denominaciones o códigos. Los puestos del Catálogo institucional fueron modificados por la aplicación del Programa de incongruencias.

A finales de 1994, la D.G.A.D.P. se preocupó por capacitar al personal encargado del análisis de puestos, además de agregar a la integración de la información:

- La investigación sobre la estructura ocupacional de las unidades administrativas.
- El análisis detallado en las descripciones genéricas y específicas de funciones.
- Recopilación en las normas políticas y criterios orgánicos y funcionales.
- La investigación de campo respecto al contenido de las funciones.
- La solicitud de análisis por parte de la unidad administrativa. En caso de altas de puestos, el Vo. Bo. de la S.H.C.P., con su respectiva norma. Para bajas de puestos, sólo con la justificación correspondiente.

Actualmente, el D.D.F. intenta actualizar el Catálogo institucional y específico de puestos con el tabulador de sueldos.

En seguida se describirán los instrumentos utilizados para la captación de la información.

1.2 LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal se basa en los siguientes instrumentos para la captación de los datos requeridos, que son señalados en el formato creado por dicha entidad ⁽³⁾.

Los instrumentos son:

- Entrevista.
- Cuestionario o cédula de análisis de puestos.
- Observación directa.
- Diario de participantes.

A continuación se analizará cada uno de ellos en su aplicación.

1.2.1 LA ENTREVISTA.

La entrevista es un medio de comunicación recíproca en donde se permite ver y platicar con el solicitante para conocerlo y complementar los informes de la solicitud y observar sus reacciones y situaciones definidas ⁽⁴⁾.

Como ya se mencionó anteriormente, de 1988 a mediados de 1994 no existía una capacitación para elaborar el cuestionario y realizar la entrevista, con vistas a obtener la información necesaria, por ello, a fines de 1994, la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal recomendó al personal técnico encargado del levantamiento de preguntas, los siguientes pasos:

Primer Paso.

El personal técnico debe establecer un ambiente de cordialidad, conocer el nombre del propuesto, hablarle en un lenguaje fácil de entender, comentar en forma breve el propósito de la entrevista.

Segundo Paso.

Seguir al pie de la letra el orden de preguntas establecidas en las cédulas de análisis de puestos.

⁽³⁾ Antes se utilizaba el formato F-201, en 1990 la D.G.A.D.P. creó el actual.

⁽⁴⁾ vid. Dessler, op.cit., pp.57-59.

Tercer Paso.

Indagar en forma profunda sobre las funciones que realiza el entrevistado, ya sea en forma periódica, eventual o diaria acerca de sus conocimientos, experiencia, cadena jerárquica y riesgos de trabajo, con el fin de ponderar las respuestas en forma clara y sencilla.

Las cédulas de análisis de puestos es la guía que utiliza el personal técnico para la entrevista. Cabe destacar que sin ésta no es posible llevar a acabo ni la entrevista ni la captación de información del análisis de puestos. A continuación se explicará la estructura, el contenido y la importancia de las cédulas de análisis.

1.2.2 CUESTIONARIO O CÉDULA DE ANÁLISIS DE PUESTOS.

Según Gary Dessler, el cuestionario es el instrumento para obtener respuesta a ciertas preguntas, por medio del uso de una forma escrita que el interrogado responde fácilmente⁽⁵⁾.

El cuestionario que la D.G.A.D.P. utilizó a partir de 1983 hasta 1985, fue autorizado por la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto. Éste consistió en la interrogación de los factores: datos generales, descripción de funciones de puestos, requerimientos del puesto, complejidad, ambiente y riesgo. (ver anexo No. 1).

En 1985 se reformó la cédula, a fin de realizar la entrevista en una forma rápida y eficiente. Hasta la fecha, este cuestionario es el que se aplica para el levantamiento del análisis de puestos y que da pauta para la realización del llenado de la cédula de valuación de puestos. La reforma consistió sólo en el factor de datos generales del trabajador (ver anexo No. 2).

⁽⁵⁾ vid. idem.

Las modificaciones que se realizaron en las cédulas consistieron en los siguientes puntos:

1983-1985

1. En los datos generales se pregunta el puesto inmediato inferior, la localización física y el horario del trabajador.
2. 1.2 se conoce como clave de puesto.
3. 1.5 se conoce como número progresivo de plaza.
4. Se hace referencia a los puntos:
 - 1.7 Puesto inmediato superior.
 - 1.8 Puesto inmediato inferior.
 - 1.9 Puestos dependientes.
 - 1.10 Localización física.
 - 1.11 Horario.

5. No existía instructivo de llenado para la cédula.

1985-1994

1. Se eliminan estos datos para agilizar la entrevista.
2. 1.2 es código de puesto.
3. 1.5 es número progresivo de puesto.
4. Los puntos 1.7 (puesto inmediato superior), 1.8 (puesto inmediato inferior), 1.9 (puestos dependientes), 1.10 (localización física), y el 1.11 (horario) se concentran en los puntos 1.7 (que hace referencia al puesto que reportan) y el 1.8 (que hace referencia al puesto que le reportan)
5. Se creó el instructivo de llenado de cédulas. (ver anexo No. 3)

Como se observó, las modificaciones recayeron sólo en los datos generales; en realidad, este instrumento de aplicación de información es un complemento para la clasificación de la información llevada a cabo en la valuación de puestos.

Cabe destacar que la entrevista y el llenado de cédulas se ven influenciadas por la observación directa del analista. A continuación se enuncia ésta.

1.2.3 OBSERVACIÓN.

La observación es el método complementario para recabar la información de análisis de puestos; se utiliza por lo regular en conjunto con la entrevista. Su importancia recae en tomar en cuenta aquellos factores visibles para valuarlos, por ejemplo, los puestos cuyas actividades físicas son amplias y constantes: por ejemplo los empleados de la Sección sindical 01 de "limpia", los empleados de Planta de Asfalto, de la Secretaría de Vialidad y Transporte, etc., así mismo, aquellos factores cuyas actividades recaen en un esfuerzo mental difícil de evaluar, por ejemplo los abogados, ingenieros, médicos, etc.

Un instrumento que es poco utilizado en el D.D.F., pero representa un punto importante, es el Diario de Participante.

1.2.4 DIARIO DEL PARTICIPANTE.

Este diario es un listado hecho por los mismos trabajadores, donde indican todas y cada una de las actividades que realizan.

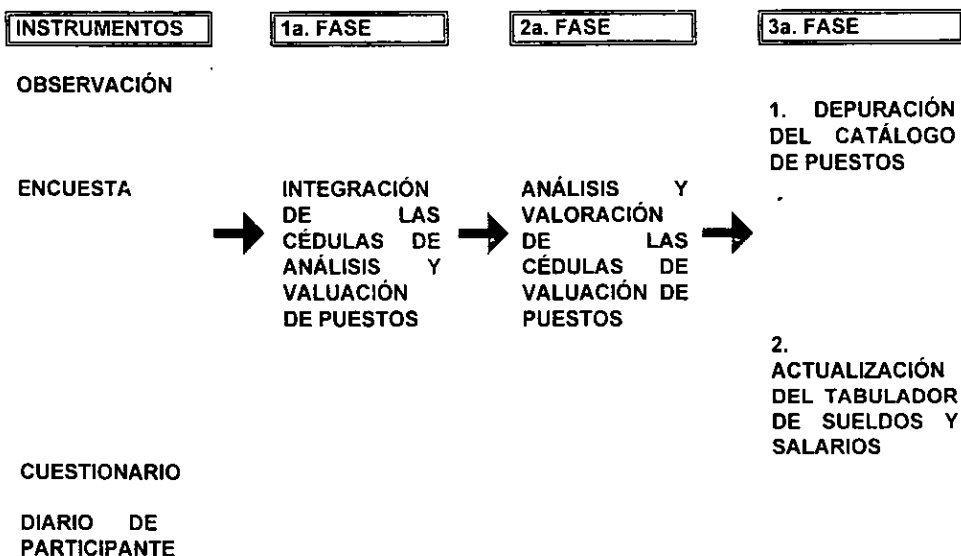
Lo llevan a cabo principalmente aquellos empleados cuyas funciones son campo-operativas-sustantivas, tales como los empleados de la planta de asfalto, cuyas actividades son tan variables e importantes que necesitan llevar un registro cronológico.

La forma de utilizar los instrumentos para la obtención de la información idónea, es el paso principal para la realización de la columna vertebral del análisis de puestos, " la descripción de funciones y especificación del puesto", cuyo objetivo es describir y recopilar todos los datos disponibles referente a las tareas y responsabilidades de un puesto, así como los requisitos de ocupación.

Cabe señalar que el éxito de obtener una entrevista agradable, con respuestas claras y precisas, nos lleva a obtener cuestionarios eficientes, en donde los datos más relevantes y característicos de un puesto se identifican para el llenado y análisis de las cédulas de valuación.

Posteriormente del análisis, se puede determinar la clasificación del trabajador en el puesto y acreditar el nivel salarial que le corresponde.

En forma gráfica se puede mostrar el enlace que existe entre los instrumentos de la captación de información, de la manera siguiente:



La descripción y especificación del puesto son la columna vertebral del análisis debido a la unión que realizan con la valuación de puestos, de acuerdo a los lineamientos establecidos para el llenado de las cédulas de análisis.

A continuación se explicará cómo se concibe la descripción y especificación de puestos, cuál es su importancia y cuáles son sus partes integrantes.

1.3. LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

1.3.1. CONCEPTO.

Para dar un concepto de Descripción de Puestos, retomamos a Gary Dessler, quién la define como: "Una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo" ⁽⁶⁾.

⁽⁶⁾ vid. Dessler, op.cit., pp. 12-138.

Para Lanham, el término descripción de puestos ha sido definido como la "descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto"⁽⁷⁾.

En el D.D.F., la descripción de funciones es la narración detallada de cada una de las actividades que realiza el trabajador, ya sea en forma diaria, parcial o eventual.

La descripción de funciones se puede clasificar en dos vertientes:

- La Descripción Genérica.
- La Descripción Específica.

Ambas se localizan en la cédula de análisis de puestos del D.D.F., que a continuación se mencionará.

1.3.2. PARTES INTEGRANTES DE LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

En la descripción genérica sólo se describen en forma clara, concisa y precisa, el conjunto de actividades que se realizan en el puesto.

En la descripción específica se enlistarán cada una de las actividades que se realizan de acuerdo a su frecuencia e importancia. Los datos utilizados en la Cédula de Análisis de puestos del D.D.F. son:

PARTES INTEGRANTES	SUBPARTES	CARACTERÍSTICAS
Datos generales	-Nombre del puesto. -Código del puesto -Puesto al que se reporta -puesto al que le reportan	-Se describen todas las generalidades del puesto.
Descripción del puesto	-Descripción genérica.	-Actividades que caracterizan al puesto
	-Descripción específica.	-Actividades que se realizan con una frecuencia determinada.

⁽⁷⁾ vid. Lanham; Lobato, Edward. op.cit., pp.397-417.

PARTES INTEGRANTES	SUBPARTES	CARACTERÍSTICAS
Requisitos del puesto	-Edad, sexo, escolaridad, cursos de capacitación, esfuerzo físico, mentales y su frecuencia.	-Para el desempeño de puestos, son los requisitos necesarios.
Complejidad del puesto	- Todo tipo de responsabilidades que tiene el puesto.	-Se enuncian todas y cada una de las posibles responsabilidades del puesto.
Ambiente y riesgo.	- En el ámbito son: el favorable y desfavorable; en el riesgo: son de todo tipo, tanto accidentes dentro del trabajo.	Se describe las condiciones físicas y ambientales en que se desarrollan las funciones.

En el desarrollo de la cédulas de análisis, hay un apartado donde al entrevistado se le pregunta edad, experiencia, capacitación, sexo, escolaridad, etc.; la claridad de estos datos nos proporcionará la especificación del puesto.

1.4. LA ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

1.4.1. CONCEPTO.

La diferencia entre una descripción y una especificación de puestos es de perspectiva. La descripción define las actividades del trabajo; es un perfil del puesto. Por su parte, la especificación señala lo que el puesto exige a los trabajadores: las aptitudes humanas que se requieren.

Según Reyes Ponce, en la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado ⁽⁸⁾.

⁽⁸⁾ vid. Reyes Ponce, op.cit., pp. 60.

Gary Dessler la define como “ la lista de los requisitos humanos ” de un puesto ⁽⁹⁾, es decir, la educación, capacidad, personalidad, etc.

En la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal los requisitos para ocupar un puesto son:

- Saber leer y escribir.
- Conocimientos de instrucción primaria media.
- Conocimientos de instrucción primaria completa.
- Conocimientos de instrucción secundaria, prevocacional o comercio medio.
- Conocimientos de secundaria, prevocacional o comercio.
- Conocimientos de instrucción preparatoria o vocacional media.
- Conocimiento de preparatoria o vocacional completa.
- Comprobante de especialidad.
- Título de escuela normal.
- Título de escuela normal superior.
- Comprobante de practicante de la profesión a que se refiere el puesto.
- Carta de pasante de la profesión a que se refiere el puesto.
- Título profesional registrado de la profesión a que se refiere el puesto.
- Comprobante de especialidad profesional.
- Certificado de posgrado, expedido por alguna institución reconocida.
- Comprobante de experiencia en las actividades del puesto.
- Aprobar examen teórico.
- Aprobar examen psicométrico.
- Aprobar examen práctico.
- Licencia requerida para realizar las actividades del puesto.
- Otorgamiento de garantía.
- Dominio de dos o más idiomas.

1.4.2. PARTES INTEGRANTES DE LA ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS.

En el Departamento del Distrito Federal, los factores utilizados para la especificación del puesto son:

- 1.- La escolaridad.
- 2.- El sexo.
- 3.- La edad mínima y máxima.
- 4.- Los cursos de capacitación, así como los conocimientos especiales del trabajador.
- 5.- La experiencia.
- 6.- La destreza y habilidad del trabajador.
- 7.- Los criterios de individualidad.

⁽⁹⁾ vid. Dessler, op.cit., pp. 209-220.

1.4.3. NORMATIVIDAD DE LA ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS.

En el curso de capacitación que se da al grupo de analistas, se enfatiza la forma en que debe desarrollarse ante el entrevistador, determinando las siguientes normas a llevar a cabo:

- Claridad

El uso de términos ambiguos, esto es, que pueden entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello deben excluirse términos tales como "asistir", "verificar", etc.

- Sencillez

Por razón de claridad debe emplearse un lenguaje accesible. Esto no excluye el empleo de tecnicismos que sean de uso corriente en la empresa.

- Concisión

Debe emplearse el menor número posible de palabras, porque esto favorece también la claridad.

- Precisión

Es quizá la cualidad principal, deben excluirse en lo posible los términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud por quienes usen las descripciones, tales como "poco", "mucho", "frecuente", "largo", "de gran responsabilidad", etc.

- Viveza

Deben procurarse en lo posible hacer una descripción viva y no una enumeración de tonos grises. Por ello la observación de verbos funcionales, tales como: corta, taladra, perfora, etc. Conviene iniciar con ellos cada párrafo y usarlos en presente indicativo.

1.4.4. TIPOS DE ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

No existen tipos de especificación de puestos debido a que no han existido cambios de las cédulas de análisis de puestos; se sigue respetando un patrón de preguntas, quizá con diferente presentación, pero son las mismas preguntas y valores que posteriormente se darán en la valuación de puestos.

Cabe destacar que el procedimiento de la técnica de análisis de puestos es continuo con la técnica de valuación, en donde se retomará los resultados obtenidos para la ponderación de puestos en rangos adecuados para el establecimiento de niveles, provocando cambios en el Catálogo institucional de puestos, así como en el Tabulador de sueldos, procurando que éste satisfaga las necesidades de los servidores públicos, logrando así su permanencia en el trabajo.

En el capítulo siguiente se explicará cómo el D.D.F. se arma de políticas y programas, dentro de su administración de sueldos y salarios, para el establecimiento del sistema de pagos de salarios, previniendo estímulos y recompensas.

CAPÍTULO 2

LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS EN EL D.D.F.

En el área administrativa de cualquier organización, debe de existir un catálogo de puestos eficiente y objetivo, que cubra todos y cada uno de los puestos existentes, además de los posibles a crear, de acuerdo a las necesidades funcionales que se originen. También un Tabulador de sueldos y salarios equitativo, que prevea las necesidades económicas del servidor público. Para desarrollarlos, la D.G.A.D.P. actualizó la cédula de análisis de puestos que llevó a cabo durante el periodo 1988-1994.

En la cédula nueva, se eliminaron algunos puntos de los datos generales, con el propósito de hacer menos compleja y más rápida la entrevista, además de obtener datos más precisos y una estructura salarial idónea, que indique el nivel adecuado a las funciones reales del trabajador, más estímulos accesibles que motiven su ascenso escalafonario.

2.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

Para definir la administración de sueldos y salarios, retomamos diversos autores, tales como:

- Deusto Bibli.

"aquella que se ocupa de la retribución y de las partes que la ocupan, tales como empleados, empresas, administración".⁽¹⁰⁾

- Agustín Reyes Ponce.

"Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios técnicos para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia, a sus necesidades y a las posibilidades económicas de la empresa".⁽¹¹⁾

⁽¹⁰⁾ vid. Bibli. Deusto, Sistema de retribución y administración de salarios, pp. 23-25.

⁽¹¹⁾ vid., Reyes, Ponce, A. La valuación de puestos, pp. 12-28.

- George Strauss.

"La relación entre los aspectos de estudio de sueldos y salarios, la evolución de labores, los salarios mínimos y salarios base"⁽¹²⁾

De acuerdo al objetivo de la tesis y al propósito del D.D.F., se puede definir que la administración de sueldos y salarios es la función encargada de retribuir adecuada y equitativamente la labor desempeñada por los trabajadores, en función de la importancia del puesto, la eficiencia en el trabajo, las necesidades personales y la capacidad económica de la organización.

Cabe señalar que gracias a la administración de sueldos y salarios objetiva del D.D.F., se obtiene un oportuno y eficiente sistema de pago, es decir, una actualización constante de los tabuladores salariales y del Catálogo institucional de puestos; estos aspectos constituyen una de las principales motivaciones del trabajador para permanecer en la institución.

Es importante destacar varios conceptos empleados en la administración de sueldos y salarios, que serán retomados en esta tesis:

ANÁLISIS DE PUESTOS.

Es el estudio sistemático y permanente de los puestos de organización para definir sus particularidades más relevantes.⁽¹³⁾ Los métodos utilizados para ello son: la encuesta, el cuestionario y la observación directa.

CATÁLOGO DE PUESTOS.

Es el documento que integra el universo total de puestos, definiendo, clasificando y sistematizando sus funciones, atribuciones y responsabilidades, en una dependencia o entidad.⁽¹⁴⁾

En la administración pública federal existen dos tipos de Catálogos de puestos, el de la Federación y los institucionales :

El catálogo federal, es el documento que cuenta con el universo de puestos de la federación; de él se derivan los institucionales.

⁽¹²⁾ vid., Strauss, George. Los problemas humanos de la dirección. pp. 663-705.

⁽¹³⁾ INAP, Praxis de la Administración Pública.

⁽¹⁴⁾ idem.

Los catálogos institucionales recopilan y clasifican sólo los puestos que competen a una institución de gobierno específica; de éste se derivan los catálogos privativos y los específicos.

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.

Es la agrupación ordenada de acuerdo con criterios uniformes: por funciones, jerarquía, sueldo, código y rama.⁽¹⁵⁾ Dentro del catálogo de puestos, es imprescindible ordenarlos de la forma más sencilla y rápida para su localización.

CÓDIGO.

Es la clave de identificación de los puestos, está conformada por: una letra del grupo administrativo, dos números de la rama y tres números progresivos del contador del Catálogo. Ejemplo,

A = Grupo administrativo
01 = Es la rama administrativa
001 = Es el número progresivo
A01001 = Jefe de oficina.

ESCALAFÓN.

Es el sistema organizado en cada dependencia, conforme a las bases establecidas en el título tercero del Capítulo I de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores y autorizar las permutas.⁽¹⁶⁾

Cabe destacar que la reubicación escalafonaria es el ascenso lineal que obtiene un trabajador a través de concursos de conocimientos, aptitudes y destreza en el puesto solicitado.

GRUPO.

Es la asociación de los puestos afines entre sí, de acuerdo a sus requisitos ocupacionales, áreas de profesionalización y de actividades en general. Los grupos son: administrativo (A), comunicación (C), educación (ED), profesional (P), servicios (S), técnicos (T), confianza (CF), galenos (M); todos son personal técnico - operativo. De los de estructura, también utilizados por la D.G.A.D.P., son servidores públicos superiores (SPS), mandos medios (MM) y homólogos.

⁽¹⁵⁾ idem.

⁽¹⁶⁾ vid. Dessler, op.cit., p.30.

PUESTO.

Es la unidad impersonal de trabajo, integrado por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades, aptitudes y requisitos para el cumplimiento de las funciones y el logro de los objetivos. ⁽¹⁷⁾

PROFESIOGRAMAS.

Es el método que describe de manera prioritaria el conjunto de habilidades y rasgos psíquicos que debe poseer una persona, a fin de encauzarse con éxito en la ocupación elegida. ⁽¹⁸⁾

En el D.D.F. se conforman por: código, rama y nivel salarial, posteriormente se hace mención de actividades genéricas y específicas del puesto, así como los requisitos necesarios para ejecutarlo.

RAMA.

Es la especificación del área de profesionalización; está representado por los dos primeros dígitos del código. ⁽¹⁹⁾ Dentro del Catálogo institucional de puestos, en cada grupo se clasifica por rama. En 1994, el D.D.F. contaba con 45.

REMUNERACIÓN.

Es la asignación que se le otorga al trabajador en forma de sueldos y salarios, prestaciones y servicios, incentivos y estímulos al personal. ⁽²⁰⁾

En el D.D.F., la forma de remunerar al trabajador en los últimos seis años ha sido por medio del Programa de eliminación de incongruencias

SUELDO.

Percepción en dinero o en documento negociable, que recibe el empleado por sus servicios: trabajo intelectual, administrativo, de supervisión o de oficina, por periodo mensual o quincenal.

⁽¹⁷⁾ Metodología de Análisis y Valuación de Puestos del Gobierno Federa. pp.35-38.

⁽¹⁸⁾ vid. Reyes Ponce, op.cit. p.23.

⁽¹⁹⁾ Metodología de Análisis y Valuación de Puestos del Gobierno Federal. pp. 60-61.

⁽²⁰⁾ La Administración Pública Federal, cuadernillo de trabajo del D.D.F.

SUBFACTOR.

Es el elemento de un factor que describe una de las características del contenido de un puesto.

TABULADOR DE SUELDOS.

Es el documentos que delimita los niveles máximos y mínimos para retribuir un puesto genérico; permite flexibilidad a la dependencia y entidades para asignar sueldos a puestos específicos.⁽²¹⁾

VALUACIÓN DE PUESTOS.

Es la técnica que pondera los elementos específicos de los puestos que se dan en una organización, comparándolos entre sí para determinar su valor relativo.⁽²²⁾

A continuación se explican en forma detallada los objetivos que se deben cumplir para llevar a cabo la actualización del Catálogo de puestos y de los tabuladores de sueldos y salarios de la D.G.A.D.P.

2.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

El objetivo principal de la administración de sueldos y salarios, que cumple la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, es:

Vigilar el cumplimiento de los mecanismos y técnicas adecuadas para lograr un sistema de remuneración de trabajo, que concilie y satisfaga en mayor grado posible las necesidades e intereses de los empleados del D.D.F.

Sus objetivos específicos son:

1. Diseñar e implementar y supervisar las técnicas de análisis y valuación de puestos adecuados, que permitan operar la correcta ubicación del personal al puesto.
2. Procurar que el nivel salarial correspondiente, se conserve en forma equitativa en las diversas estructuras ocupacionales que forman el D.D.F.

⁽²¹⁾ La Administración y desarrollo de Personal Público. INAP.

⁽²²⁾ idem.

3. Establecer las bases técnicas necesarias para la formulación de proyectos institucionales del Catálogo de puestos.
4. Supervisar con base en los resultados de análisis y valuación de puestos, en el catálogo general.
5. Dirigir la elaboración de manuales de organización y procedimientos.
6. Fundamentar el establecimiento y la operación de mecanismos para la valuación del desempeño de los trabajadores.
7. Sustentar las bases para una adecuada política salarial.
8. Orientar la formulación de los proyectos institucionales de tabuladores de sueldos.
9. Sustentar y supervisar el tabulador general de sueldos.
10. Vigilar, supervisar y orientar, en fases posteriores, la normalización de las remuneraciones para una adecuada correspondencia entre el contenido de un puesto y la remuneración asignada.

Estos objetivos se han dividido en programas específicos con lineamientos determinantes, que confieren importancia a la administración de sueldos y salarios en el D.D.F. Estos programas son enlistados a continuación.

2.3. POLÍTICAS A SEGUIR EN LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS DEL D.D.F.

Para poder cumplir con los objetivos antes mencionados y lograr un sistema de pagos de salarios idóneo, que satisfaga a todas las necesidades económicas del trabajador, se han creado los siguientes:

1. Programa de eliminación de incongruencias entre plaza-puesto-función real.
2. Programa de asignación de sección sindical a los trabajadores de base.

3. Programa de cambio de código.
4. Programa de modificación del código (cf) por el correspondiente en código a base.

Cada uno de ellos se encuentra regido por sus propios lineamientos:

Lineamientos para la eliminación de incongruencias entre plaza-puesto-función real.

1. Las secciones sindicales deberán de presentar por escrito su propuesta de eliminación de incongruencias a las unidades administrativas. El oficio firmado por el Secretario General, llevará anexa la propuesta global de los trabajadores involucrados, sin incluir puesto y nivel salarial requerido, ya que estos se derivarán del proceso de validación de funciones que realice la Unidad Administrativa correspondiente.
2. La propuesta de eliminación de incongruencias deberá considerar exclusivamente al trabajador titular de la plaza, cuyas funciones sean de carácter permanente en las áreas de trabajo.
3. Corresponde a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal emitir los criterios para la validación de funciones reales de los trabajadores incluidos en las propuestas sindicales.
4. La validación de funciones reales deberá ser otorgada por el jefe de área con nombramiento de Jefe de unidad departamental o uno superior; así mismo, contemplará el Vo. Bo. del área de recursos humanos de la unidad administrativa correspondiente.
5. La D.G.A.D.P. revisará los casos susceptibles de aplicar la eliminación de incongruencia entre plaza - puesto - función real, así como el periodo de aplicación, en función de los recursos presupuestales de que se disponga, de las estructuras ocupacionales que correspondan a cada unidad administrativa.
6. La Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal hará del conocimiento del Secretario General del Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal, los movimientos procesados por sección sindical en los días previos al pago de nómina, para su difusión a las secciones sindicales solicitantes.

COMENTARIOS.

El Programa de eliminación de incongruencias, establecido en 1991 por la Oficialía Mayor del D.D.F., a través de la Dirección General de Administración y

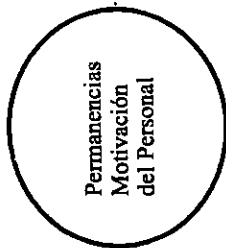
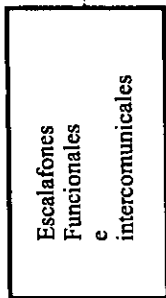
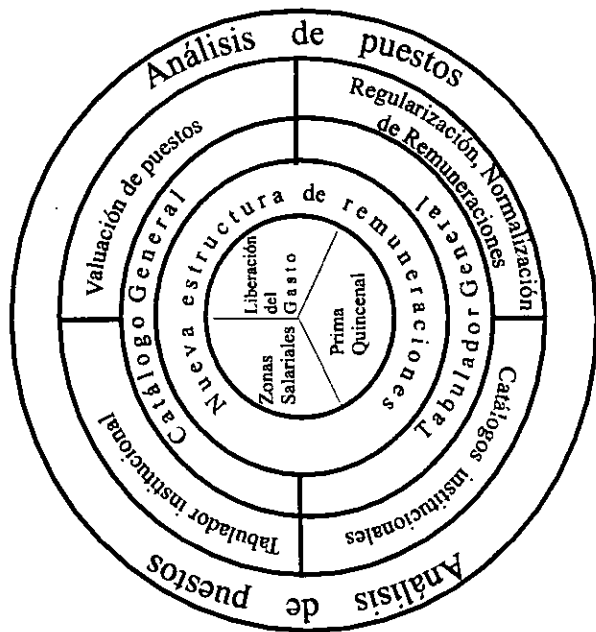
Desarrollo de Personal, tiene como fin realizar estudios y establecer programas de trabajo, conjuntamente con las unidades administrativas y el Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del D.F., para identificar las irregularidades existentes entre la función que desempeña un trabajador y el puesto, código y nivel con el que formalmente fue contratado.

El objetivo, pues, es eliminar posibles incongruencias entre el puesto, código, nivel, plaza, y servidor, respetando siempre las estructuras ocupacionales existentes y los recursos presupuestales.

En tres años de funcionamiento, se han detectado una serie de anomalías técnicas y metodológicas, principalmente porque se ha confundido el objetivo del programa, al punto que se le consideró como un mecanismo de incremento salarial. Por ello se desatendió la función real de un verdadero análisis de puestos, lo que trajo como consecuencia la sustitución del mecanismo de promoción de ascenso de los trabajadores, que se realizaba vía escalafón, además de la valuación de puestos subjetiva que se obtenía de las cédulas de análisis de puestos ; asimismo, se provocó la obstrucción y retraso de las altas y bajas de puestos y la repartición constante de denominaciones, niveles, códigos de puestos, que se originaba por las dependencias de las cédulas de puestos existentes.

En 1982, antes de ponerse en marcha el Programa de incongruencias, el sistema escalafonario del D.D.F. tenía como objetivo lograr que el Catálogo institucional de puestos resultara congruente en el Catálogo general de puestos de la Federación y con los Tabuladores institucionales, y que éstos se ajustaran a escalas racionales de sueldos y salarios, acordes con la estructura general de remuneraciones.

Con base en los marcos generales establecidos por la S.P.P., el establecimiento de los escalafones en el D.D.F. fue como se muestra en la siguiente gráfica.



En los noventa, después de la aparición del Programa de eliminación de incongruencias y el crecimiento de servidores públicos en el D.D.F., el sistema escalafonario se caracterizó por contar con mecanismos de asignación y pago de remuneraciones cada vez más complejos y con promociones casi nulas, debido a las abundantes renivelaciones otorgadas por este programa.

Con base en las consecuencias obtenidas en los escalafones, también el Catálogo institucional de puestos se vio afectado en sus altas, bajas y movimiento de puesto; es decir, de 1982 a 1992, las altas de las ramas administrativas fueron:

- ◆ En el grupo de Comunicación " C ", en la rama de Publicidad.
- ◆ En el grupo Profesional " P ", en la rama Química.
- ◆ En el grupo Técnico " T ", en las ramas de Analista Técnico, Campo, Guardería y Radio y T.V.
- ◆ En el grupo Confianza " CF ", en las ramas Administrativas, Apoyo Activo Justicia, Apoyo Administrativo, Conciliación y Arbitraje, Inspección, Ministerio Público, Poder Judicial Federal, Poder Judicial del D.F., Prensa, Secretariado, Técnico, Tesorería y Vigilancia Pública.

En total se trabajaron cuatro grupos, 19 ramas y 174 puestos en diez años de diferencia.

En 1992 -1993, en el programa de incongruencias sólo se trabajó en el análisis y valuación de puestos en la rama fiscal, con 13 puestos de más.

Para 1993 y 1994 no hubo cambios importantes para el Catálogo en cuanto a grupos y ramas administrativas, pero en puestos hubo un aumento de 100% aproximadamente.

Como resultado de las amplias y diversas solicitudes de las distintas secciones sindicales del S.U.T.G.D.F., en el Programa de eliminación de incongruencia plaza - puesto - función real, se presenta un cuadro comparativo de los casos aplicados a las diferentes secciones sindicales del D.F., de 1992 a 1994, se refleja la sección sindical con mayor representatividad.

Con referencia a los Tabuladores de sueldos y salarios de D.D.F., no hubo consecuencias por el Programa de incongruencias, ya que se apegaba exclusivamente a la regularización y normalización de las remuneraciones.

Cabe señalar que el concepto "regularización" aquí manejado, significa el incremento necesario para hacer conscientes las percepciones de un trabajador con el valor del nivel a que corresponde su puesto, mientras que "normalización" se refiere a los ajustes de partidas, según la nueva estructura de remuneración, para coincidir las percepciones del servidor público con el valor del nivel que le corresponde, de acuerdo con el tabulador autorizado por la S.H.C.P.

**CASOS APLICADOS POR EL PROGRAMA DE ELIMINACIÓN DE
INCONGRUENCIAS PLAZA - PUESTO - FUNCIÓN REAL 1992 -1994**

SECCIÓN SINDICAL	NOMBRE DE LA SECCION SINDICAL	1992	1993	1994	TOTAL
01	Limpia y Transporte	425	1189	1257	2871
02	Operación Hidráulica	10	4044	1020	5074
03	Arch. Pen. y Talleres de Rehab.	07	146	139	292
04	Of. Admva. Contables	551	1001	1724	3276
05	Pavimentos Y Calzadas	281	1384	1049	2714
07	Panteones Gob. y Trabajos	02	148	208	359
09	Desarrollo Urb. Ecología	12	259	559	1530
10	Edificios y Movimientos	548	632	557	1737
12	Servicios Médicos	5	16	832	853
13	Rama Médica	1	-	1	2
14	Toma de Tiempo	46	64	42	152
15	Oficinas Sub. e Intenso	118	372	436	926
16	Archivo y Correspondencia	17	78	100	195
18	Registro Civil	35	73	209	317
19	Registro Público de la Prop.	50	106	62	218
20	Reg. de Lic. y Espectáculos	1	204	98	303
23	Tránsito	37	43	284	364
24	Junta local de Conc. y Arb.	6	20	16	42
25	Reclusorios	7	91	107	205
26	Oficinas Jurídicas	118	147	234	499
28	Jefatura de Policía	3	16	260	279
31	Construcción de Pavimentos	287	981	862	2130
32	Obras Públicas	35	688	303	1026
33	Desazolve	103	840	328	1271
34	Talleres	181	420	252	853
35	Conserv. de O. V.	699	864	1126	2689
38	Planta de Asfalto	101	151	204	456
39	Dir. de Proc. Electrónicos	-	10	14	24
TOTAL		3686	14687	12283	30656

Los casos aplicados que se muestran en el cuadro, representan el grado de distorsión que ha sufrido el objetivo del programa de incongruencias por parte de las diferentes secciones sindicales del D.D.F.; muestra cuantitativamente el apoyo que se les ha brindado por parte de la Dirección General, para lograr representatividad política ante sus agremiados. Cuanto mayor es la cantidad de agremiados que obtenga la sección sindical, mayor es la cantidad económica asignada, mayor responsabilidad ante la S.U.T.G.D.F., mayor reconocimiento como líderes sindicales y mayores percepciones económicas otorgadas por la oficialía mayor.

El Programa de incongruencias ha sido utilizado como el instrumento político que sirve para lograr un acercamiento más directo con los servidores públicos, con el propósito de obtener legitimidad en sus procedimientos e incrementar el número de agremiados. Las secciones sindicales hacen compromisos directamente con la Dirección General, para obtener apoyo en el procesamiento de casos enviados para su aplicación de movimientos favorables, ejemplo de ello es el caso de la sección sindical 02 Operación Hidráulica, que obtuvo un total de 5074 casos aplicados de 1992 a 1994, representando el 16.55% del universo total de casos aplicados. Lo característico de esta sección sindical es que en 1992 sólo obtuvo el 0.27% promedio, con diez casos respectivamente, y en 1993, en tan sólo un año de diferencia se le aplicaron 4044 casos. Lo trascendental es el apoyo de más del 100% que logró esta sección sindical por parte de la Dirección General. ¿Cuál fue la razón?, quizá el número de agremiados con que cuenta, la presión que provocan por tener un nivel más del actual, quizá por prevenir un paro en la sumministrazione del agua potable en el D.F. lo cierto es que esta sección sindical ha logrado, en un sólo año, lo que otras han conseguido desde que se abrió el programa de incongruencias.

Otro caso es la sección sindical 04 (oficinas administrativas y contabilidad), que desde el inicio del programa ha obtenido el apoyo directo de la Dirección General, aplicándose en el primer año 551 casos (14.94%), en 1993 con 1001 casos (6.81%)y para 1994, 1724 casos (14.03%). Este último año fue el de mayor porcentaje de casos aplicados, por encima de las demás secciones sindicales; se convirtió en la segunda sección sindical con mayor número de casos aplicados desde el inicio del programa, ya que ha obtenido el 10.68% de la suma total, de 1992 a 1994.

Un caso en particular es el de la sección sindical 01 (Limpia y Transporte), cuya representatividad política es fuerte ante el sindicato único

y la misma F.E.T.S.E., en donde la mayoría de sus líderes sindicales del único han salido de esta sección sindical, y sólo se le ha aplicado el total de 2871 casos (3.25%), ocupando el tercer lugar de casos aplicados desde el inicio del programa; esto puede deberse a que su preocupación es por el lado político y no por sus agremiados.

Pero no sólo es la falta de habilidad para buscar el apoyo de incongruencias ante la Dirección General y lograr renivelaciones, sino que la importancia que tomen las secciones sindicales ante los agremiados tiene influencia. Hay algunas que los apoyan al 100%, como las 05, 15, 26 Y 39. Hay otras que no se preocupan por sus agremiados, como las secciones sindicales 16, 13, 14 y 23, que hacen o realizan todo el papeleo requerido por el programa ante las diferentes unidades administrativas del D.D.F., pero no le dan seguimiento ante la Dirección General.

En resumen, el Programa de incongruencias es la prueba para demostrar quién es el mejor líder sindical y a quiénes les preocupan sus agremiados.

LINEAMIENTO PARA LA ASIGNACIÓN DE SECCIÓN SINDICAL A LOS TRABAJADORES AGREMIADOS AL S.U.T.G.D.F.

1. El trabajador de base que desee voluntariamente pertenecer a algunas de las secciones del S.U.T.G.D.F. deberá de manifestarlo por escrito, en el reverso de la fotocopia de su talón de pago, firmándolo de conformidad. Deberá de adjuntar fotocopia de la credencial expedida por el D.D.F.
2. Deberá entregar los documentos a través del delegado sindical o directamente a la sección a la que desea pertenecer, para que su solicitud sea presentada y valorada por el Comité Ejecutivo General del S.U.T.G.D.F.
3. La D.G.A.D.P. conocerá dichas solicitudes y confirmará, mediante consulta de nómina de trabajo activo del D.D.F.
4. Una vez validada la situación administrativa del trabajador, se procederá a su captura para que le sea aplicada simultáneamente la sección sindical solicitada y el descuento por cuota sindical.
5. La información resultante de la aplicación de nuevos agremiados será reportada mensualmente por la D.G.A.D.P. al S.U.T.G.D.F.

6. El reporte de nuevos agremiados contendrá nombre del trabajador, número de plazas, unidad de adscripción, fecha de ingreso al D.D.F., puesto y nivel salarial, a efecto de cada sección sindical se le facilite su localización.

LINEAMIENTOS PARA EL CAMBIO DE SECCIÓN SINDICAL DE TRABAJADORES AGREMIADOS AL S.U.T.G.D.F.

1. El trabajador que solicite agremiarse a una sección sindical diferente a la asignada a partir de su ingreso al D.D.F., deberá atender el siguiente procedimiento.
 - a) Deberá formular un escrito personal al Secretario General Seccional, informándole que su voluntad es cambiar de sección sindical.
 - b) Recabará simultáneamente el Vo. Bo. del Secretario General de la sección sindical de origen, así como la del Secretario General a la que solicite pertenecer.
 - c) Adjuntará el último recibo de pago que le haya expedido el D.D.F., con el cual acredite ser trabajador activo de esta dependencia.
2. Corresponderá a la Secretaría General Seccional beneficiada con el cambio, realizar la gestión correspondiente ante la Secretaría de Recursos Humanos del Comité Ejecutivo General.
3. El Comité Ejecutivo General del S.U.T.G.D.F., es el único conducto para solicitar a la D.G.A.D.P. la aplicación del cambio solicitado.
4. La D.G.A.D.P. aplicará las modificaciones solicitadas y preparará un reporte mensual para el S.U.T.G.D.F.
5. El Comité Ejecutivo General entregará a cada una de las secciones beneficiadas, listados de casos en el que se precise nombre del trabajador, unidad administrativa de adscripción, puesto y nivel salarial, número de plaza y fecha de ingreso al D.D.F.
6. La adscripción de inconformidades por irregularidades en el procedimiento para el cambio de sección sindical se presentaran ante la

Secretaría de Recursos Humanos del Comité Ejecutivo General, quien a su vez le presentará su resolución ante el Secretario General.

7. No proceden las solicitudes de cambio de sección sindical al personal con código de puesto (CF), personal provisional e interinos.

LINEAMIENTOS PARA LAS SOLICITUDES DE MODIFICACIÓN DEL CÓDIGO (CF) POR EL CORRESPONDIENTE A UN CÓDIGO DE BASE

1. La ley de los trabajadores al servicio del estado, la Legislación Burocrática y la jurisprudencia señalan los puestos que han sido clasificados como de confianza, sobre la base de las funciones que en ellos se desempeñan.

2. El Catálogo institucional de puestos del D.D.F., los ordena y clasifica en base y confianza. Existen puestos que, por los motivos que se citan en el punto anterior, son exclusivamente de confianza.

3. Sin embargo, por la naturaleza de las funciones y antecedentes laborales, existe la posibilidad de modificar el puesto de confianza a base, atendiendo a los siguientes procedimientos.

- a) El trabajador deberá presentar un escrito personal a la sección sindical donde se encuentra agremiado, señalando su nombre, R.F.C., unidad de adscripción, fecha de ingreso al D.D.F., puesto, nivel salarial y funciones reales desempeñadas.
- b) La sección sindical turnará a la unidad administrativa donde se encuentra adscrito el trabajador, la solicitud de modificación de código del puesto.
- c) Una vez revisadas las funciones y la procedencia de la modificación del código del puesto, emitido por la Unidad Administrativa, la sección sindical la turnará, adjuntando la solicitud del trabajador del S.U.T.G.D.F.

- d) El S.U.T.G.D.F., por conducto de su Secretario General, dará del conocimiento de la D.G.A.D.P., las solicitudes por sección sindical de modificaciones del Código de Puesto.
- e) La D.G.A.D.P., enterada de la solicitud, emitirá dictamen sobre su procedencia en un plazo no mayor a 30 días para su aplicación.
- f) Las solicitudes procedentes se aplicarán en el sistema de nómina y su resultado se reflejará en el recibo de pago que corresponda al trabajador.

4. Con motivo de la revisión del Padrón Sindical, es posible atenderlos conforme a lo siguiente:

- a) La sección sindical revisará a su padrón de agremiados para identificar a los trabajadores de código de confianza.
- b) Solicitará el apoyo de la D.G.A.D.P. para que convoque a las unidades administrativas involucradas y mediante consulta se convenga eliminar el código de confianza.
- c) La modificación convenida la suscribirán ambas partes para su validez.
- d) Los movimientos procedentes se aplicarán en el sistema de nómina y su resultado se reflejará en el recibo de pago que corresponda al trabajador.

En materia de política salarial, el D.D.F. se orienta al logro de los siguientes propósitos:

1. Corregir desigualdades, así como las prácticas discriminatorias contra empleados, sindicatos, grupos o individuos.

2. Mantener la disciplina presupuestal respecto al monto, niveles, tabuladores, tarifa, cuotas, plantilla y calendarios de pagos, de tal manera que al término del ejercicio no existan ampliaciones netas, sobregiros ni desviaciones de ninguna especie.

3. Atender las necesidades de crecimientos del personal administrativo, mediante la reasignación de los recursos humanos disponibles en las unidades y órganos susceptibles de reducción, hacia los que justifiquen su ampliación y capacitación del personal de servicios, en especial de las funciones de apoyo a las tareas sustantivas, sin que afecten los derechos de los trabajadores.

4. Contar con los lineamientos metodológicos adecuados para las altas, bajas y creación de puestos y así poder obtener un catálogo de puestos institucional eficiente y actualizado.

La dinámica administrativa a que están sujetas las organizaciones, se manifiesta en una permanente actualización de los instrumentos y herramientas, así como en la recopilación de la información necesaria para desarrollar las actividades en forma coordinada y sistemática, dentro del contexto orgánico funcional.

Para obtener la información necesaria, las técnicas de análisis y valuación de puestos permiten determinar objetivamente el grado de conocimiento, aptitud, responsabilidad, esfuerzo, ambiente y riesgo, que requieren además de su correspondiente valor monetario, para lograr así una estructura ocupacional.

A continuación se analizan las dos técnicas de la administración de sueldos y salarios, utilizadas en el D.D.F. para la actualización del catálogo institucional de puestos y los tabuladores de sueldos y salarios. .

2.4. TÉCNICAS ESTABLECIDAS POR LA D.G.A.D.P. EN 1988 PARA UN SISTEMA EFICAZ DE PAGOS DE SALARIOS EN EL D.D.F.

Después de varios intentos por parte de la Comisión de Administración Pública ⁽²³⁾ para crear una política de acción congruente y

⁽²³⁾ La Comisión de Administración Pública se creó en 1967 por la inconsistencia de una política de personal y salarial en los órganos de la administración pública.

coordinada en la administración de personal, que unificara la actitud del Estado frente a sus servidores, en el periodo 1976 -1982 se estableció el Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Gobierno Federal. Éste pretendía garantizar los derechos de los trabajadores y asegurar su ejercicio honesto y eficiente. Al mismo tiempo, con acciones específicas en materia de relaciones jurídico- laborales, capacitación, planeación y organización, promover su desempeño eficiente, así como su preparación para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad, creando incentivos promocionales, que aseguraran mayor productividad y un adecuado servicio público.

En el periodo 1980 - 1981, las actividades programadas para tal objetivo se centraron en la preparación e implantación de sus instrumentos básicos: los Catálogos de puestos y el Tabulador de sueldos.

Para ello, las dependencias especificaron sus requerimientos y propusieron la estructura ocupacional necesaria, concentrando la información en la Secretaría de Programación y Presupuesto, a fin de que los catálogos y el tabulador no fueran el resultado de un ejercicio puramente teórico o técnico, sino producto de un planteamiento integral de las características particulares y de las necesidades funcionales de cada dependencia.

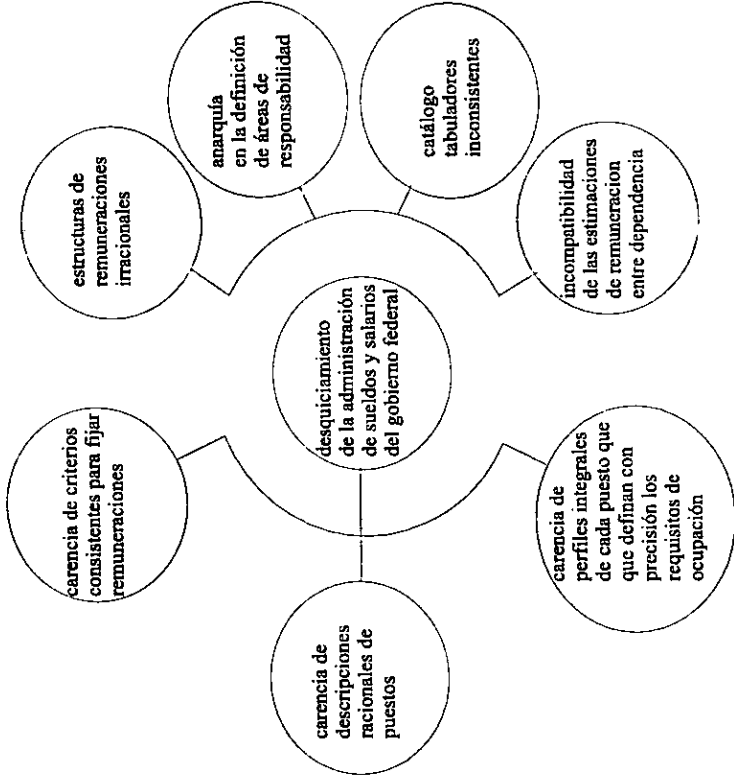
De 1982 a 1988, las deficiencias que persistían en el Sistema de Administración de Sueldos y Salarios se debieron principalmente a la carencia de un criterio consistente respecto a la fijación de remuneraciones, particularmente el D.D.F., a la homogeneización de las estructuras sueldos y salarios de las distintas dependencias y entidades de los sectores centrales y a la falta de descripciones coherentes de los puestos que integran las estructuras orgánicas mediante las cuales operan.

Existía incongruencia entre el desglose de funciones de las áreas de responsabilidad, correspondientes a cada puesto, y sus objetivos básicos que a primer nivel les han sido establecidas.

La Secretaría de Programación y Presupuesto realizó un estudio correspondiente para llevar a cabo, de manera integral, el análisis y valuación de los puestos que componen. El objeto del estudio es llegar a definir estructuras racionales y establecer mecanismos que permitan una justa asignación de sueldos y salarios a los puestos, en función del contenido de sus obligaciones y responsabilidades. A fin de dar cabal

cumplimiento a los compromisos contraídos por la S.P.P., relativos a la Administración de sueldos y salarios del personal federal, se diseñó la metodología para el Análisis y valuación de puestos del Gobierno Federal, con el propósito de dotar a las dependencias de señalamientos técnicos necesarios para la formulación de los instrumentos básicos escalafonarios, como se observa en la gráfica siguiente.

DEFICIENCIAS DEL SISTEMA DE SUELDOS Y SALARIOS DEL GOBIERNO FEDERAL 1982-1988



Metodología de análisis y valuación de puestos del gobierno federal. 1988

2.4.1. ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de los puestos comprendió la aplicación sistemática de técnicas cuyo propósito esencial era describir en forma integral las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada puesto. Los instrumentos aplicados fueron cuestionarios orientados, la observación directa del trabajo realizado y/o entrevistas con Titulares de las posiciones en estudio. La información relativa a cada dependencia fue captada en el formato soporte (F - 201) de ese entonces, diseñado bajo esta metodología, que permitió hacer identificaciones de puestos que difieren en su denominación, pero cuyo contenido de trabajo es el mismo. También fue posible compactar a un número más reducido, el universo inicial y homogeneizar sus denominaciones, descripciones y estructuras.

El primer resultado de ese esfuerzo conjunto y participativo , es el Catálogo general de puestos de la federación y los Catálogos institucionales, los cuales se ven enriquecidos con descripciones racionales y congruentes de los puestos que comprenden, por lo que constituyen, sin lugar a duda, la base mas sólida para la realización de futuros estudios sobre organización, cargas de trabajo, escalafones funcionales, etc.

La D.G.A.D.P., basada en ésta metodología ha tenido grandes aciertos con los estudios de análisis de puestos, la prueba es que a partir de 1988 creó su propio cuestionario de levantamiento de información, facilitó la captación de información de datos idóneos para la creación de un puesto e identificación de sus bajas.

En resumen, el aprovechamiento de la información del análisis de puestos nos guía a la actualización del Catálogo institucional de puestos.

Los avances que ha logrado el D.D.F. son la creación de Catálogos institucionales por unidad específica (hospitales, seguridad pública, paraestatales); por actividades únicas (planta de asfalto, zoológico de chapultepec) y los comunes del personal técnico operativo de estructura.

2.4.2. VALUACIÓN DE PUESTOS.

La valuación de puestos se entiende como asignación a los puestos de valores convencional (puntos), con el propósito de determinar su posición relativa con respecto al resto que integra la estructura de su organización.⁽²⁴⁾ Para tal fin se diseño el Catálogo de factores, subfactores y grados, que se incluye en la Metodología para el análisis y valuación de puestos del Gobierno Federal.

⁽²⁴⁾ Metodología de Análisis y Valuación de Puestos del Gobierno Federal, p. 57.

En 1992, la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal modificó el formato F - 201 para la valuación de puestos anexando un instructivo, previamente establecido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en donde se determina que para cada factor, subfactor y grado se señale su peso relativo en una escala de valuación, con una asignación de puestos.

Bien es cierto que el individuo es un ente susceptible de emociones, predispuesto a buenos y malos tratos, que libera en su entorno. En su ámbito de trabajo, es vulnerable al buen trato y reconocimiento de sus funciones, por ello se hace indispensable que los órganos encargados del personal, busquen la manera para lograr no sólo la permanencia, sino también su productividad y calidad en el trabajo. A continuación mencionaremos cómo las autoridades del D.D.F. y el S.U.T.G.D.F. se han preocupado para mantener satisfecho al trabajador.

2.5. LA MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE LOS SUELDOS Y SALARIOS

Para entender este tema citaré algunos autores que hacen referencia sobre la motivación.

1. Estudiosos de la Biblioteca Práctica de los Negocios.

" El impulso de una persona par entrar en acción, porque desea hacerlo. "⁽²⁵⁾

2. Robert Dubin.

" La motivación puede ser definida como el complejo de fuerzas que inician y mantienen a una persona en su trabajo en una organización, la motivación es parte de una actividad en el trabajo. "⁽²⁶⁾

3. Bloch F. Laine.

" La motivación es la fuente más poderosa de la Administración de Sueldos y Salarios. "⁽²⁷⁾

4. Deusto Bibli.

" Es el deseo de mantener la posición, actual e incluso mejorarla. "⁽²⁸⁾

⁽²⁵⁾ Biblioteca práctica de negocios. Tomo I Admón. Personal y Recursos Humanos, p.156.

⁽²⁶⁾ Roberto Dubin. Las relaciones humanas en la administración, p.67.

⁽²⁷⁾ Bloch F. Laine. La formación de decisiones en la empresa tomo II , pp. 68 - 70

⁽²⁸⁾ Deusto Bibli. Sistema de Retribución y Administración de Salarios, p. 78

A todo esto, considero que la motivación dentro del D.D.F. no sólo está en manos del jefe inmediato, sino de todas las autoridades que lo conforman, la motivación del individuo en su ámbito de trabajo es el motor que lo conduce a la acción, mediante aquellos factores capaces de provocar, dirigir y mantener su comportamiento hacia la satisfacción de una necesidad.

La creación del Programa de incongruencias también es un instrumento utilizado por las autoridades del D.D.F. y por el S.U.T.G.D.F. para mantener sosegado al trabajador, esperanzado por obtener, a través de una incongruencia, un mayor nivel escalafonario y un incremento de sueldo. Sin embargo, las incongruencias se manejan a nivel sindical, por lo que los servidores cuya anomalía en sus funciones es evidente, no son presentados ante el programa.

Al ser entidad administrativa en materia de Recursos Humanos, la D.G.A.D.P. tiene la obligación de hacer cumplir las disposiciones legales que establece el Gobierno Federal, para prevenir las necesidades que requieren los trabajadores.

Estas disposiciones se clasifican en:

- De las licencias, descansos y vacaciones
- De estímulos y recompensas.
- De las prestaciones económicas y sociales.

DE LAS LICENCIAS, DESCANSOS Y VACACIONES

Más que un estímulo o recompensa, las licencias, descansos y vacaciones estipuladas en las condiciones generales de trabajo del D.D.F., con fecha del 2 de diciembre de 1991, son derechos con que el empleado cuenta. Es relevante mencionarlas debido a que todo órgano público puede efectuarlas de acuerdo al rol y políticas internas de su administración. Cabe destacar que los empleados del D.D.F. están conformes con ellas, ejerciéndolas libremente de acuerdo a sus necesidades.

En seguida se mencionarán las más comunes, empleadas y relevantes.

Art. 85. Los trabajadores del Departamento podrán disfrutar de dos clases de licencia: con y sin goce de sueldo. En ambos casos, el trabajador deberá solicitar el ejercicio de este derecho con la debida anticipación.

Art. 86. Las licencias con goce de sueldo, autorizadas por el jefe inmediato, se muestran en la siguiente tabla;

1. Por seis días hábiles, a los trabajadores que tengan seis a dos años de antigüedad.
2. Por siete días hábiles al año, a los trabajadores que tengan de tres a cinco años de antigüedad.
3. Por ocho días hábiles al año, a los trabajadores que tengan de seis a diez años de antigüedad.
4. Por nueve días hábiles al año, a los trabajadores que tengan de 11 a 15 años de antigüedad.
5. Por 10 días hábiles al año, a los trabajadores que tengan de 16 a 29 años de antigüedad.
6. Por 11 días hábiles al año a los trabajadores que tengan 21 a 25 años de antigüedad.
7. Por 12 días hábiles al año, a los trabajadores que tengan más de 25 años de antigüedad.

Art. 92. Las licencias sin goce de sueldo, se concederán en los siguientes casos:

1. Para desempeño de cargos de elección popular o puesto de confianza.

2. Por razones de carácter particular, hasta por seis meses, contando a partir de la fecha en que se conceda dicha licencia.

Art. 96. El D.D.F., por conducto de la D.G.A.D.P., podrá conceder discrecionalmente permisos o tolerancias a sus trabajadores sin perjuicio de sus labores, en los casos siguientes:

1. Los que estudien en forma regular en escuelas reconocidas oficialmente.
2. A los pasantes de cualquier carrera reconocida oficialmente, que deban cumplir su servicio social o presentar su examen profesional.
3. A los becados, para seguir carreras o estudios específicos.
4. A los que sean requeridos para alguna diligencia, por alguna autoridad judicial o administrativa.
5. En aquellos casos especiales que, a juicio del titular del Departamento, deba otorgarse.

Como se observó, los empleados que cuentan con más años de servicio, así como aquéllos que cuentan con estudios a nivel licenciatura, se preocupa el D.D.F. por dar una motivación especial con el propósito de alentar la eficiencia y calidad del trabajo, sin menoscabo de los trabajadores que no cuentan con altos grados de estudio.

Los estímulos que otorga la entidad por medio de la D.G.A.D.P., a todo tipo de empleados, se describen a continuación.

DE LOS ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS

Los estímulos son alicientes que se le otorgan al trabajador por una distinción; las C.G.T. del D.D.F. establece los siguientes artículos para su concesión:

Art. 118. El Departamento otorgará estímulos y recompensas a los trabajadores que se distinguen por sus asistencias, puntualidad y eficiencia en el trabajo, así como por su antigüedad en el servicio, independientemente de los que establece la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.

Art. 119. Los Estímulos consistirán en:

1. Notas Buenas.
2. Notas de Mérito.
3. Diplomas.
4. Distintivos.
5. Medallas.

Art. 120. Las recompensas consistirán en:

1. Premios en efectivo.
2. Días de descanso.
3. Vacaciones extraordinarias.
4. Becas en instituciones educativas del país y del extranjero.

Art. 122. Se aplicará una nota buena al trabajador que durante un mes no registre ninguna falta de asistencia. El cómputo de asistencia se hará a partir del día primero de cada mes.

Art. 123. Se aplicará una nota buena al trabajador que durante 15 días no registre falta de puntualidad alguna, a la entrada y salida del servicio.

Art. 124. La labor destacada de un trabajador en cuanto a su esfuerzo constante, su cortesía en el trato al público, y desarrollo durante sus labores en el término de 15 días, le dará derecho a una nota de mérito por quincena.

Art. 126. Una nota buena dará derecho a la cancelación de una mala, excepto en el caso en que esta última haya sido motivo de sanción. Las notas buenas no aprovechadas para cancelar notas malas permanecerán vigentes mientras no se apliquen para su cobro o compensación.

Art. 127. El trabajador que sume tres notas buenas, ya sea por asistencia o por puntualidad, tendrá derecho a disfrutar de un día de descanso extraordinario en la fecha que él mismo elija.

Art. 128. El trabajador que durante seis meses continuos de trabajo efectivo, no incurra en alguna falta de asistencia, tendrá derecho a ser premiado con seis días del salario que perciba.

Art. 129. El trabajador que durante seis meses continuos de trabajo efectivo, no incurra en falta de puntualidad ni de asistencia, tendrá derecho a 12 días del salario que perciba.

Art. 133. Dos notas de mérito continuas darán derecho al trabajador a un día de salario que perciba.

Art. 135. Al término de cada quince días, el trabajador que se considere con derecho a una nota de mérito, solicitará a su jefe inmediato la constancia correspondiente para que, en su oportunidad y habiendo completado las dos que se requiere para un día de salario, lo haga efectivo ante la D.G.A.D.P.

Art. 137. Los méritos no previstos por estas condiciones se compensarán por el Departamento con la intervención del Sindicato.

Art. 140. Además de los beneficios a que se refieren los artículos anteriores, el Departamento, otorgará discrecionalmente a sus trabajadores, premios, estímulos y recompensas que consistirán en:

1. Reconocimientos Públicos.
2. Diplomas.
3. Días de descanso extraordinarios.
4. Vacaciones extraordinarias.
5. Cantidades en efectivo.
6. Medallas.
7. Becas.

Serán objeto de este tipo de premios, estímulos o recompensas, los trabajadores que presten iniciativa, ejecuten en forma destacada actividades propias del Departamento o realicen alguna labor que por sus características implique méritos suficientes para obtener dichos beneficios. Esta iniciativa o actividad podrá ser en cualquiera de las siguientes materias:

- a) Planeación, organización y trámites administrativos.
- b) Técnica jurídica.
- c) Sistemas de empleo de materiales y herramientas, mantenimiento de equipo y otras actividades análogas.
- d) Estudios o actividades que impliquen investigación, exploración, descubrimiento, invención o creación en los campos técnicos, científicos, artísticos, humanistas, etc., que redunden en beneficio del Departamento o de la nación.

Art. 141. Los estímulos y recompensas previstos en este capítulo serán cubiertos con un fondo especial que se integrará con las cantidades que, por concepto del tiempo no laborado, dejen de pagarse al personal.

Art. 142. Para la administración del fondo de que trata el artículo anterior, el departamento creará un organismo que se denominará caja de fondo de estímulos y recompensas para los trabajadores, que funcionará con base en las disposiciones de

estas condiciones y de las demás que en su oportunidad se dicten de común acuerdo entre el Departamento y el Sindicato.

DE LAS PRESTACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES.

Art. 154. Independientemente de lo establecido en la ley y estas condiciones, el Departamento otorgará a sus trabajadores, las siguientes prestaciones:

1. Diez días continuos de licencias con goce de sueldo, por una sola vez, al trabajador que contraiga matrimonio.
2. Proveer de anteojos a los trabajadores que por prescripción médica lo requieran.
3. Ropa de trabajo dos veces al año según el servicio, y el lavado de la misma cuando lo requiera la naturaleza de sus labores.
4. El 50% del presupuesto aprobado por el Departamento y el sindicato, destinado a la compra de juguetes para los niños que asisten a las guarderías, el día 6 de enero de cada año.
5. Guarderías infantiles en los centros de trabajo, según las necesidades de las trabajadoras.
6. Almacén y artículos de primera necesidad, suficientes y cercanos a los centros de trabajo, para que los trabajadores lo adquieran a menor costo.
7. Casas y terrenos baratos, destinados a colonias, sin perjuicio de lo dispuesto en el capítulo correspondiente a la Ley del I.S.S.T.E.
8. Servicio completo y decoroso de funerales para el trabajador y para sus familiares en primer grado, a precios módicos.
9. Servicio de comedor en los centros de trabajo a precios módicos.

10. Campos deportivos y ayuda económica para el fomento al deporte.

11. Cooperaciones económicas o en especie para los festivales de aniversario de las Secciones Sindicales.

12. Pagar la impresión de 25 ejemplares de la tesis, en acabado rústico, a los trabajadores que concluyan los estudios de licenciatura.

Para poder satisfacer las necesidades de los empleados del D.D.F., el Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del D.D.F., como intermediario del Departamento y abogado de los trabajadores, tiene la obligación de atender desde las peticiones más simples a las más complejas.

La motivación es el incentivo otorgado al trabajador tenaz y eficiente de una organización, para encauzar su rendimiento al trabajo.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las disposiciones con que cuentan los trabajadores del D.D.F., según el reglamento interior:

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	Total
Licencias			1		1		2	4
Descansos	-	-	-	-	-	-	-	-
Vacaciones	60	57	54	54	54	54	54	387
Estímulos	60	14	14	14	14	14	14	144
Prestaciones económicas y sociales	60	57	54	54	54	54	54	387
Total	180	128	123	122	123	122	124	992

NOTA: Es una muestra de 25 trabajadores del área de sueldos y salarios.

CAPÍTULO 3

LA VALUACIÓN DE PUESTOS

La Valuación de puestos es un estudio complementario a su análisis, que permite establecer la base necesaria para una adecuada correspondencia entre los elementos constitutivos del puesto y la remuneración asignada.

En este capítulo se explica la forma en que la D.G.A.D.P. pondera los elementos específicos de los puestos solicitados, por medio de cédulas de valuación, con el objeto de terminar su grado y nivel adecuado a su función y/o responsabilidad.

3.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS.

La técnica de Valuación de puestos es “aquella que se utiliza para ponderar los diversos aspectos y características de un puesto en una organización, comparándolos con otras para determinar su valor relativo y establecer criterios uniformes y equitativos para la asignación de sueldos y prestaciones”.⁽²⁹⁾ Esto permite flexibilidad entre el nivel máximo y mínimo salarial.

De acuerdo con esta definición, podemos establecer que la importancia de la valuación de puestos recae en la correspondencia adecuada entre el puesto y el nivel salarial adecuado

Al igual que el Análisis de puestos, la Valuación sigue unos objetivos claros y precisos, dentro del Departamento del Distrito Federal.

3.2. OBJETIVOS

1. Coordinar el funcionamiento del sistema de administración de sueldos y salarios, por medio de la supervisión y valoración de estructuras ocupacionales equilibradas, y mecanismos adecuados de actualización al catálogo de puestos.
2. Validar y evaluar la distribución de los recursos presupuestales, asignados al capítulo de servicios personales, para que se sujete a los lineamientos establecidos en la corresponsabilidad del gasto público.

⁽²⁹⁾ vid. INAP. Técnicas de Administración Pública. Praxis. p.76.

3. Propiciar condiciones para medir el potencial humano y determinar su plena aplicación, dentro de los organismos desconcentrados y las unidades administrativas.
4. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como básicos en la organización, cuya productividad está sometida al desarrollo de las actividades laborales.
5. Establecer una forma eficaz y rápida para la actualización del Catálogo de puestos institucional, a través del análisis y valuación de puestos.
6. Formular proyectos institucionales de Catálogos de puestos.
7. Lograr una eficiente clasificación y valoración de puestos, que se refleje en los tabuladores de salarios.
8. Definir la normatividad y las guías técnicas correspondientes para que las dependencias cuenten con los instrumentos que permitan un eficiente reclutamiento y selección de personal.

3.3. VALORACIÓN DE PUESTOS.

Para llevar a cabo la valuación de puestos, es posible elegir entre dos métodos: a) global, b) analítico.

Los métodos globales son el de graduación y el de clasificación. Los métodos analíticos se denominan así porque conducen a la atribución de valor, según los elementos que constituyan las tareas del puesto. Mediante la descomposición analítica, se cuantifica el valor de las actividades. Estos últimos métodos pueden ser de puntuación y de comparación.

La metodología de análisis y valuación de puestos, aplicada al Gobierno Federal, se desarrolló con el método de puntos, en el se emplea una escala de tipo gráfico y descriptivo. Éste proporciona un patrón para medir, las diferencias entre los puestos registrados en el D.D.F., así como su clasificación en grupos y ramas administrativas. Además, permite definir los grados en términos aplicables a los puestos calificados.⁽³⁰⁾

Este método consiste en la asignación de ciertos números de unidad de valor, llamadas puntos, de acuerdo a las características del puesto, designadas como factores.⁽³¹⁾

⁽³⁰⁾ Metodología de Análisis y Valuación de Puestos del Gobierno federal, p. 62.

⁽³¹⁾ idem.

La D.G.A.D.P. retomó los procedimientos de la metodología y llevó a cabo los siguientes pasos, durante el periodo de 1988-1994:

1) La Unidad Administrativa solicita una Valuación de puestos, en donde se tome en cuenta el desarrollo y desempeño de funciones, que se definan las líneas jerárquicas y se clasifiquen las funciones entre puestos, además de apoyar las promociones salariales.

2) La D.G.A.D.P. turna el caso a la Subdirección de Sueldos y Salarios.

3) La Subdirección de Sueldos y Salarios analiza la siguiente información, con ayuda de una investigación de campo:

- Escolaridad y aptitudes.
- La Responsabilidad en todos los ámbitos.
- Esfuerzo físico y mental.
- Riesgos.
- Competitividad en el mercado.

4) La recopilación de la información se registra en las Cédulas de valuación de puestos, en función de un instructivo previo, que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el D.D.F. realizaron para la adecuada valoración entre la función real, responsabilidad y condiciones del puesto. (Ver anexos No. 4 y No. 5)

5) Se pondera la información conforme a la tabla de rangos. La D.G.A.D.P. ha modificado su puntuación, debido a que existían rangos altos para niveles bajos, como se muestra en la siguiente tabla.

TABLA DE RANGOS

Rango por puntos 1967		Rango por Puntos 1992		Rango por Puntos 1993	
Nivel Salarial	Rangos	Nivel Salarial	Rangos	Nivel Salarial	Rangos
17	901-950	27.5	745-790	27.5	744-790
16	851-900	27.5	700-744	27.1	698-745
15	801-850	27.0	651-699	27.7	654-697
14	751-800	26.0	610-654	27.0	610-653
13	701-750	25.0	565-609	26.0	566-609
12	651-700	24.0	520-564	25.0	522-565
11	601-650	23.0	475-519	24.0	478-521
10	551-600	22.0	430-474	23.0	434-477

Rango por puntos 1967		Rango por Puntos 1992		Rango por Puntos 1993	
Nivel Salarial	Rangos	Nivel Salarial	Rangos	Nivel Salarial	Rangos
09	501-550	21.0	385-429	22.0	390-433
08	451-500	20.0	340-384	21.0	346-389
07	401-450	19.0	295-339	20.0	302-345
06	351-400	18.0	250-294	19.0	258-301
05	301-350	17.0	205-249	18.0	214-257
04	251-300	16.0	160-204	17.0	170-213
03	201-250	15.0	115-159	16.0	126-169
02	151-200	14.0	70-114	15.0	82-125
01	1-150	13.0	0-69	14.0	0-81

FUENTE: Metodología de análisis y valuación de puestos de la D.G.A.D.P. 1988.

3.4. COMPARACIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES

Por factor entendemos a “ los elementos, las partes componentes o cualidades que sirven para distinguir.”⁽³²⁾

Para el D.D.F., los factores identifican las características del contenido de un puesto, que a su vez se componen de subfactores, grados y puntos.

A continuación se explicarán cada uno de los factores empleados en la Cédula de valuación de puestos, con la respectiva descripción de cada uno de los subfactores, así como el valor de los grados posibles por subfactor:

Factores	Subfactores
1. CONOCIMIENTOS Y APTITUDES:	1.1. Conocimientos 1.2. Criterio e Iniciativa 1.3. Experiencia

⁽³²⁾ vid. Lanham, Elizabeth. Valuación de Puestos. p. 104.

Factores	Subfactores
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. AMBIENTE Y RIESGOS.	

Para el llenado de las cédulas se hace referencia a cada uno de los subfactores, con los determinados grados de valuación para el puesto requerido (ver anexo No.6).

Nos hemos referido a la valuación de puestos como la obtención del valor relativo de un puesto determinado, lo que se le conoce como la asignación de puntos. En seguida se mostrará el procedimiento que el D.D.F. lleva a cabo para el sistema de puntuación.

3.5. SISTEMA DE PUNTUACIÓN.

El método de puntuación que determina el valor relativo de los puestos,⁽³³⁾ presenta una escala concreta que permite un estudio analítico, en donde se dividen los puestos en sus partes componentes para su comparación.

De acuerdo con Elizabeth Lanham, la división de un puesto en sus partes componentes se hace posible con el empleo de una escala, formada con la selección de factores comunes a los puntos dentro de la clase que se califica. Es necesario una medida para determinar el grado en que cada factor se encuentra dentro del puesto. Con el propósito de proporcionar esta medida, se establecen grados para cada factor, para medir las diferencias en los requisitos de los puestos

⁽³³⁾ vid. Ibidem., p. 100.

que se calificarán con la escala. La escala de puntuación, no solamente proporciona un medio para analizar los puestos, parte por parte, indicando el grado en el que cada una se encuentra, sino que también permite señalarle un valor específico a cada parte.

El D.D.F. y la S.H.C.P. establecen una tabla de valores para cada subfactor, la cual está medida con una puntuación determinada para cada grado del puesto analizado.

En esta tabla se observa que los factores de conocimiento y responsabilidad son los más relevantes para la valoración de puestos; así mismo, el factor de esfuerzo cuenta con el 30% para el dictamen.

En la siguiente tabla se muestra la asignación de puestos por factores, subfactores y grados, que lleva a cabo el DDF.

**VALUACIÓN DE PUESTOS
ASIGNACIÓN DE PUNTOS POR FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS**

FACTORES Y SUBFACTORES	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	MÁXIMO PUNTOS	VALOR %
1. CONOCIMIENTOS Y APTITUD									400	40
1.1 CONOCIMIENTOS	15	37	58	78	96	114	132	150		15
1.2 CRITERIO E INICIATIVA	15	33	51	69	87	107	128	150		15
1.3 EXPERIENCIA	10	28	46	64	82	100				10
2. RESPONSABILIDAD									400	40
2.1 POR DEBERES	10	20	35	55	75	100				10
2.2 DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN	10	20	35	48	61	74	87	100		10
2.3 ECONOMÍA	10	18	34	58	77	100				10
2.4 POR RELACIONES	5	16	27	38	50					5
2.5 POR SEGURIDAD DE OTROS	3	15	30							3
2.6 POR INFORMACION	2	10	20							2
CONFIDENCIAL										
3. ESFUERZO									150	50
3.1 MENTAL	6	20	35	60						6
3.2 FÍSICO	4	13	22	31	40					4
3.3 PRESIÓN DE TIEMPO	5	20	35	50						5
4. AMBIENTE Y RIESGOS										
4.1 AMBIENTE Y RIESGOS	5	17	32	50						5

3.6 LA INTEGRACIÓN DEL ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS.

Se ha mencionado, a lo largo de este trabajo, que el primer paso para la actualización del catálogo de puestos es el análisis, de cuya información se deriva una valuación objetiva.

La integración del análisis y valuación de puestos del D.D.F., entre 1988-1994, iniciaba con una solicitud de altas y bajas del puesto, que luego se analizaba y valoraba. Posteriormente, la D.G.A.D.P. en conjunto con la S.H.C.P., normaba los lineamientos con acuerdos cuantitativos y cualitativos para la formación del Catálogo de puestos y Tabuladores de sueldos y salarios.

A continuación se presenta el diagrama de flujo para este procedimiento:

No.	SUBDIRECCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	SUBDIRECCIÓN DE SUELDOS Y/O S.U.T.G.D.F.	Y Solicita alta o baja del puesto mediante oficio, anexando cédula de análisis de puestos, cédula de valuación de puesto y solicitud de modificación al catálogo.
2		Turna documentación
3	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE PERSONAL	DE Recibe solicitud con documentos y turna
4	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	DE Recibe solicitud con con documentación y turna.
5	SUBDIRECCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.	Y Recibe solicitud con con documentación y turna.
6	UNIDAD DEPARTAMENTAL DE ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS	DE Recibe solicitud con documentos y analiza.
7		No procede: pasa a actividad No. 8; Sí procede: continúa con la actividad No. 16.

No.	SUBDIRECCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	DEPARTAMENTAL Y VALUACIÓN	DE LA ACTIVIDAD
8	UNIDAD DE ANÁLISIS Y PUESTOS.	DEPARTAMENTAL Y VALUACIÓN	DE Elabora oficio para notificar que DE no procede.
9	SUBDIRECCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.	DE SUELDOS	Y Recibe oficio de notificación y turna.
10	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	Recibe oficio de notificación y turna para firma.
11	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	GENERAL Y DESARROLLO DE PERSONAL.	DE Recibe oficio para notificarlo, firma y devuelve.
12	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	Recibe oficio firmado y envía.
13	SUBDIRECCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.	DE SUELDOS	Y Recibe oficio firmado y turna.
14	UNIDAD DE ANÁLISIS Y PUESTOS.	DEPARTAMENTAL Y VALUACIÓN	DE Recibe oficio firmado y envía al DE la Subdirección de Sueldos y Salarios y/o S.U.T.G.D.F.
15	SUBDIRECCIÓN DE SUELDOS Y/O S.U.T.G.D.F.	DE SUELDOS	Y Recibe notificación de la improcedencia de su solicitud.
16	UNIDAD DE ANÁLISIS Y PUESTOS.	DEPARTAMENTAL Y VALUACIÓN	DE Formaliza petición y elabora: DE Cédula de Valuación de Puestos. Solicitud de modificación al Catálogo. Oficio de solicitud a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
17			Remite el oficio a firma de la Dirección General.
18	SUBDIRECCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.	DE SUELDOS	Y Recibe oficio de solicitud a la S.H.C.P. y turna.
19	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	Recibe oficio y envía a firma.

No.	SUBDIRECCIÓN DE SUELDOS Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	DE LA ACTIVIDAD
20	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.	Recibe oficio, firma y devuelve para su envío a la S.H.C.P.
21	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	Recibe oficio firmado y turna a la Subdirección de Sueldos y Salarios.
22	SUBDIRECCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.	Recibe oficio firmado y remite a la Unidad Departamental de Análisis y Valuación de Puestos.
23	UNIDAD DEPARTAMENTAL DE ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS.	Recibe oficio firmado, anexa documentación soporte y lo envía a la S.H.C.P.
24		Envía copia del trámite a la S.H.C.P.
25	SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.	Recibe la solicitud de modificación al Catálogo y analiza la documentación.
26		Si no procede, pasa a la actividad No. 27. Si procede, continúa a la actividad No. 28
27		Notificación a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, la impropiedad de la solicitud.
28		Modifica Catálogo Institucional de Puestos del D.D.F.
29		Información a la D.G.A.D.P. la procedencia de su solicitud.

No.	SUBDIRECCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	DE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
30	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE PERSONAL.	DE	Recibe notificación de la S.H.C.P. y turna.
31	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	DE	Recibe notificación de la S.H.C.P. y remite.
32	SUBDIRECCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	Y	Recibe notificación de la S.H.C.P. y turna.
33	UNIDAD DEPARTAMENTAL DE ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS.	DE	Recibe notificación de la S.H.C.P.
34			Quando es improcedente se le notifica mediante oficio a la Subdirección de Sueldos y Salarios y/o S.U.T.G.D.F.
35			Quando procede, notifica mediante oficio a la Subdirección de Sueldos y Salarios y/o S.U.T.G.D.F., para los efectos que se deriven.
36			Elabora comunicado a la Dirección de Pagos e Informática para que modifique su archivo de puestos.
37	SUBDIRECCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.	Y	Recibe oficio de notificación a la Subdirección de Sueldos y Salarios y/o S.U.T.G.D.F., así como un comunicado a la Dirección de Pagos e Informática y turna.
38	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	DE	Recibe documentos y remite a la Dirección General para firma
39	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE PERSONAL.	DE	Recibe notificaciones firmadas y devuelve.

No.	SUBDIRECCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
40	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	Recibe notificaciones firmadas y turna.
41	SUBDIRECCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	Y Recibe documentos firmados y remite.
42	UNIDAD DEPARTAMENTAL DE ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS.	DE Recibe oficio de notificación DE firmado, así como comunicado para el área de Pagos e Informática y los envía.
43	DIRECCIÓN DE PAGOS INFORMÁTICA	E Recibe comunicado y modifica archivo de puestos.
44	SUBDIRECCIÓN DE SUELDOS Y/O S.U.T.G.D.F.	Y Recibe notificación de procedencia o improcedencia de su solicitud.

* Manual específico de la subdirección de sueldos y salarios.

3.6.1. LINEAMIENTOS NORMATIVOS POR LA S.H.C.P.

Como se mencionó con anterioridad, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tiene la facultad para emitir y normar los lineamientos de análisis y valuación de puestos, llevados a cabo por el D.D.F., a través de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal; con esta dependencia se llega a acuerdos cuantitativos y cualitativos para la formulación de Catálogo de puestos, específicos, privativos e institucionales, así como para el establecimiento de Tabuladores de sueldos de los trabajadores del D.D.F. En los lineamientos de análisis y valuación de puestos, se establece lo siguiente:

La S.H.C.P. será la facultad para emitir los lineamientos de análisis y valuación de puestos.

La S.H.C.P. será la que autorice las modificaciones al Catálogo institucional de puestos y catálogos privativos.

La solicitud de puestos de nueva creación, así como las homologaciones salariales, deberán circunscribirse a la estructura ocupacional y al presupuesto otorgado por la S.H.C.P.

La normatividad llevada a cabo por la Secretaría, se plasma en las Cédulas donde se especifican con detalle los factores y subfactores que debe contar el trabajador encuestado con relación al puesto. Esta cédula es un formato perfectamente elaborado, en el que se recaba la información obtenida del análisis de puestos; los datos se distribuyen en función de los factores y subfactores establecidos en la metodología de análisis y valuación de puestos.

Gracias a las cédulas de valuación de puestos, se identifican las funciones reales del trabajador, tanto genéricas como específicas, los conocimientos y aptitudes requeridas para el puesto, sus responsabilidades, especificando la cadena de mando, el esfuerzo físico y mental y las condiciones necesarias para desarrollarlo. En el mismo formato se otorga la puntuación que, de acuerdo a la asignación de puntos por factores, subfactores y grados, corresponden; y se hace una suma total para acreditar el nivel y el sueldo correspondiente.

Posteriormente, al tener valuado el puesto y saber el nivel salarial adecuado, la D.G.A.D.P. efectúa la actualización del catálogo de puestos y tabuladores de sueldos y salarios, proceso que se explicará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 4

LA ACTUALIZACIÓN DEL CATÁLOGO DE PUESTOS Y TABULADORES DE SUELDOS. ESTUDIO DEL CASO LA D.G.A.D.P.

Como se ha mencionado a lo largo de esta tesis, los elementos básicos que conforman la estructura ocupacional del D.D.F. son: el catálogo de puestos y el tabulador de sueldos, los cuales están sujetos a cambios constantes, debido a la creación de nuevas funciones, a las homologaciones, compactaciones y/o modificaciones del nivel salarial que resultan del análisis y valuación, o bien, por el dictamen de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El Catálogo de puestos del Gobierno Federal nace por la necesidad administrativa de contar con un instrumento que permita la pronta localización de los niveles de empleo, la adscripción dentro de la estructura organizacional de la administración pública, la determinación de los importes de sueldos correspondientes y la integración de personal al sistema escalafonario de manera suficiente.

En este capítulo se describirán los pasos y patrones a seguir por la D.G.A.D.P. para la actualización de los catálogos institucionales de puestos y los tabuladores de sueldos.

4.1. DEFINICIÓN DE CATÁLOGO DE PUESTOS.

Una primera aproximación al concepto es la siguiente:

" Es el universo total de puestos, en donde se definen, clasifican y sistematizan las funciones, atribuciones y responsabilidad de los puestos de trabajo de entidad o dependencia ".⁽³⁴⁾

Según el Glosario de términos del D.D.F., el catálogo de puestos es un:

" Documento que reúne, coordina y sistematiza información sobre los títulos, las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo de acuerdo a las funciones desempeñadas ".⁽³⁵⁾

⁽³⁴⁾ Metodología para la elaboración de un catálogo delegacional de puestos. Junio 1995. Oficialía Mayor del D.D.F.

⁽³⁵⁾ vid. Glosario de términos D.D.F. 1993

En resumen, el catálogo de puestos, es el documento que contiene, en forma jerarquizada y sistematizada, información sobre los puestos de una dependencia específica. La información contempla las funciones de cada uno de ellos, los requerimientos para su desempeño, el señalamiento de los niveles salariales máximos y mínimos, según la rama y grupo perteneciente, además del código que se les asigne para su identificación y registro, más la definición del tipo de contratación para el personal de nuevo ingreso, según los puestos de base o confianza.

La importancia del catálogo radica en construir la base para el establecimiento y adecuación de las estructuras escalafonarias, en líneas de ascenso relacionadas unas con otras para dar a los trabajadores la posibilidad de llegar a los máximos niveles del escalafón y la normatividad.

El propósito del catálogo es la eficiencia en la clasificación de los puestos, así como demostrar la calidad para la cual se ha trabajado, las técnicas de análisis y valuación de puestos. Sus objetivos se enuncian a continuación.

4.1.1. OBJETIVOS.

- 1) Proporcionar descripciones definidas, claras y consistentes de los puestos que integran las estructuras organizacionales de cada una de las unidades adscritas al D.D.F.
- 2) Proporcionar de manera congruente la definición y análisis detallado de los factores determinantes de cada puesto y los valores relativos asignados.
- 3) Dar una base sólida a la determinación de los niveles de sueldos que corresponden a cada puesto.
- 4) Definir el tipo de contratación para el personal de nuevo ingreso, según los puestos de base y confianza, así como el nivel mismo de percepciones por puesto con el que se deberá contratar al personal.
- 5) Identificar las vinculaciones escalafonarias existentes y sustentar el establecimiento de escalafones con líneas de ascenso intercomunicadas.
- 6) Apoyar los mecanismos de reubicación y reasignación de personal, así como el de desconcentración territorial.
- 7) Identificar las necesidades de capacitación por puesto de cada entidad o dependencia y su definición de prioridades.

8) Establecer mecanismos que califiquen la preparación de los trabajadores y empleados para el desempeño de una nueva función.

Los principales beneficios del Catálogo son:

- Para la Dependencia:

- * Permite establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- * Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- * Facilita en general, la mejor coordinación y organización de las actividades de la dependencia.

- Para el trabajador:

- * Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- * Le señala con claridad sus responsabilidades.
- * Le ayuda a conocer su desempeño.
- * Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- * Le señala sus fallas y aciertos; hace que resalten sus méritos y colaboración.

- Para el Departamento de Personal:

- * Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- * Permite colocar al trabajador en el puesto más acorde con su perfil.

Los propósitos de la realización de los Catálogos de puestos se han visto obstruidos por la falta de técnicas específicas y actualizadas en el análisis y valuación de puestos y además por la creación de programas funcionales, cuyo fin es corregir las incongruencias generales en la actualización de estos.

Con la implementación del Programa de incongruencias entre plaza-puesto-función real, no se ha logrado la definición y descripción de las funciones en todos y cada uno de los puestos existentes en el D.D.F., además, no se obtiene una estructura ocupacional necesaria, por la creación de puestos carentes de una base metodológica.

Los principios que perciben los Catálogos de Puestos son sólo de orden alfabético, alfanumérico y por nivel. En los puestos que se han dado de alta, falta

profesionalizar el procedimiento para crear y adecuar tabuladores idóneos y verdaderos en que se prevean compensaciones de riesgo, seguridad y motivacionales, para proveer la competencia escalafonaria.

Para la integración de un catálogo de puestos se necesita primeramente de una clasificación de puesto adecuada, iniciada desde el levantamiento y análisis de puestos y reflejada en la valuación misma.

A continuación se describe la clasificación de puestos que lleva a cabo la D.G.A.D.P.

4.1.2. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.

La información relativa a la descripción de los puestos y su correspondiente valuación, se concentra en la cédula de valuación de puestos antes mencionada; con ella se inicia un proceso de clasificación a fin de separar en primer término los puestos de base de los de confianza, de acuerdo a lo dispuesto por el Artículo 5º de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, que a continuación se señala para efectos de esta tesis. Se considera empleado de confianza a aquél(ellos):

- a) Cuya naturaleza de funciones lo amerite.
- b) Estén adscritos a un órgano que dependan, para su ejercicio, de la aprobación expresa del Presidente de la República.
- c) De acuerdo al señalamiento de la Ley.

Posteriormente, los puestos de base son clasificados en grupos y ramas y los de confianza en grupos y subgrupos. La información ya clasificada es enviada a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para el visto bueno y normatividad.

Por otra parte, de acuerdo a su naturaleza, las funciones desempeñadas se clasifican por puestos de estructura orgánica, que son: los puestos de mandos medio (MM), los puestos de servidores públicos superiores (SPS) y homólogos a mandos medio y servidores públicos superiores.⁽³⁶⁾

⁽³⁶⁾ vid. idem.

Los Catálogos Institucionales se clasifican según la conformación y distribución del Catálogo de puestos del Gobierno Federal, realizado en 1981, conformado por los grupos:

GRUPOS	NO. DE PUESTOS	
	NO. DE RAMAS	POR PUESTO
Administrativo	8	74
Comunicación	6	38
Educación	2	19
Profesional	18	108
Servicios	14	103
Técnicos	37	302

Para Mayo de 1994, el Catálogo de puestos del Gobierno Federal estaba conformado por siete grupos administrativos, de los cuales seis son de base y uno de confianza, por 45 ramas administrativas del grupo base y 38 de confianza, haciendo un total de 83 ramas administrativas. Existían 355 puestos en el grupo de base y 451 en el de confianza.

A continuación se detalla la situación del Catálogo durante 1994.

CONCENTRADO DEL CATÁLOGO DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL 1994

GRUPOS	NO. DE PUESTOS	
	NO. DE RAMAS	POR GRUPO
Administrativo	3	30
Comunicación	2	7
Profesional	6	27
Servs. Y Mant.	9	103
Técnicos	23	175
Educación	2	13
Confianza	38	451
<hr/> Total	<hr/> 45	<hr/> 806

Fuente: Catálogo de puestos del Gobierno Federal. Mayo 1994

En la relación se observa que el grupo con mayor representatividad es el de confianza, con el 55.95%, mientras que con el 45.78% figura el de ramas administrativas, cuyo grupo " profesionalista " tiene el mayor número de representatividad (2%) la rama poder judicial del D.F.

En esta clasificación es importante destacar que los puestos del Gobierno Federal son en su mayoría, de confianza, y de acuerdo con el Artículo 123 Constitucional, apartado B, son los que cuentan con menor prestación económica y menor estabilidad en el empleo.

En los grupos de base, el grupo administrativo con mayor representatividad en puestos es el técnico, con el 21.71%, además de ser el segundo con mayor número de ramas en el Gobierno Federal, representando el 27.7%. La rama con mayor promedio de puestos en el Gobierno Federal es la marina mercante, 39.9% aproximadamente.

Para el Gobierno del Distrito Federal, sólo el 60.24% de todas las ramas administrativas son retomadas con los mismos grupos. El número de puestos varía de acuerdo a las necesidades de la comunidad. (ver anexo No. 7).

La creación de un Catálogo de puestos responde a una necesidad en las dependencias por organizar eficazmente los trabajos; es indispensable conocer con toda precisión lo que hace cada trabajador y las aptitudes que requiere para hacerlo. Por ello, el D.D.F. elaboró con ayuda de la Dirección General de Servicios Administrativos, en la oficina de Coordinación de Programas Especiales, el Catálogo de Puestos Institucional en 1982.

Los Catálogos Institucionales ⁽³⁷⁾ reúnen y clasifican la información respectiva de todos los puestos que se encuentran en las dependencias, conforme a sus atribuciones y funciones sustantivas; para ello se deben de apoyar en la normatividad emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El primer catálogo contempla 74 ramas administrativas, siete grupos administrativos y 553 puestos, como se observa en el siguiente conglomerado.

GRUPO	No. DE RAMAS	PUESTO
ADMINISTRATIVO	06	32
COMUNICACIÓN	03	05
EDUCACIÓN	02	10
PROFESIONAL	12	53
SERVICIOS	14	108
TÉCNICO	22	328
CONFIANZA	14	215

⁽³⁷⁾ Praxis. Inap. Técnicas utilizadas para la Administración de Personal. 1988

El primer Catálogo Institucional de Puestos del D.D.F. contó con el mayor universo de grupos administrativos en menores ramas administrativas; por entonces, las técnicas de análisis de valuación de puestos eran primitivas, debido a que no existía una clasificación adecuada en las funciones de los puestos con ramas administrativas. El levantamiento de cédulas de análisis no era lo óptimo, faltaba la científicidad que la profesionalización del análisis y valuación de puestos ofrece.

Este se ha enfocado sólo en dos grupos, el Técnico y el de Servicios. El primero cubre casi la cuarta parte (23.5%) del total de puestos, mientras que el segundo ocupa el 19.52%, estableciendo el segundo lugar de representatividad para 1982. (ver anexo No. 8).

En 1992 se reportaron siete grupos administrativos con 84 ramas y 779 puestos. En este Catálogo, el grupo con mayor representatividad es el de Confianza " CF ", ocupando el 40.69% del total de puestos reportados en ese año.

El siguiente grupo es el Técnico " T ", con 21.69%. El último grupo que no es representativo, es el de Comunicación " C ", con el 0.89%.

GRUPO	No. DE RAMAS	PUESTO
ADMINISTRATIVO	07	65
COMUNICACIÓN	04	07
EDUCACIÓN	02	15
PROFESIONAL	13	72
SERVICIOS	13	134
TÉCNICO	25	169
CONFIANZA	20	317

Cabe señalar que para este año se inicia el Programa de incongruencias en la D.G.A.D.P., haciendo a un lado el Análisis y Valuación de Puestos, convirtiéndose en obsoleta la metodología existente para estas técnicas. (ver anexo No. 9).

Para 1993, el Catálogo reportaba 704 puestos, de los cuales 369 eran de base y 355 de confianza.

Hay ocho grupos administrativos con 85 ramas.

GRUPO	No. DE RAMAS	PUESTO
ADMINISTRATIVO	07	59
COMUNICACIÓN	04	06
EDUCACIÓN	02	14
PROFESIONAL	13	75
SERVICIOS	13	134
TÉCNICO	25	87
CONFIANZA	21	335

No hubo cambios importantes en este Catálogo, sólo aumentó el número de puestos; el programa de incongruencias se abocó en su mayoría al grupo administrativo de servicios y a la rama de transportes; continuaba la falta de descripción y definición en las funciones de los puestos, el análisis de puestos y valuación perdieron el sentido metodológico, remplazado por el Programa de eliminación de incongruencias. (ver anexo No. 10).

En el Catálogo de 1994, figuraban 904 puestos, estructurados de la siguiente manera: siete grupos y 85 ramas, con la siguiente composición:

GRUPO	No. DE RAMAS	PUESTO
ADMINISTRATIVO	07	65
COMUNICACIÓN	04	07
EDUCACIÓN	02	15
PROFESIONAL	13	71
SERVICIOS	13	134
TÉCNICO	25	168
CONFIANZA	21	337

En este último Catálogo, el grupo Confianza " CF " obtiene el 42.28% del total, siguiendo el grupo Técnico " T ", con un 21.07% y el de Servicios " S ", con el 16.81%. (ver anexo No. 11).

El Catálogo Institucional de Puestos es elaborado por la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, luego de las solicitudes de alta, baja o modificación de nivel salarial en las diferentes unidades adscritas al Departamento del Distrito Federal. Su capturado se realiza de dos formas:

1. La Subdirección de Sueldos y Salarios, lo captura personalmente y realiza ejemplares internos, reportando posteriormente a la Coordinación de Informática de Desarrollo Ejecutivo (CIDE) de la Oficialía Mayor, de las altas y bajas, para que ella realice un control de las modificaciones y obtenga el Catálogo.
2. Por parte de la D.G.A.D.P. se le hacen llegar a la C.I.D.E. los cambios sometidos en las estructuras ocupacionales, regidos por la S.H.C.P., para la captura del Catálogo.
3. La diferencia que existe en estos dos catálogos es que el primero sólo reporta puestos del universo " O ", es decir, puestos técnicos operativos, mientras que el Catálogo institucional de puestos registrados por C.I.D.E. reporta los universos:

O	TÉCNICO OPERATIVO
S	SERVIDORES PÚBLICOS SUPERIORES
M	MANDOS MEDIOS
W	HOMÓLOGOS A MANDOS MEDIOS
A	APOYO A S.P.S.
G	GALENOS
H	HONORARIOS Y COMISIONES

En 1994, el Catálogo de Informática reportaba los siguientes datos:

RESUMEN ANALÍTICO DEL TOTAL DE PUESTOS QUE INTEGRAN EL CATÁLOGO INSTITUCIONAL DE PUESTOS DEL D.D.F.

GRUPO	TOTAL DE PUESTOS
ADMINISTRATIVO	65
COMUNICACIONES	8
EDUCACIÓN	14
PROFESIONAL	69
SERVICIO	133
TÉCNICO	170
CONFIANZA	373
MÉDICA	72
TOTAL	904

CUADRO ANALÍTICO DE UNIVERSO DE NIVELES QUE CONFORMAN EL CATÁLOGO INSTITUCIONAL DE PUESTOS DEL D.D.F.

UNIVERSO	PUESTOS
O	714
S	21
Z	18
M	14
W	19
A	46
G	72
TOTAL	904

La necesidad de organizar eficazmente los trabajos, origina la creación del catálogo institucional de puestos. El que rige al Departamento del Distrito Federal es un documento de carácter genérico, por lo que no considera funciones de naturaleza específica y especiales, situación que originó la creación de Catálogos Específicos y por Especialidad, que a continuación se mencionarán.

4.1.3. TIPOS DE CATÁLOGOS.

Por su especialidad y funciones específicas de algunas dependencias, el Departamento del Distrito Federal creó los siguientes catálogos:

1. CATÁLOGO POR ESPECIALIDAD

Los catálogos por especialidad están clasificados por las funciones del puesto y por el área de aplicación, por ello no se pueden considerar como parte integral del Catálogo Institucional del Departamento del Distrito Federal. Se consideran catálogos por especialidad por que los puestos que lo integran corresponden a un grupo no considerado en el Catálogo Federal, además de que los niveles salariales y el universo es diferente. ⁽³⁸⁾

Mención especial merece la Rama Médica, Paramédica y grupos afines. El 1º de julio de 1985 se estableció un Convenio de Homologación Salarial entre el Departamento del Distrito Federal, el Sector Salud y la Federación de Sindicatos al Servicio del Estado, para el personal en referencia que no desempeñan funciones de carácter administrativo; con esta medida se pretendió elevar la calidad de servicios que proporcionan las instituciones del Sector Salud.

Es necesario mencionar que el sueldo tabular de este grupo difiere del que se otorga a los considerados dentro del universo Técnico - Operativo, por la característica del convenio que establece que el tabulador estará sujeto a lo que otorgue la Secretaría de Salud y el Instituto Mexicano del Seguro Social.

La característica de la Rama Médica, Paramédica y grupo afin son: Médica, todo aquel personal con estudios a nivel profesional en el área de medicina, en cualquiera de sus especialidades; Paramédica, se refiere al personal que da atención inicial o primeros auxilios a personas que lo requieran; y grupo afin, es el personal de servicios que labora en hospitales o clínicas.

⁽³⁸⁾ vid. Lahan E. Elizabeth, *Valuación de Puestos*, p. 914.

1. CATÁLOGOS POR ESPECIALIDAD DE ÁREA DE APLICACIÓN

Catálogo Especial de Protección y Vialidad.
Secretaría de Seguridad Pública.
Catálogo Especial de Servicios de Salud.
Dirección General de Servicios de Salud.
Delegaciones Políticas.

2. CATÁLOGO ESPECÍFICO

A este tipo de Catálogos se les denomina así por que incluyen puestos que, aunque se integran en los grupos y niveles salariales del Catálogo Federal, la denominación del puesto y el Universo son diferentes, esto les permite que sólo sean aplicados a las Unidades Administrativas que les corresponda.

3. CATÁLOGOS ESPECÍFICOS POR ÁREA DE APLICACIÓN

Catálogo Especifico de la Planta de Asfalto.
Planta de Asfalto.
Catálogo Especifico de los Órganos Impartidores de Justicia.
Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.
Junta Local de Conciliación y Arbitraje.
Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.
Tribunal de lo Contencioso Administrativo.
Catálogo Especifico del Zoológico.
Zoológico de Chapultepec, Delegación Miguel Hidalgo.

Cabe destacar que en la captura de estos catálogos no cambia el procedimiento llevado a cabo con el Institucional.

En el Gobierno Federal, existe una gran variedad de Catálogos, los más representativos son los siguientes:

4. CATÁLOGO ALFABÉTICO

Es el documento en el que se toman como base para su ordenación, los nombres, instituciones, personas, títulos, materias y lugares secuenciados conforme al alfabeto.

Se utiliza para localizar expedientes y asuntos clasificados. ⁽³⁹⁾

⁽³⁹⁾ Glosario. "El Catálogo de Puestos del D.F." pp. 28 - 30.

5. CATÁLOGO DE CLAVES DE DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO

Es un instrumento de trabajo que auxilia en el proceso de programación - presupuestación, al señalar quiénes son las entidades ejecutoras y responsables de las actividades del Sector Público Federal, ⁽⁴⁰⁾ presenta a dichas entidades con su clave correspondiente en los siguientes grupos:

- Poderes de la unión.
- Administración pública central.
- Organos administrativos desconcentrados.
- Organismos públicos para la planeación y programa local.
- Entidades paraestatales no coordinadas sectorialmente.
- Organismos autónomos.

6. CATÁLOGO DE CUENTAS.

Es la presentación de todas las cuentas existentes en una institución mediante la asignación de un número progresivo que facilite su localización y registro.

7. CATÁLOGO DE UNIDADES DE MEDIDA.

Es un instrumento básico de identificación y tipificación uniforme para la enunciación de acciones que lleva a cabo la Administración Pública Federal, para efectos de registro, control, supervisión, seguimiento, evaluación, ajuste, reprogramación de resultados y acciones.⁽⁴¹⁾ Como instrumento de operación en el sistema de planeación de la Administración Pública Federal, persigue los siguientes objetivos:

- Uniformar criterios en la medición, para el registro y enunciación de acciones
- a seguir y metas a alcanzar en cada uno de los propuestos.

⁽⁴⁰⁾ Idem.

⁽⁴¹⁾ vid. Glosario., op.cit., pp. 31 - 33.

- Agilizar y fortalecer los sistemas de control y supervisión de actividades y seguimiento del gasto público federal, en la ejecución de los programas respecto a las metas fijadas.

- Captar en forma precisa las desviaciones en la ejecución de programas presupuesto y determinar los ajustes o modificaciones para la retroalimentación y programación del siguiente periodo.

- Sustentar la evaluación de resultados en términos de eficiencia y eficacia, en el uso de recursos materiales y humanos y la aplicación de sistemas y procedimientos utilizados para su obtención por la administración pública federal en el ejercicio de sus funciones.

- Consolidar el desarrollo de procedimiento electrónico de datos y sistemas de información.

A continuación se mencionarán los pasos que la D.G.A.D.P. realiza para la reestructuración del Catálogo institucional de puestos.

4.2. REESTRUCTURACIÓN DEL CATÁLOGO DE PUESTOS INSTITUCIONAL

El Análisis y la Valuación de Puestos es una técnica que define las labores que componen un puesto y especifica los requisitos para que una persona lo desempeñe, su aplicación debe seguir un camino metodológico para describir las actividades y funciones del puesto.

Los movimientos que dan origen a la actualización del Catálogo de Puestos son altas, bajas y creación de nuevos puestos. El Catálogo de puestos se modifica cuando existen cambios dentro de la estructura administrativa.

Movimiento de alta: la solicitud es realizada a través del área administrativa que requiera el puesto, debiendo aplicar para ello el Análisis y Valuación de puestos respectivo y plasmarlo en la cédula correspondiente. De ser adecuado el procedimiento, la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, formaliza la petición ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para la modificación solicitada. Si la petición es procedente, la mencionada S.H.C.P. indica la denominación, código, nivel salarial y percepciones del puesto autorizado.

Baja de puesto: la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal efectúa revisiones periódicas.

4.3. DEFINICIÓN DEL TABULADOR

Al terminar la clasificación de los empleados, el D.D.F. está preparado para pensar en términos de los salarios de sus puestos. La clasificación de los puestos que se ha llevado a efecto, los ha colocado en un orden correcto de importancia y ha establecido sus relaciones adecuadas, pero aún no se ha establecido ningún valor monetario.

Con el orden de importancia definido, la D.G.A.D.P. determina los salarios equitativos para todos los empleados del D.D.F., respetando ciertos procedimientos de actualización, que a continuación se explicarán para el logro de un sistema eficaz de sueldos y salarios, en donde el propósito esencial es buscar la estabilidad y satisfacción de los empleados.

4.3.1. DEFINICIÓN DEL TABULADOR

El Tabulador General de Sueldos es el " Documento que delimita los niveles máximo y mínimo para retribuir un puesto genérico y permite flexibilidad a las dependencias y entidades para asignar sueldos a los puestos específicos de los mismos." ⁽⁴²⁾

De acuerdo con Lanham, la Tabulación de Sueldos y Salarios debe incluir un resumen de los puestos existentes, listados en grupos con salarios pagados en la misma base comparativa, además, se debe incluir un informe con discusiones breves por escrito, con objeto de que pueda ser generalmente entendido. ⁽⁴³⁾

Los tabuladores del D.D.F. en 1996 fueron:

TABULADOR DE SUELDOS PARA	PERSONAL QUE LO CONFORMAN	NIVELES SALARIALES	NO. DE NIVELES
Técnico operativo	personal operativo sin importar si es base o confianza	del 14 al 27.6	18
Enlace	Personal que enlaza el tec-op. y el de estructura	del 27.2 al 27.4	3

⁽⁴²⁾ Metodología para elaboración de un Catalogo Delegacional de Puestos. Oficialía Mayor 1995.

⁽⁴³⁾ vid. Lanhan., op.cit., pp. 352-353.

TABULADOR DE SUELDOS PARA	PERSONAL QUE LO CONFORMAN	NIVELES SALARIALES	NO. DE NIVELES
Planta de asfalto	Personal por su especialidad en las funciones del D.D.F.	nivel 27.5	17
Rama médica	- Personal con plaza de base y confianza - Personal de grupo a fin	del nivel 51.0 al 81.0	26
Rama paramédica	Personal paramédico	del 50.0 al 72.0	38
Rama enfermería	Enfermeras (os)	del 55.1 al 71.1	11
Escalafón del área de odontología	Cirujanos	del 73.0 al 73.5	5
Escalafón de la rama medica	Cirujano	del 73.0 al 74.2	6
Escalafón del área de trabajo social	Trabajadores sociales	del 57.1 al 70.0	7
Partida 3806	Personal de estructura	del 28.0 al 37.0	31
Servidores Públicos superiores	- Personal de servidores públicos superiores - Mandos medios homólogos	del 28.0 al 37.0	31

Fuente: Tabuladores actualizados, 1996 D.D.F.

Los Tabuladores estarán sujetos a un proceso de actualización permanente, para esto se necesita un análisis de la estructura de remuneraciones actual, que será sustituido por el establecimiento de una estructura racional, en donde los sueldos y salarios juegan un papel indispensable para el establecimiento de una relación directa con las funciones y responsabilidades del puesto, de tal manera que al trabajo corresponde salario adecuado.

A continuación, se describirá la estructura de sueldos del D.D.F.

4.3.2. ESTRUCTURA DE SUELDOS

Al elaborar el Tabulador General Institucional, la D.G.A.D.P. sigue un proceso estadístico para la conformación de su nómina; el proceso sistematiza los siguientes pasos:

1. Determinación y normalización de la curva de puntos.
2. Determinación y normalización de niveles de tabulador.
3. Muestreo de remuneraciones a puestos representativos por nivel del tabulador.
4. Denominación de las curvas de salarios del Gobierno Federal.
5. Determinación de las curvas de salarios del mercado nacional.
6. Normalización de las curvas de salarios del Gobierno Federal.

Posteriormente, la Subdirección de Sueldos y Salarios lleva a cabo la actualización de tabuladores con el propósito de obtener el sistema de sueldos y salarios eficiente en el D.D.F.

4.3.3. NIVEL SALARIAL

El D.D.F. define los niveles salariales como jerarquizaciones u ordenamientos convencionales establecidos por una organización o dependencia, para efecto de distinguirlos y asignarles responsabilidades y funciones dentro de un proceso administrativo. El nivel se determina a través de la medición del grado de complejidad del objeto de trabajo y por la especialización, actitudes y aptitudes requeridas por la organización.

En 1994, el Catálogo Institucional de Puestos contaba con un total de 21 niveles salariales, los cuales se clasifican según el puesto, de la siguiente manera:

NIVEL SALARIAL	NO. DE PUESTOS EN EL CÁTALOGO INSTITUCIONAL SEGÚN EL NIVEL
14	48
15	11
16	09
17	23
18	11
19	104
20	44
21	78
22	92
23	37
24	53
25	110
26	24
27	25
27.1	45
27.2	6
27.3	5
27.4	5
27.5	17
27.6	2
27.7	61
Total	710

Cabe señalar que estos niveles pertenecen al personal Técnico - Operativo del D.D.F., incluyendo niveles de enlace.

Como toda entidad pública, el D.D.F. plasma en una curva salarial los límites o niveles salariales de los trabajadores. A continuación se mencionará la curva salarial del D.D.F.

4.3.4. CURVA SALARIAL

La curva de salarios se representa tomando en abscisas las valoraciones de los puestos de trabajo y en coordenadas las retribuciones medidas, resultando una línea recta.

Cabe señalar que en los últimos años la S.H.C.P. maneja y dictamina la curva salarial; no hay hasta ahora una gráfica de salarios. Por ello se mencionarán los

diferentes tabuladores del D.D.F., en semejanza a las curvas salariales de los niveles escalafonarios de la Administración Pública Federal.

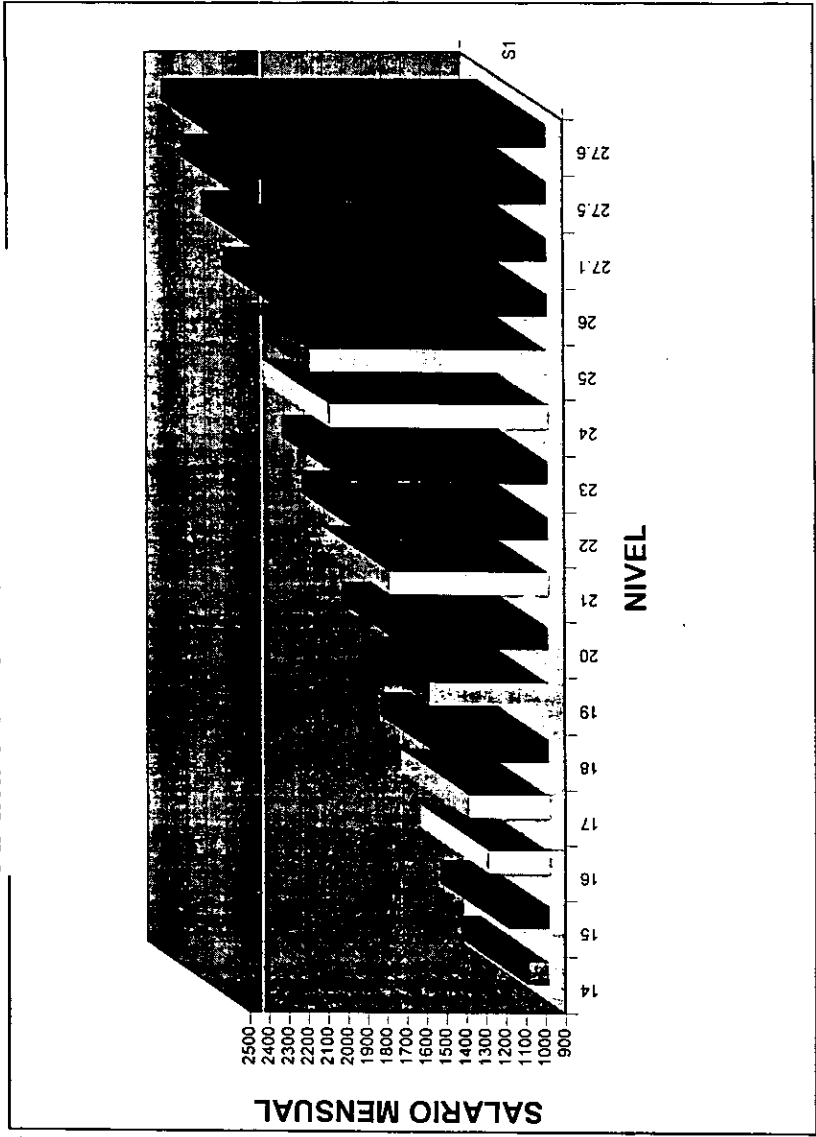
Las curvas salariales del departamento del D.D.F. que en su momento podemos crear para efecto de esta tesis serían:

1. Rama técnico operativa.
2. Rama médica.
3. Rama paramédica.

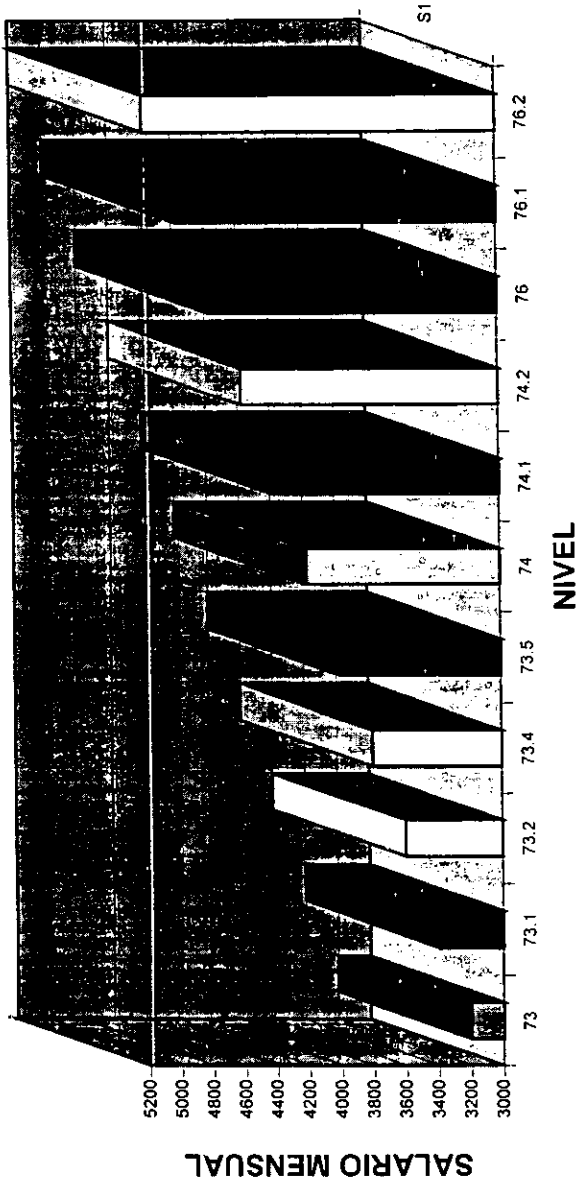
No se conjuntan en una sola debido que las tres ramas son de universos distintos, por consiguiente de sueldos diferentes, es decir, mientras que el sueldo más alto de la rama técnico operativa es de \$ 2,500.00, en la rama médico no existe este mínimo, sino en \$3,200.00, por consiguiente no se hace comparación ni se crea una sola.

A continuación se explican cada una de ellas.

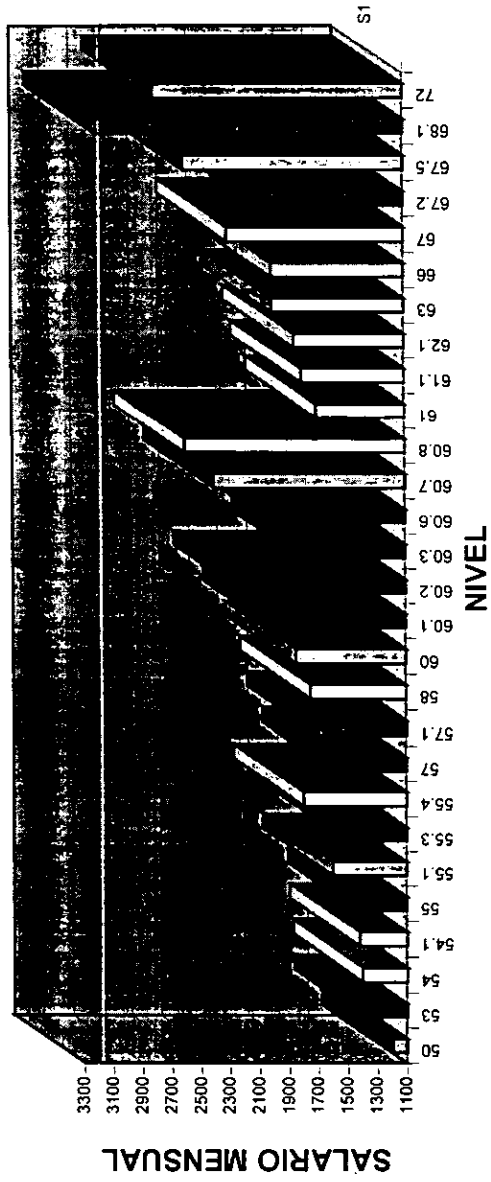
RAMA TÉCNICO - OPERATIVA



RAMA MÉDICA



RAMA PARAMÉDICA



Como se observa en las tres gráficas anteriores, de los Tabuladores de Sueldos del D.D.F. en 1994, el " Personal Técnico Operativo " , percibe el más bajo salario, ya que el nivel más alto obtiene 2,500 pesos mensuales aproximadamente, con un nivel de 27.7.

Esta rama ocupa el 80% de los servidores públicos del D.D.F. y sus remuneraciones son las más bajas de la entidad. Aquí es donde las autoridades se preocupan más por la existencia de incentivos para el personal, con el objetivo de lograr la permanencia del servidor público en sus funciones, evitando así el flujo del personal.

En el tabulador de la " Rama Paramédica " se observa que no es equitativo el sueldo percibido al nivel escalafornario; por ejemplo, el nivel 60.8 percibe aproximadamente la cantidad de dos mil 600 pesos mensuales y el nivel consecutivo 61.0 percibe la cantidad de mil 700, pesos existiendo una diferencia de 900 pesos y dos niveles únicamente.

La curva salarial no es excedente de acuerdo al nivel y salario, en tanto que la motivación para el sueldo es un porcentaje menor a otros servidores públicos; no existe el incentivo idóneo para que existan promociones escalafonarias en los paramédicos del D.D.F.

En la última gráfica " Rama Médica ", el sueldo percibido por los médicos del D.D.F. es mucho mayor a las otras dos ramas, pero en comparación con otras unidades de salud, las percepciones son bajas, los incentivos son demasiado pobres, las responsabilidades son abundantes y las respuestas sindicales son pésimas, dado que no existe el apoyo para el crecimiento de los médicos, enfermeras, dietistas, etc. que conforman la rama. La única preocupación de la Sección Sindical es obtener beneficios políticos y propios a base de la labor altruista de esta rama.

En resumen, podemos apreciar que la política salarial del D.D.F. es equitativa para todo el personal, la forma de medir las responsabilidades y ponderar las obligaciones es subjetiva y no se llega a la satisfacción administrativa - motivacional del personal.

Tras de todas las disposiciones que marca la ley para la S.H.C.P., el D.D.F. se encuentra normado por dicha Secretaría para efectuar todo tipo de ejercicio presupuestal, como son:

- 1) Incremento tabular.
- 2) Compactación de sueldos.
- 3) Compensación.

Posteriormente se menciona cada uno de los ejercicios presupuestales del D.D.F., que lleva a cabo bajo la normatividad de la S.H.C.P., además de representar gráficamente las curvas salariales que en 1994, tenía la D.G.A.D.P., para el personal Técnico - Operativo, Rama Médica y Paramédica.

4.4. NORMATIVIDAD EMITIDA POR LA S.H.C.P.

- De acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tiene la facultad ⁽⁴⁴⁾ para:

- Proyectar y calcular los egresos del Gobierno Federal y de la Administración Pública, paraestatal, haciéndolos compatibles con la disponibilidad de recursos que se señale.

- Estudiar y formular los proyectos de leyes y disposiciones impositivas y las leyes del Ingreso Federal y del D.D.F.

- Determinar los criterios y montos globales de los estímulos fiscales; estudiar y proyectar sus efectos en los ingresos de la federación y evaluar sus resultados conforme a sus objetivos, escuchando para ello a las dependencias responsables de los sectores correspondientes; administrar su aplicación en los casos en que no compete a otra secretaría.

- Proyectar y calcular los ingresos de la Federación del Departamento del Distrito Federal y de las entidades de la Administración Pública Federal, considerando las necesidades del gasto público federal que prevea la Secretaría de Programación y Presupuesto, la utilización razonable del crédito público y la sanidad financiera.

4.4.1. INCREMENTO TABULAR.

Se da bajo dictamen de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para incrementar en forma equitativa los sueldos de los empleados con base en los Tabuladores de sueldos y salarios. El incremento se da bajo la disposición de la ley.

4.4.2. COMPACTACIÓN DE SUELDOS

La compactación de sueldos es la integración de las diversas partidas presupuestales en una sola, es decir, tras de los incrementos y para la satisfacción

⁽⁴⁴⁾ vid. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, p. 23, 1991.

de las necesidades de los empleados del D.D.F., la D.G.A.D.P. instrumenta una reclasificación de niveles de tabulador vigente, en favor del personal, tanto de confianza como de base. Posteriormente, la S.H.C.P. autoriza la compactación.

A continuación se mencionarán las compactaciones más relevantes realizadas en el D.D.F. de 1989 a 1994.

COMPACTACIONES AUTORIZADAS POR LA S.H.C.P.

FECHA DE AUTORIZACIÓN	MOVIMIENTOS GENERADOS
1º SEPT. 1989	Se instrumenta una reclasificación de niveles del tabulador vigente, en favor del personal operativo, tanto de confianza como de base, siendo el nivel mínimo el cuatro.
1º AGOSTO 1990	Se establece un esquema de compactación de puestos que pretende modernizar el sistema general de administración de recursos humanos, del gobierno federal central, quedando el ocho como nivel mínimo.
1º AGOSTO 1991	Continúa el programa de compactación de puestos; esta vez, el nivel ocho pasa al 12.
1º AGOSTO 1992	El programa de compactación de puestos termina, quedando como mínimo el nivel salarial 13.
1º AGOSTO 1993	Siguiendo con el programa de modernización del sistema general de recursos humanos del gobierno federal, la S.H.C.P. autoriza un ajuste salarial del 4.7% general.
1º AGOSTO 1994	El programa de compactación de puestos termina, quedando como mínimo el nivel salarial 14.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

4.4.3. COMPENSACIONES

El significado de compensación es la indemnización entregada por el causante de heridas o muerte, al herido o sus herederos.

El D.D.F. lleva a cabo una serie de compensaciones establecidas por la S.H.C.P. para algunos grupos de puestos cuyas funciones las ameriten. Cabe destacar que las compensaciones se darán siempre y cuando se compruebe un riesgo de trabajo altamente peligroso.

Las compensaciones otorgadas son a los grupos de puestos de la Secretaría de Seguridad Pública y a la Unidad Administrativa de la Planta de Asfalto y Rama Médica y Paramédica.

La indemnización se basa en:

PLANTA DE ASFALTO

Según el Artículo 43 de las Condiciones Generales de Trabajo:

" Los trabajadores expuestos a agentes infecto-contagiosos y la inhalación de sustancias tóxicas volátiles, que laboren en áreas con emanaciones radioactivas, o que con motivo de su trabajo tengan contacto con sustancias materiales o fluidos explosivos o peligrosos, percibirán además de sueldos fijados para cada puesto, una prima equivalente al porcentaje que determine la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene. " ⁽⁴⁴⁾

RAMA MÉDICA

Se consideran dentro del grupo de personal que se le otorgue compensación en su Tabulador. ⁽⁴⁵⁾

1. Personal médico, enfermeras, técnicos, radiólogos y demás personal que labore directa y permanente en los gabinetes de rayos X, isótopos radioactivos y servicios de fisioterapia.

2. Traumatología, neurólogos, y demás personal médico especializado que sea asignado a practicar fluoroscopios en forma directa y permanente.

⁽⁴⁴⁾) Condiciones Generales de Trabajo. S.U.T.G.D.F. p. 21, 1991.

⁽⁴⁵⁾ idem.

SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA

GRUPO	RIESGO	COMPENSACIONES
Unidad especial, pie a tierra, UPC de agrupamiento y policía femenil.		Contingencia
Moto patrulla y montada	Riesgo	Especialidad
Grúas y granaderos	Riesgo	Especialidad
Fuerza de tarea	Riesgo	Especialidad
Helicopristas	Riesgo	Mercado

Este concepto se determino:

1. Incremento al doble, del monto actual del puesto inferior (radio-operador).
2. El porcentaje del incremento total (16.18 % que resulta de lo anterior se considera como general a los demás puestos, de tal manera que la compensación se determina por la diferencia que exista entre el total a que se llegue para ellos y el sueldo mensual tabular propuesto que corresponda) .

Además de las Unidades antes mencionadas, se pagará al personal que se compruebe que realiza labores insalubres o peligrosas, ⁽⁴⁶⁾ considerando entre ellas:

- 1) Los trabajadores a temperaturas mayores de treinta y cinco grados centígrados.
- 2) Los desarrollados en el subsuelo.
- 3) El manejo de sustancias explosivas o inflamables.
- 4) Desazolve en general.
- 5) Tendido de líneas aéreas.
- 6) Otras labores similares.

⁽⁴⁶⁾ Condiciones Generales de Trabajo S.U.T.G.D.F.,p. 21, 1994.

CONCLUSIONES

Luego del estudio realizado sobre el desarrollo de la técnica del análisis y valuación de puestos, durante el periodo 1988 - 1994, en la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, del Departamento del Distrito Federal se concluye lo siguiente:

1.- A través de las últimas dos décadas, la técnica de análisis y valuación de puestos ha tenido un proceso lento en su desarrollo integral, dentro de la administración Pública. Específicamente en el D.D.F., su proceso se torna obsoleto en el levantamiento de datos, por la falta de personal capacitado para el llenado de las cédulas de análisis durante las entrevistas realizadas al trabajador; por consiguiente, la descripción y especificación de puesto no cuenta con fundamento sólido, lo que acarrea, a su vez, una valuación inconclusa.

2.- Durante 1988 y hasta 1994, la D.G.A.D.P. trabajó en función de las cédulas propuestas por la metodología de análisis y valuación implementada por la Comisión de Administración Pública. Esta dependencia sólo se preocupó por suprimir algunos datos del factor " Datos generales " .

3.- Consideramos que los factores de Descripción de Puesto, Requerimientos de Puesto, Complejidad del Puesto y Ambiente y Riesgo, de la cédula de análisis, son los idóneos; pero respecto al factor Datos Generales, se carece de datos importantes; sugerimos incluir las siguientes preguntas:

- 1.- Nombre y nivel de los puestos que reportan.
- 2.- Nombre y jefe inmediato superior.
- 3.- Horario de jornada.

Al incluir estas preguntas, los analistas podrán corroborar los datos obtenidos en las plantillas del personal del D.D.F. y así identificar claramente la cadena de mando del puesto. Así mismo, se proporcionarán datos verídicos para la valoración de los factores de responsabilidad y obligación en las cédulas de valuación de puestos, para establecer una curva de salarios real al momento de asignar niveles salariales en la actualización de los Tabuladores de sueldos y salarios.

4.- Se requiere de personal capacitado para el levantamiento de los cuestionarios en el análisis de puestos, que esté sujetos a cursos de actualización sobre la materia, con el propósito de identificar puestos que no son congruentes con la función real ni

con el nivel percibido, y como tal poder dar inicio a la depuración del catálogo de puestos.

5.- La valuación de puestos como técnica continua del análisis de puestos en la D.G.A.D.P., tiene el carácter de mecánica, debido a que se limita a una metodología técnica - práctica que no toma en cuenta las necesidades de tiempo, espacio y medio ambiente del trabajador.

6.- Es imprescindible actualizar cada trienio, como mínimo, los grados en los que se clasifican cada uno de los factores de valuación, así como el rango de puntos para la valuación del puesto en estudio y determinar el grado de responsabilidad salarial que le corresponde.

7.- Gran parte del retraso en las técnicas de análisis y valuación de puestos en el D.D.F., ha sido por la creación del Programa de eliminación de incongruencias entre plaza - puesto - función real (PEI).

8.- Al dar origen a dicho programa, no se establecieron lineamientos, ni circulares a seguir; sólo se convino con el S.U.T.G.D.F., a través de sus 39 secciones sindicales, aquellas anomalías de puestos que en su momento no habían sido corregidas. Esto ocasionó, en las distintas secciones sindicales, una distorsión en el objetivo inicial; el PEI se convirtió en mecanismo de renivelación salarial y/o de incremento salarial para los trabajadores del D.D.F.

9.- La valuación de puestos, al igual que el análisis, se basa en la metodología propuesta por la (CAP) con la diferencia que hasta 1994 no se habían actualizado las tablas de puntuación para la valoración de los distintos factores, provocando así un retroceso en la actualización de puestos, además de impedir la verificación y determinación de los requisitos de un puesto en los diferentes órganos.

10.- El error por parte de las autoridades fue darle juego político a las Secciones Sindicales, quienes, por afán de obtener una mayor presencia política con sus afiliados, además de ingresar a cuantos más se pudiera y cobrar un mayor número de cuotas sindicales, se aprovecharon de la situación y solicitaron cantidades enormes de casos en los que se pedía incrementar el nivel sin tener el perfil requerido para ocupar el puesto solicitado. No hubo forma de detenerlos, debido a que los trabajadores, influenciados por su sección, amenazaban con "paros laborales ", lo que mancharía la imagen del D.D.F. y rompería la tranquilidad del

mercado laboral en la Administración Pública, provocando que el D.D.F. cayera en una especie de chantaje laboral.

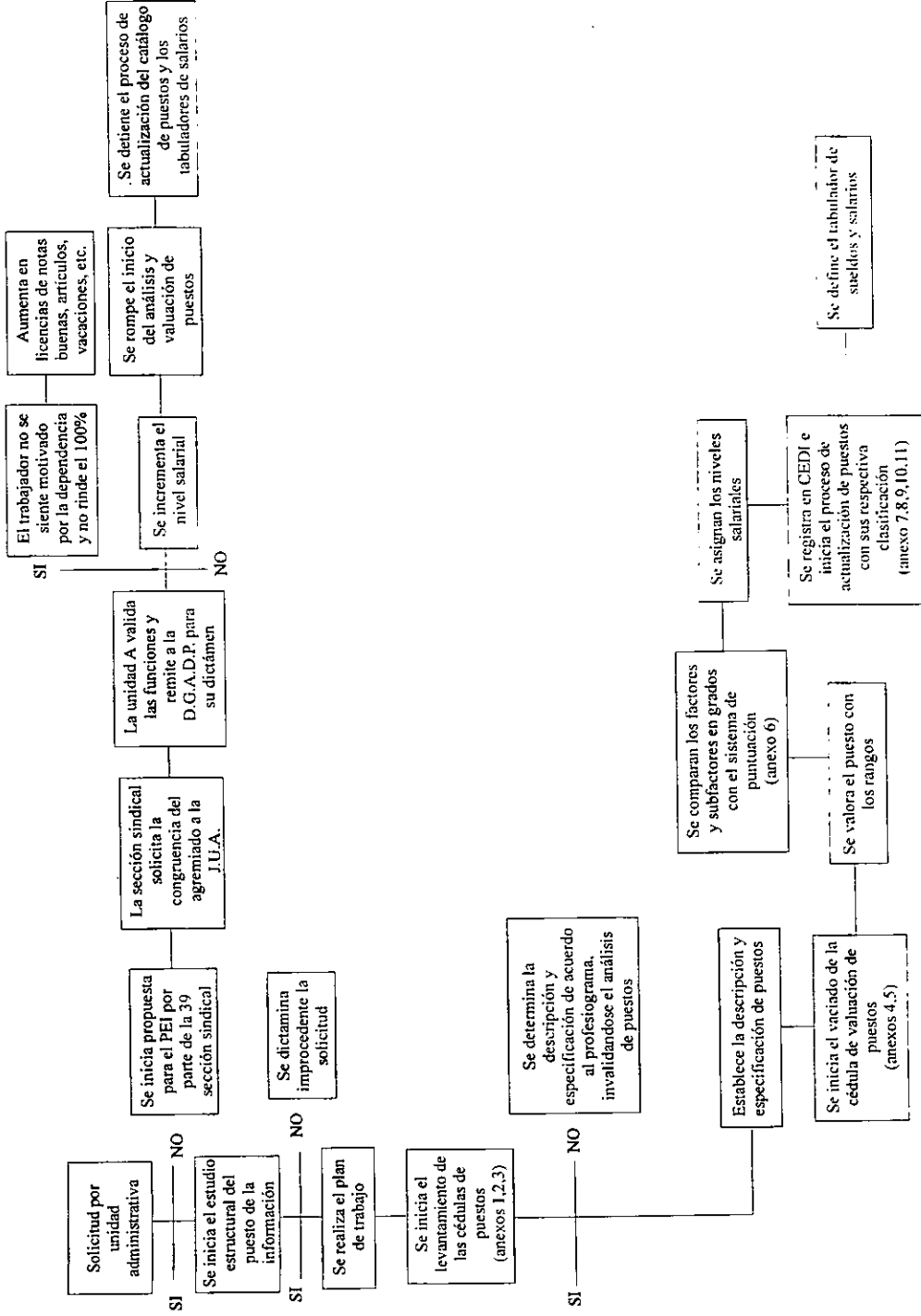
11.- Si se hubiese respetado el objetivo inicial del PEI, llevado como un medio para ayudar a la actualización del Catálogo de Puestos, este programa hubiera sido temporal y no trascendental.

Una solución factible sería que se continuara con el PEI, pero como partícipes la D.G.A.D.P. y el área de Recursos Humanos, las unidades Administrativas y Delegaciones Políticas que conocen físicamente el trabajo de sus empleados y que sólo ellas pudieran tener la autoridad para determinar a quién le corresponde la incongruencia, además de hacer a un lado al S.U.T.G.D.F. por medio de lineamientos establecidos por el Jefe del D.D.F. y circulares presidenciales, dejándoles exclusivamente los programas de Asignación de Sección Sindical, cambio de código CF a Base, que no afectan el presupuesto.

Así, al no tener cantidades en exceso de casos para aplicar, se daría origen a las investigaciones de campo que no realizaban, a capacitar al trabajador en el levantamiento de cédulas y actualizar la metodología de análisis y valuación de puestos para obtener una actualización de Tabuladores de sueldos y salarios, siempre y cuando se determine que para alcanzar una técnica de análisis y valuación de puestos, eficiente que logre resultados óptimos en la administración de sueldos y salarios, se requiera de una política salarial más humanizada para llenar de incentivos al personal.

12.- Por último, cabe señalar que la actualización de las técnicas de análisis y valuación de puestos es el procedimiento idóneo para obtener una administración de sueldos y salarios objetiva que prevenga los conflictos laborales que se generan dentro de un órgano administrativo.

SISTEMA DE FLUJO DE PROCESO DEL ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS DE LA D.G.A.D.P. DE 1988 A 1994



ANEXOS

ANEXO No. 1

CÉDULA DE ANÁLISIS DE PUESTO APLICADA DE 1983 A 1985

I. DATOS GENERALES.

- 1.1. Nombre del Puesto _____
- 1.2. Clave de Puesto _____
- 1.3. Otras Denominaciones del Puesto _____
- 1.4. No. de Plazas del Puesto _____

- 1.5. No. Progresivo de la Plaza Encuestada _____
- 1.6. Clave de la Plaza _____
- 1.7. Puesto Inmediato Superior _____
- 1.8. Puesto Inmediato Inferior _____
- 1.9. Puestos Dependientes _____
- 1.10 Localización Física _____
- 1.11 Horario _____

2. 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	EVENTUALES
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

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: SÍ _____ NO _____

En Caso Afirmativo. Especifique: _____

3.5. Conocimientos Especiales: (Especifique) _____

3.6. Idiomas: SÍ _____ NO _____

3.7. Experiencia: _____

Tiempo Mínimo en Actividades Similares, Incluyendo

Periodo de Inducción al Puesto: SÍ _____ 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	PERIODOS	% DE LA JORNADA
Mínimo _____	Cortos _____	Hasta el 75% _____
	Intermitentes _____	
Intenso _____	Largos _____	Hasta el 75% _____

POSIBILIDAD DE ERROR

- Pocas Posibilidades de Error _____
- Errores Detectables Fácilmente _____
- Errores Difícilmente Detectables _____
- Errores Difícilmente Reparables e 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	% DE LA JORNADA
Mínimo _____	Eventual _____	Hasta el 50% _____
Ligero _____	Intermitente _____	
Intenso _____	Constante _____	Más del 50% _____

% RELATIVO AL TOTAL DEL TIEMPO

Sentado _____ %
Parado _____ %
Caminando _____ %
Inclinado _____ %

Cargando (Especifique % y Peso)

_____ % _____ Kgs.

4. 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 Si _____
Variadas Relacionadas Entre Si _____
- D) Con Seguimientos de Órdenes Precisas _____

Con Seguimientos de procedimientos Diferentes a los Rutinarios _____

Cón Base en 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 Importancia: Mínima _____ Mediana _____ Trascendental _____

4.1.2. Responsabilidad Por Dirección y/o Supervisión.

A) ¿ Cuántas plazas dirige y/o supervisa 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) ¿ En (los) puesto(s) bajo sus órdenes, supervisa(n) a su vez a otras plazas ?

SÍ _____ NO _____

E) ¿ Cuántas ? _____

F) Indique el (los) puesto(s) que corresponda(n) 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 ?

SÍ _____ NO _____

- B) En Caso Afirmativo, Señale el Monto Promedio Mensual.

\$ _____

- C) Especifique el (los) tipo(s) de control que tiene(n) sobre el manejo de fondos y/o valores. así como la frecuencia con que se aplica(n) este(os)

4.1.3.2. Mobiliario y Equipo.

- A) ¿ El puesto requiere, en condiciones normales de trabajo, el manejo de Mobiliario y/o Equipo ?

SÍ _____ NO _____

- B) En Caso Afirmativo, Especifique el Monto.

\$ _____

- C) Especifique el (los) tipo(s) de control que tiene(n) sobre el manejo de dicho mobiliario y/o equipo, así como la frecuencia con que se aplica(n) este(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 _____ Periódicas _____

A) Internas Periódicas _____ Externas _____ Periódicas _____

Otras _____

INSTITUCIONES

Eventuales _____ Periódicas _____

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 Consideración, 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 ?

SÍ _____ NO _____

En Caso Afirmativo, la Responsabilidad por la Seguridad de Otros, está referida a:

Cumplir con 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 de las Actividades del Puesto, en Condiciones Normales de Trabajo, está sujeto a la Presión de Tiempo ?

SÍ _____ NO _____

En Caso Afirmativo, Especifique Cuáles Pueden Ser Los Resultados en el Retraso de las Actividades del puesto.

5. 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 Porqué:

5.2. Riesgos.

- A) ¿En el Desempeño de las Actividades del Puesto, en Condiciones Normales de Trabajo, está Expuesto a Riesgos Profesionales?

SÍ _____ 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:

Vø. Bo. Del Jefe

Nombre y Firma

Lugar Y fecha

Inmediato Del

Del Puesto Analizado

Analista

FUENTE: Cédula de análisis y valuación de puestos de la D.G.A.D.P., 1983.

ANEXO No. 2

CÉDULA DE ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADA DE 1985 A 1994.

1. DATOS GENERALES

1.1. Nombre del Puesto: _____

1.2. Código del Puesto: _____

1.3. Otras Denominaciones del
Puesto: _____

1.4. No. de Plazas del
Puesto: _____

1.5. No. Progresivo del Puesto
Encuestado: _____

1.6. Clave de la
Plaza: _____

D.F. _____ Foránea
(Especifique) _____

1.7. Puesto al que Reporta: _____

1.8. Puesto(s) que le
Reporta(n): _____

FUENTE: Cédula de análisis y valuación de puestos de la D.G.A.D.P., 1985.

ANEXO No. 3

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA CÉDULA DE ANÁLISIS DE PUESTOS.

DEBERÁ LLENARSE UNA CÉDULA DE ANÁLISIS POR CADA PUESTO EXISTENTE POR UNIDAD ADMINISTRATIVA, CONSIDERANDO PARA ELLO PUESTOS DE BASE, DE HONORARIOS Y A LISTA DE RAYA DE BASE.

Los datos de este cuadro serán llenados en número consecutivo del total de hojas.

1. DATOS GENERALES

1.1. Nombre del puesto.

Indicar correctamente el nombre del puesto.

1.2. Código del puesto.

1.3. Otras denominaciones del puesto.

Anotar de qué otra manera se conoce comúnmente el puesto.

1.4. Número de plazas.

Anotar el número total de personal que desempeña ese puesto.

1.5. Número progresivo del puesto encuestado.

1.6. Clave de la plaza.

1.7. Puesto inmediato superior.

Anotar el nombre del puesto superior al analizado.

1.8. Puestos que le reportan.

Especificar los puestos que dependen del entrevistado.

2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

2.1. Actividad Genérica.

Describir en forma clara, concisa y precisa, el conjunto de actividades que se realizan en el puesto.

2.2. Actividades Específicas.

Describir en forma detallada las labores diarias, periódicas y eventuales, que se llevan a cabo en el puesto, así como la periodicidad con que se realizan y el tiempo aproximado que emplean (marcar con una X la frecuencia).

PARA EL PUNTO ANTERIOR, SE DEBE CONSIDERAR LAS SIGUIENTES REGLAS:

- Empezar cada frase con un verbo activo y funcional, utilizando el tiempo presente, como "supervisar", "anota", "dicta", "recibe", "revisa", etc.
- Todas las palabras que se empleen deben proporcionar información fundamental; las superfluas deben omitirse, evitando caer en detalles innecesarios.
- Siempre que se pueda, emplear términos cuantitativos y evitar vaguedades; ejemplo: en lugar de decir "maneja sumas elevadas", diga "maneja efectivo por un valor de \$20,000.00.
- Cuantificar el tiempo empleado en cada actividad, diga "Atiende aproximadamente a 15 personas entre las 9:00 de la mañana y las 3:00 de la tarde en lugar de "atiende personas por la mañana".
- Al llevar a cabo la descripción, se recomienda utilizar criterios de importancia de frecuencia a los correspondientes en un proceso administrativo, según se crea conveniente, tratando de dar un sentido lógico.
- Recordar que se trata de obtener los datos sobre "qué", "porqué", "con qué", "cuándo".

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

3.1. Edad:

Indicar la edad mínima y máxima que se requiere para el desempeño del puesto.

3.2. Sexo:

Marcar con una X el sexo, ya sea femenino o masculino; en caso de que el sexo no sea requisito para ocupar el puesto, marcar con una X el espacio que corresponde a indistinto.

3.3. Escolaridad:

Indicar el grado mínimo de estudios que se requiere para el desempeño del puesto.

3.4. Cursos de Capacitación:

Marcar con una X el espacio correspondiente a si o no; en caso afirmativo, indicar si la persona que va a ocupar el puesto requiere poseer comprobante de haber recibido cursos de capacitación.

3.5. Conocimientos Especiales:

Especificar los conocimientos especiales requeridos para ocupar el puesto, ya sea que se adquieran por experiencia real en el trabajo, por cursos académicos o por entrenamiento previo.

3.6. Idiomas:

Marcar con una X el espacio correspondiente de si o no, en caso afirmativo señalar que idioma es necesario o indispensable para el puesto.

3.7. Experiencia:

Marcar con una X el espacio correspondiente a si o no; en caso afirmativo, especificar experiencia mínima necesaria, si se requiere en el área o en un puesto similar y si la experiencia es deseable o indispensable.

3.8. Esfuerzo Mental:

3.8.1. Esfuerzo Físico:

Marcar con una X la intensidad, frecuencia y porcentaje de aplicación del esfuerzo mental o físico que requiere el puesto, así como el porcentaje relativo al total del tiempo de la jornada que debe permanecer la persona en él, en determinada posición.

4. COMPLEJIDAD DEL PUESTO.

4.1. Responsabilidad.

Marcar con una X el tipo de actividades y la frecuencia e importancia de la toma de decisiones.

4.1.2. Responsabilidad por Dirección y/o Supervisión.

Indicar el nombre correcto de los puestos que dirige y supervisa el entrevistado en forma directa y el tiempo que dedica a esa actividad; marcar con una X si el (los) puesto(s) bajo sus órdenes supervisa(n) otros puestos; en caso afirmativo, mencionar el nombre de los puestos.

4.1.3. Fondos y/o Valores.

Marcar con una X si el puesto requiere del manejo de fondos y/o valores; en caso afirmativo, señalar el monto promedio mensual y especificar el tipo de control que se tienen sobre su manejo, así como la frecuencia con que se aplican.

4.1.4. Responsabilidad por Relaciones.

Marcar con una S si el entrevistado requiere tener relaciones internas con personal de la misma unidad administrativa, externas (con personal de otras dependencias) o si atiende al público y con qué frecuencia.

4.1.5. Responsabilidad por la Seguridad de Otros.

Indicar si el entrevistado es responsable por la seguridad de sus subalternos o del público y marcar con una X el tipo de responsabilidad.

4.1.6. Responsabilidad por manejo de información confidencial.

Marcar con una X, si para el desempeño del puesto requiere manejar información confidencial y con qué frecuencia con que se maneja la misma.

4.1.7. Presión de Tiempo.

Marcar con una X si para el desempeño de las actividades del puesto, la persona que lo ocupa está sujeta a presión del tiempo. En caso afirmativo, especificar cuáles pueden ser los resultados por el retraso en las actividades.

5. AMBIENTE Y RIESGOS

5.1. Ambiente.

Marcar con una X si el medio ambiente donde se desempeña el puesto es favorable o desfavorable; indicar por qué.

5.2. Riesgos.

Marcar si para el desempeño de las actividades del puesto se **expone** al entrevistado a algún riesgo profesional; en caso afirmativo, indicar qué tipo de riesgo es, así como la gravedad del mismo.

COMENTARIOS.

Anotar si el entrevistador tiene observaciones que **hacer** sobre algún punto.

VALIDACION.

Anotar el nombre completo del entrevistado solicitar la **firma** del analista, del jefe inmediato del entrevistado y la persona responsable de la Unidad Departamental, así como lugar y fecha.

FUENTE: Instructivo para el llenado de la cédula de análisis de puesto D.G.A.D.P., 1985.

	CÉDULA DE VALUACIÓN DE PUESTOS	PAGINA <hr/> 1A DE 5 <hr/> FECHA DE ELAB. <hr/>
--	---------------------------------------	--

CLAVE	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	NIVEL SALARIAL

FUNCIONES	ESPECÍFICAS	(CONTINUACIÓN)

ANEXO No. 4

CÉDULA DE VALUACIÓN DE PUESTOS

	CÉDULA DE VALUACIÓN DE PUESTOS	PAGINA 1 DE 5 <hr/> FECHA DE ELAB. <hr/>
--	---------------------------------------	--

CLAVE	REPORTA A	NIVEL SALARIAL

CLAVE	SUPERVISA A	NIVEL SALARIAL

CLAVE	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	NIVEL SALARIAL
	GENÉRICAS	

CLAVE	ESPECÍFICAS	NIVEL SALARIAL

ANEXO No. 4

CÉDULA DE VALUACIÓN DE PUESTOS

	CÉDULA DE VALUACIÓN DE PUESTOS	PAGINA <hr/> 2 DE 5 <hr/> FECHA DE ELAB. <hr/>
--	---------------------------------------	---

CLAVE	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	NIVEL SALARIAL

C O N O C I M I E N T O A P T I T U D	1.1 NIVEL DE ESCOLARIDAD					
	1.2 DESTREZA Y HABILIDAD					
	1.3 CRITERIO E INICIATIVA					
R E S P O N S A B I L I D A D E S	2.1 POR IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN					
	2.2 CADENA DE MANDO					
	DIRECTAS			INDIRECTAS		
	No.	PUESTO	NIVEL	No.	PUESTO	NIVEL
	2.3. COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN					
	2.4 ECONOMÍA					

	CÉDULA DE VALUACIÓN DE PUESTOS	PAGINA <u>3 DE 5</u> FECHA DE ELAB. <hr/>
--	---------------------------------------	--

CLAVE	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	NIVEL SALARIAL

R E S P O N S A B I L I D A D	2.5 POR RELACIONES	
	2.6 POR SEGURIDAD DE OTROS	
	2.7 POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
E S F U E R Z O	3.1 ESFUERZO MENTAL	
	3.2 ESFUERZO FISICO	
	3.3 PRESIÓN DE TIEMPO	
C O N D I C I O N E S	4.1 RIESGO	
	4.2 AMBIENTE	
	4.3 HONORARIO	
	5. COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO	

PUNTUACIÓN TOTAL	
-------------------------	--

--

CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS

PAGINA
4 DE 5
FECHA DE ELAB.

CLAVE

DENOMINACIÓN DEL PUESTO

NIVEL SALARIAL

CADENA DE MANDO \ RELACION ESCALAFONARIA

ESTRUCTURA ESCALAFONARIA		
CÓDIGO	NIVEL	DENOMINACIÓN
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

CADENA DE MANDO
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

VALUÓ ➔ ➜

REVISÓ ➔ ➜

RESP. DE REGISTRO EN EL CATÁLOGO GENERAL DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL

--

CAPACITACIÓN	
VERTIENTE	OPERATIVA

PAGINA
<u>5 DE 5</u>
FECHA DE ELAB.

CLAVE

DENOMINACIÓN DEL PUESTO

NIVEL SALARIAL

CARTILLA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL PUESTO
CONFORME A LA CONCEPTUALIZACIÓN DADA EN LOS LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

EN EL PUESTO	
A) BASICOS DE INDUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN EL PUESTO QUE PROPICIEN EL MEJOR DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES	
CURSOS	OBJETIVOS
B) PARA MODERNIZAR, PERFECCIONAR Y OPTIMAR LAS FUNCIONES, CON BASE EN LAS NECESIDADES POR CAMBIOS TECNOLÓGICOS O DE OTRA NATURALEZA	
CURSOS	OBJETIVOS

PARA EL PUESTO	
A) DE PERSPECTIVA PARA EL ASCENSO EN LA RAMA DE LA ESPECIALIDAD	
CURSOS	OBJETIVOS

ANEXO No. 5

CÉDULAS DE FACTORES Y SUBFACTORES

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
DIRECCIÓN GENERAL DE NORMATIVIDAD Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO
FACTORES Y SUBFACTORES

1 ESCOLARIDAD Y APTITUDES

1.1 NIVEL DE ESCOLARIDAD

NIVEL MÍNIMO DE INSTRUCCIÓN ESCOLAR TÉCNICA
PROFESIONAL QUE EL PUESTO REQUIERE PARA SER DESARROLLADO CON
EFICIENCIA

SABE LEER Y ESCRIBIR.

PRIMARIA COMPLETA O CARRERA TÉCNICA.

PRIMARIA COMPLETA, MÁS UNA CARRERA TÉCNICA DE 3 MESES.

PRIMARIA COMPLETA MÁS UNA CARRERA TÉCNICA DE 1 AÑO.

SECUNDARIA O CARRERA TÉCNICA EQUIVALENTE EN TIEMPO.

SECUNDARIA MAS UNA CARRERA TÉCNICA DE TRES MESES.

SECUNDARIA MÁS UNA CARRERA TÉCNICA DE UN AÑO.

PREPARATORIA O ESTUDIOS TÉCNICOS EQUIVALENTES.

PREPARATORIA COMPLETA MÁS UNA CARRERA TÉCNICA DE 3 MESES.

PREPARATORIA COMPLETA MÁS UNA CARRERA TÉCNICA DE 6 MESES.

PREPARATORIA COMPLETA MÁS UNA CARRERA TÉCNICA DE 1 AÑO.

PREPARATORIA COMPLETA MÁS UNA CARRERA TÉCNICA DE 2 AÑOS.

PREPARATORIA COMPLETA MÁS UNA CARRERA TÉCNICA DE 3 AÑOS O 50% DE
CRÉDITOS DE UNA CARRERA A NIVEL LICENCIATURA.

CARTA DE PASANTE O EL 100% DE CRÉDITOS CUBIERTOS DE UNA CARRERA A
NIVEL DE LICENCIATURA, APLICABLE A LAS FUNCIONES DEL PUESTO.

TÍTULO QUE ACREDITE EL FINIQUITO DE UNA CARRERA PROFESIONAL A NIVEL DE
LICENCIATURA, RELACIONADA CON EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL
PUESTO.

ESPECIALIZACIÓN A NIVEL DE DIPLOMADO.

1.2 DESTREZA Y HABILIDAD

DESTREZA Y HABILIDAD EN EL MANEJO DE:
MATERIALES, EQUIPO DE ALTA PRECISIÓN, COMPUTADORAS (P.C.),
MAQUINARIA, AUTOMOTORES, EMBARCACIONES, AERONAVES, ARMAS
DE FUEGO Y EXPLOSIVOS DE ALTA TECNOLOGÍA

DESTREZA Y HABILIDAD EN EL MANEJO DE EQUIPO TÍPICO DE OFICINA.

DESTREZA Y HABILIDAD EN MANTENIMIENTO.

DESTREZA Y HABILIDAD EN EL MANEJO DE COMPUTADORAS PERSONALES Y DOMINIO DE
PAQUETES COMPUTACIONALES Y PROCESADORES DE PALABRAS.

DESTREZA Y HABILIDAD COMO AUXILIARES DE OPERADOR DE MAQUINARIA
ESPECIALIZADA.

DESTREZA Y HABILIDAD EN EL MANEJO DE VEHÍCULOS NORMALES DE TRANSPORTE.

DESTREZA Y HABILIDAD EN EL MANEJO DE EQUIPO DE PRECISIÓN DEL CUAL ES
RESPONSABLE EL OPERADOR, PARA CUYO DOMINIO SE REQUIERE CAPACITARLO POR LO
MENOS 6 MESES.

CONTAR CON LICENCIA GUBERNAMENTAL PARA EJERCER LAS FUNCIONES DE UN
PUESTO ESPECÍFICO.

DESTREZA Y HABILIDAD AUXILIAR DE OPERADOR DE EQUIPO DE ALTA PRECISIÓN.

DESTREZA Y HABILIDAD EN EL MANEJO DE ALTA PRECISIÓN DEL CUAL ES RESPONSABLE
EL OPERADOR, PARA CUYO DOMINIO SE REQUIERE POR LO MENOS 1 AÑO.

DESTREZA Y HABILIDAD EN EL MANEJO DE ARMAS REGLAMENTARIA.

DESTREZA Y HABILIDAD PRÁCTICA EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS QUE VÍA EL MANEJO DE PAQUETES DE
COMPUTACIÓN SIMPLIFICAN LOS SISTEMAS DE TRABAJO.

DOMINIO, DESTREZA Y HABILIDAD EN EL MANEJO DE COMPUTADORA PERSONAL, DOMINIO
DE POR LO MENOS 5 PAQUETES COMPUTACIONALES, APLICABLES A LAS FUNCIONES DEL
PUESTO.

DOMINIO, DESTREZA Y HABILIDAD EN EL MANEJO DE ARMAS DE ALTO PODER Y
EXPLOSIVOS CONVENCIONALES.

DOMINIO, DESTREZA Y HABILIDAD EN EL MANEJO DE EQUIPO DE ALTA PRECISIÓN.

DOMINIO, DESTREZA Y HABILIDAD Y CAPACIDAD PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS EN
MICROCOMPUTADORAS.

DESTREZA Y HABILIDAD EN EL MANEJO DE EQUIPO MICROCOMPUTACIONAL, PARA
EFECTOS DE DISEÑO Y DESARROLLO DE SISTEMAS DE CÓMPUTO.

DESTREZA Y HABILIDAD EN EL MANEJO DE AERONAVES Y EMBARCACIONES.

DESTREZA Y HABILIDAD EN EL MANEJO DE AUTOMOTORES DE ALTA TECNOLOGÍA.

1.3 CRITERIO E INICIATIVA.

GRADO DE INICIATIVA PROPIA EN EL QUE EL INDIVIDUO DEBE APLICAR SU CRITERIO PARA TRADUCIR LAS NORMAS O EJECUTAR INSTRUCCIONES QUE REGULAN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO, CALIFICA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE EL TRABAJO Y SU CAPACIDAD PARA MODIFICAR SITUACIONES Y OPERACIONES EN CONDICIONES NORMALES

INSTRUCCIONES FIJAS, SENCILLAS Y RUTINARIAS.

COMPRENDER INSTRUCCIONES VARIABLES, PERO CLARAS Y CONCRETAS, PARA REALIZAR ACTIVIDADES SENCILLAS.

COMPRENDER INSTRUCCIONES CLARAS SOBRE VIGILANCIA A INSTALACIONES O INDIVIDUOS EN GENERAL.

COMPRENDER NORMAS, REGLAS, INSTRUCCIONES GENERALES PARA REALIZAR ACTIVIDADES FIJAS QUE NO COMPROMETAN LOS OBJETIVOS DEL ÁREA.

COMPRENDER NORMAS, REGLAS E INSTRUCCIONES GENERALES SOBRE VIGILANCIA PUBLICADA DEL ORDEN PREVENTIVO A DELINCUENTES QUE ATENTAN CONTRA LOS DERECHOS CONSTITUCIONALES DE LOS INDIVIDUOS.

COMPRENDER E INTERPRETAR NORMAS, REGLAS, INSTRUCCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR ACCIONES VARIABLES, QUE SI COMPROMETEN LOS OBJETIVOS DEL ÁREA.

COMPRENDER E INTERPRETAR NORMAS, REGLAS, INSTRUCCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LLEVAR A CABO INVESTIGACIONES Y CONJUNTAR PRUEBAS.

COMPRENDER E INTERPRETAR REGLAS, INSTRUCCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR APREHENSIONES ESPECIALES A DELINCUENTES QUE ATENTAN CONTRA LOS BIENES DE LA NACIÓN Y/O LA SALUD DE LOS INDIVIDUOS.

COMPRENDER E INTERPRETAR CON CRITERIO INDIVIDUAL LAS NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS. ACTUAR BAJO PROPIA INICIATIVA PARA REALIZAR ACTIVIDADES TRASCENDENTES EN EL ÁREA DONDE LABORA.

COMPRENDER E INTERPRETAR CON CRITERIO INDIVIDUAL LAS POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS CON BASE EN LO CUAL SE TOMA DECISIONES PARA REALIZAR DIFERENTES ACTIVIDADES RELACIONADAS ENTRE SÍ, CON TRASCENDENCIA EN LA UNIDAD DONDE LABORA.

COMPRENDER E INTERPRETAR CON CRITERIO INDIVIDUAL, LOS OBJETIVOS GENERALES, CON BASE EN LOS CUALES SE FORMULAN Y PROPONEN POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS, QUE PRE-DICTAMINAN PARA LA TOMA DE DECISIONES DE TRASCENDENCIAS INSTITUCIONAL.

COMPRENDER E INTERPRETAR CON CRITERIO INDIVIDUAL, LOS OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS, TOMA DE DECISIONES DE TRASCENDENCIA INTERINSTITUCIONAL.

1.4 EXPERIENCIA.

CONOCIMIENTOS QUE SE REQUIEREN PARA EL PUESTO Y TIEMPO DE EXPERIENCIA DE TRABAJOS RELACIONADOS CON EL MISMO.

SIN EXPERIENCIA.

NO MENOS DE 6 MESES DE EXPERIENCIA EN UN PUESTO DE NIVEL INFERIOR EN OTRA RAMA O EN EMPLEO SIMILAR, FUERA DEL GOBIERNO FEDERAL.

MÁS DE 1 AÑO, O EN EL PUESTO INMEDIATO INFERIOR DE LA RAMA O A FIN, DENTRO DEL GOBIERNO FEDERAL.

MÁS DE 2 AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN PUESTOS DE LA MISMA RAMA O AFIN DENTRO DEL GOBIERNO FEDERAL.

MÁS DE 3 AÑOS DE ANTIGÜEDAD, SUMANDO LA ADQUIRIDA EN EL EJERCICIO DE PUESTOS QUE INTEGRAN LA RAMA DE LA ESPECIALIDAD.

MÁS DE 5 AÑOS DE ANTIGÜEDAD, SUMANDO LA ADQUIRIDA EN PUESTOS QUE INTEGRAN LA RAMA O ESPECIALIDAD.

MÁS DE 8 AÑOS DE ANTIGÜEDAD SUMANDO LA ADQUIRIDA EN EL EJERCICIO DE PUESTOS QUE INTEGRAN LA RAMA DE ESPECIALIDAD.

MÁS DE 10 AÑOS DE ANTIGÜEDAD, SUMANDO LA ADQUIRIDA EN EL EJERCICIO DE PUESTOS QUE INTEGRAN LA RAMA DE ESPECIALIDAD.

2 RESPONSABILIDAD.

2.1 POR IMPORTANCIA DE LA FUNDACIÓN

VARIEDAD, CANTIDAD, COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS A RESOLVER EN EL EJERCICIO DEL PUESTO, DEFINE EL GRADO EN QUE LA AUSENCIA DEL SERVIDOR PÚBLICO SEA FÁCIL O DIFÍCIL DE SUPLIR, AFECTE EL ORDEN Y LA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES SUSTANTIVAS, SEGÚN LA RESPONSABILIDAD QUE SE LE CONFIERA POR FUNCIONES ESPECÍFICAS.

SU FUNCIÓN NO ES RELEVANTE, YA QUE ES UNA LABOR DE APOYO NO SUSTANTIVA.

SU AUSENCIA NO ES RELEVANTE, YA QUE CONTRIBUYE EN GRADO MÍNIMO A LAS TAREAS SUSTANTIVAS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA. ES FÁCIL DE SUSTITUIR POR OTRO SERVIDOR PÚBLICO, QUIEN SIN UNA PREPARACIÓN FÍSICA, DESARROLLARÁ LAS ACTIVIDADES CON LA MISMA CALIDAD Y TIEMPO, SIN ALTERAR EL ORDEN Y LA PROMOCIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA.

LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA ES IMPORTANTE, SU AUSENCIA NO ES RELEVANTE Y ES PRESCINDIBLE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS, YA QUE PUEDE SER SUSTITUIDO INMEDIATAMENTE POR OTRO SERVIDOR PÚBLICO, SIN TENER REPERCUSIONES EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DONDE LABORA.

CONTRIBUYE AL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS, DE LA UNIDAD; NO PUEDE SER SUSTITUIDA O INMEDIATAMENTE POR OTRO SIN UNA PREPARACIÓN ESPECÍFICA Y EXPERIENCIA EN EL PUESTO, SUPERIOR A LOS 4 MESES, YA QUE SU AUSENCIA AFECTA EL ORDEN Y LA PROGRAMACIÓN DE LAS TAREAS RUTINARIAS DEL ÁREA, SIN TENER REPERCUSIONES INSTITUCIONALES.

CONTRIBUYE EN GRAN PARTE AL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS DEL ÁREA, INSUSTITUIBLE INMEDIATAMENTE POR ALGUIEN SIN UN ADIESTRAMIENTO PRÁCTICO PREVIO, EN EL ÁREA TÉCNICA, ESPECÍFICA, POR MÁS DE TRES MESES; SU AUSENCIA AFECTA EL ORDEN, LA PROGRAMACIÓN Y LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA.

A NIVEL LOCAL O MUNICIPAL.

DESARROLLA SUS FUNCIONES DENTRO DE UNA ÁREA SUSTANTIVA, NO PUEDE SER SUSTITUIDO DE INMEDIATO, YA QUE REQUIERE DE UN ADIESTRAMIENTO PRÁCTICO PREVIO ESPECÍFICO DE, POR LO MENOS, 3 MESES, PARA ADQUIRIR LA HABILIDAD PROFESIONAL DE ACUERDO A LA ESPECIALIZACIÓN DEL ÁREA; SU AUSENCIA AFECTA EL ORDEN Y LA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES.

A NIVEL ESTATAL.

DESARROLLA SUS FUNCIONES DENTRO DE UNA ÁREA SUSTANTIVA, NO PUEDE SER SUSTITUIDO DE INMEDIATO YA QUE REQUIERE DE UN ADIESTRAMIENTO PRÁCTICO PREVIO ESPECÍFICO DE POR LO MENOS 6 MESES, PARA ADQUIRIR LA HABILIDAD NECESARIA DE EJECUTIVIDAD DE ACUERDO A LA ESPECIALIZACIÓN DEL ÁREA, SU AUSENCIA AFECTA EL ORDEN Y LA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES INTERINSTITUCIONALES.

LA TOMA DE DECISIÓN QUE EXIGE SE INVOLUCRE LA APLICACIÓN DIRECTA DE POLÍTICAS GUBERNAMENTALES DE NIVEL MACROECONÓMICO, REQUIERE DE UN ADIESTRAMIENTO MÍNIMO DE 1 AÑO, PARA ADQUIRIR LA HABILIDAD NECESARIA, DE EJECUTIVIDAD EN MATERIA DE GASTO PÚBLICO, INVERSIÓN, INGRESOS, PRESUPUESTO, FISCAL, JURÍDICA, SOCIAL, ETC.

DESARROLLA SUS FUNCIONES DENTRO DE UNA ÁREA SUSTANTIVA, NO PUEDE SER SUSTITUIDO DE INMEDIATO YA QUE REQUIERE DE UN ADIESTRAMIENTO PRÁCTICO PREVIO ESPECÍFICO DE POR LO MENOS 3 AÑOS PARA ADQUIRIR LA HABILIDAD NECESARIA DE EJECUTIVIDAD DEL PUESTO YA QUE, UNA MALA TOMA DE DECISIONES AFECTARÍA LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA, ASÍ COMO LA IMAGEN DE LA ENTIDAD O LAS RELACIONES INTERNACIONALES CON OTRO PAÍS.

2.2 CADENAS DE MANDO.

POSICIÓN QUE OCUPA EL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL, CON BASE EN EL NIVEL JERÁRQUICO Y A QUIEN REPORTA.

PIE DE RAMA Y/O SIN MANDO.

LE REPORTAN PUESTOS ENTRE LOS NIVELES 12 A 16.

LE REPORTAN PUESTOS DE NIVEL DEL 17 AL 19 SIN MANDO.

LE REPORTAN ENTRE LOS NIVELES 20 A 23.

ENLACES U HOMÓLOGOS ESPECÍFICOS Y/O LE REPORTAN PUESTOS ENTRE LOS NIVELES 24 A 27.

JEFE DE DEPARTAMENTO U HOMÓLOGOS ESPECÍFICOS, LE REPORTAN PUESTOS DE ENLACE U HOMÓLOGOS A ESTOS Y/O PUESTOS CON NIVEL INFERIOR, SEGÚN LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL.

SUBDIRECTOR DE ÁREA U HOMÓLOGOS ESPECÍFICOS LE REPORTAN JEFE DE DEPARTAMENTO U HOMÓLOGO ESPECÍFICO Y/O PUESTOS DE ENLACE Y/O PUESTOS DE ALGÚN OTRO NIVEL, INFERIOR SEGÚN LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL.

DIRECTOR DE ÁREA U HOMÓLOGOS ESPECÍFICOS, LE REPORTAN SUBDIRECTOR DE ÁREA U HOMÓLOGO ESPECÍFICO Y/O PUESTOS DE ENLACE Y/O PUESTOS DE ALGÚN OTRO NIVEL, INFERIOR SEGÚN LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL.

DIRECTOR GENERAL U HOMÓLOGOS ESPECÍFICOS, LE REPORTAN DIRECTOR DE ÁREA U HOMÓLOGO ESPECÍFICO Y/O PUESTOS DE ENLACE Y/O PUESTOS DE ALGÚN OTRO NIVEL INFERIOR, SEGÚN SEA LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL.

2.3 COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN.

NÚMERO DE PERSONAS QUE ESTÁN BAJO LAS RESPONSABILIDAD DEL SERVIDOR PÚBLICO, A FIN DE LOGRAR UN RESULTADO GLOBAL Y PUESTOS AL QUE REPORTA.

NO LA EJERCE.

SIN PERSONAL A SU CARGO, PERO SUPERVISA A DOS PERSONAS.

AUNQUE NO TIENE PERSONAL A SU CARGO, SUPERVISA EL TRABAJO QUE OTROS REALIZAN, PUEDEN SER HASTA CUATRO PERSONAS.

COORDINA Y SUPERVISA DOS PERSONAS DE UNA UNIDAD ESPECIALIZADA, ASÍ MISMO, DEMANDA LA ATENCIÓN DE LOS PROBLEMAS SENCILLOS DEL PERSONAL A SU CARGO.

COORDINA Y SUPERVISAR DIRECTAMENTE A CUATRO PERSONAS DE UNA UNIDAD ESPECIALIZADA.

COORDINA Y SUPERVISAR DIRECTAMENTE A UN PROFESIONISTA.

COORDINA Y SUPERVISA LAS ACTIVIDADES TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS DE SEIS PERSONAS DE UNA UNIDAD, ES RESPONSABLE DE LOS RESULTADOS GLOBALES DE UN ÁREA ESPECIALIZADA, REALIZANDO ACTIVIDADES SUSTANTIVAS.

COORDINA Y SUPERVISA LAS ACTIVIDADES TÉCNICAS TÉCNICO ADMINISTRATIVAS DE 2 PERSONAS DE UNA UNIDAD, ES RESPONSABLE DE LOS RESULTADOS GLOBALES DE UN ÁREA ESPECIALIZADA, REALIZANDO ACTIVIDADES SUSTANTIVAS.

COORDINA Y SUPERVISA LAS ACTIVIDADES DE OCHO PERSONAS. ES RESPONSABLES DIRECTO DE LOS RESULTADOS GLOBALES DE UNA UNIDAD ESPECIALIZADA.

COORDINA Y SUPERVISA LAS ACTIVIDADES DE CUATRO PERSONAS, ES RESPONSABLE DIRECTO DE LOS RESULTADOS GLOBALES DE LA UNIDAD ESPECIALIZADA.

COORDINA Y SUPERVISA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE MÁS DE 10 PERSONAS, O MÁS DE CUATRO PROFESIONISTAS A SU CARGO, REALIZANDO ACTIVIDADES ESPECÍFICAS ENCAMINADAS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS BÁSICOS DE LA DEPENDENCIA O ENTIDAD; O REPORTA A UN PUESTO, JEFE DE DEPARTAMENTO O SUPERIOR A ÉSTE, SEGÚN LA ESTRUCTURA DEL NIVEL DE LA DEPENDENCIA.

COORDINA Y SUPERVISA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE MÁS DE CUATRO PERSONAS, REALIZANDO ACTIVIDADES ESPECÍFICAS ENCAMINADAS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS BÁSICOS DE LA DEPENDENCIA O ENTIDAD, LE REPORTA A UN PUESTO DE SUBDIRECTOR O SUPERIOR A ÉSTE, SEGÚN LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL .

COORDINA Y SUPERVISA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE MÁS DE 10 PERSONAS, REALIZANDO ACTIVIDADES ESPECÍFICAS ENCAMINADAS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS BÁSICOS DE LA DEPENDENCIA O ENTIDAD, LE REPORTA A UN PUESTO DE SUBDIRECTOR O SUPERIOR A ÉSTE SEGÚN LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL.

PLANEA, COORDINA, SUPERVISA Y EVALÚA LAS FUNCIONES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS DE UN NÚMERO VARIABLE DE ESPECIALISTAS Y PROFESIONALES, PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES O NACIONALES; A SU VEZ ESTOS ESPECIALISTAS EJERCEN FUNCIONES DE COORDINACIÓN Y MANDO. EL PUESTO TIENE RANGO DE S.P.S.

2.4 ECONÓMICA.

CUANTIFICACIÓN DE LOS VALORES, FONDOS, MATERIALES, ARTÍCULOS, MOBILIARIO Y/O EQUIPO BAJO LA RESPONSABILIDAD Y/O CUSTODIA DIRECTA O TRANSITORIA DEL PUESTO.

NO REQUIERE.

RESPONSABLE DEL MOBILIARIO Y EQUIPO NECESARIO PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES, PROMEDIO \$5,000,000.00.

RESPONSABLE DEL MOBILIARIO Y EQUIPO NECESARIO PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES, PROMEDIO \$10,000,000.00.

RESPONSABLE DEL MOBILIARIO Y EQUIPO NECESARIO PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES, PROMEDIO \$20,000,000.00.

RESPONSABLE DEL MOBILIARIO Y EQUIPO NECESARIO PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES, PROMEDIO \$60,000,000.00 O CUSTODIA O RESPONSABILIDAD TRANSITORIA POR UN PROMEDIO DE \$ 6,000 MILLONES.

RESPONSABLE DEL MOBILIARIO Y EQUIPO NECESARIO PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES, PROMEDIO \$100,000,000.00 O CUSTODIA O RESPONSABILIDAD TRANSITORIA POR UN PROMEDIO DE \$ 10,000 MILLONES.

RESPONSABLE DEL MOBILIARIO Y EQUIPO NECESARIO PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES, PROMEDIO \$300,000,000.00 O CUSTODIA O RESPONSABILIDAD TRANSITORIA POR UN PROMEDIO DE \$ 25,000 MILLONES.

RESPONSABLE DEL MOBILIARIO Y EQUIPO NECESARIO PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES, PROMEDIO \$1,000,000,000.00 O CUSTODIA O RESPONSABILIDAD TRANSITORIA POR UN PROMEDIO DE \$ 50,000 MILLONES.

RESPONSABLE DEL MOBILIARIO Y EQUIPO NECESARIO PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES, PROMEDIO \$10,000,000,000.00 O CUSTODIA O RESPONSABILIDAD TRANSITORIA POR UN PROMEDIO DE \$ 100,000 MILLONES.

2.5 POR RELACIONES.

HABILIDAD QUE EL PUESTO REQUIERE PARA ESTABLECER Y DESARROLLAR LAS RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS DE LA DEPENDENCIA O ENTIDAD, PARA EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS.

LAS NORMALES INTERNAS.

RESPONSABLE DE ATENCION DIRECTA AL PÚBLICO Y A LAS NORMAS INTERNAS.

TRATO CONSTANTE CON PERSONAL DE OTRO DEPARTAMENTO DE LA MISMA UNIDAD ADMINISTRATIVA.

TRATO CON EL PERSONAL DE OTRAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DENTRO DE LA MISMA DEPENDENCIA.

HABILIDAD, TACTO Y PODER DE NEGOCIACIÓN CON PERSONAL DE OTRAS INSTITUCIONES U ORGANISMOS A NIVEL LOCAL.

HABILIDAD, TACTO Y PODER DE NEGOCIACIÓN CON PERSONAL DE OTRAS INSTITUCIONES A NIVEL DE ENTIDAD FEDERATIVA. ATENCIÓN, TACTO Y CONSULTORÍA CON PERSONAS DE OTRAS INSTITUCIONES, ORGANISMOS O PÚBLICO EN GENERAL A NIVEL DE ENTIDAD FEDERATIVA.

HABILIDAD, TACTO Y PODER DE NEGOCIACIÓN Y ATENCIÓN Y ASESORIA CON PERSONAL DE OTRAS INSTITUCIONES, ORGANISMOS A NIVEL REGIONAL.

ATENCIÓN TACTO Y CONSULTORÍA CON PERSONAS DE OTRAS INSTITUCIONES, ORGANISMOS O PUBLICO EN GENERAL, A NIVEL REGIONAL.

HABILIDAD, TACTO Y PODER DE NEGOCIACIÓN CON PERSONAL DE OTRAS INSTITUCIONES U ORGANISMOS A NIVEL NACIONAL O FUERA DEL PAIS.

2.6 POR SEGURIDAD DE OTROS.

GRADO DE RESPONSABILIDAD QUE TIENE EL TRABAJADOR POR SU PROPIA SEGURIDAD O CUANDO DEBE DAR INSTRUCCIONES QUE PUEDEN PONER EN RIESGO LA SEGURIDAD DE SUS SUBALTERNOS O DE PERSONAS AJENAS A LA INSTITUCIÓN.

NO REQUIERE.

REQUIERE DAR INSTRUCCIONES QUE PUEDEN PONER EN PELIGRO LA SEGURIDAD DE LOS TRABAJADORES A SU CARGO.

REQUIERE DAR INSTRUCCIONES QUE PUEDEN PONER EN PELIGRO LA SEGURIDAD DE LA INSTITUCION O DE PERSONAS AJENAS A ELLA.

REQUIERE DAR O RECIBIR INSTRUCCIONES DE VIGILANCIA, INSPECCIÓN O SUPERVISIÓN DE SEGURIDAD A PERSONAS O INSTITUCIONES.

EL ERROR EN LA TOMA DE DECISIONES POR LA IMPRECISIÓN DE LAS INSTRUCCIONES QUE DA, PUEDE OCASIONAR LA PERDIDA DE LA VIDA DEL PERSONAL A SU CARGO O DE CIUDADANOS INVOLUCRADOS, AJENOS A LA INSTITUCION.

DE SUS DECISIONES, ÓRDENES O ACTITUDES DEPENDEN LA SEGURIDAD FÍSICA O JURÍDICA DE PERSONAS AJENAS A LA INSTITUCION PERO INVOLUCRADAS.

2.7 POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.

IMPORTANCIA DE LOS RASGOS A QUE SE PUEDE DAR LUGAR POR ERRORES O INDISCRECIONES EN EL MANEJO O DIVULGACION DE DATOS, ASÍ COMO RESGUARDO DE DOCUMENTOS Y EN GENERAL DE INFORMACIÓN CONSIDERADA COMO CONFIDENCIAL Y DE CIRCULACIÓN RESTRINGIDA.

NO REQUIERE.

DISCRECIÓN EN EL MANEJO DE INFORMACIÓN DE MEDIANA IMPORTANCIA.

DISCRECIÓN EN EL MANEJO DE INFORMACIÓN CONSIDERADA CONFIDENCIAL.

ABSOLUTA DISCRECIÓN EN EL MANEJO DE INFORMACIÓN ESTIMADA COMO CONFIDENCIAL, DE GRAN IMPORTANCIA Y DE CIRCULACION RESTRINGIDA.

REPORTA SOBRE LAS INVESTIGACIONES REALIZADAS A PERSONAS O SUCESOS CONSIDERADA ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIALES.

RECOPILA INFORMACIÓN ORIGINADA POR INVESTIGACIONES REALIZADAS SOBRE SUCESOS O PERSONAS PRESUNTAMENTE INDICADAS, CONSIDERADA DE INTERÉS NACIONAL O DE MANEJO PRIVILEGIADO.

INTEGRA INFORMACIÓN ORIGINADA POR DIVERSAS FUENTES QUE INTEGRAN ES CONSIDERADA DE INTERES NACIONAL O DE MANEJO PRIVILEGIADO.
CONCENTRA Y VALÚA LA INFORMACIÓN ORIGINADA POR DIVERSAS FUENTES, INTEGRADA ES CONSIDERADA DE INTERÉS NACIONAL O DE MANEJO PRIVILEGIADO.

3 ESFUERZO.

3.1 CONCENTRACIÓN

CONCENTRACIÓN MENTAL QUE ES NECESARIO APLICAR EN CONDICIONES NORMALES DE EFICIENCIA.

MÍNIMA.

REQUIERE UN ESFUERZO MENTAL SUPERIOR AL COMÚN, YA QUE SE EXIGE CONCENTRACIÓN INTENSA EN PERIODOS CORTOS, TRABAJO CON POSIBILIDAD DE ERROR FACILMENTE DETECTABLE POR EL MISMO OCUPANTE.

REQUIERE UN ESFUERZO MENTAL SUPERIOR AL COMÚN, YA QUE SE EXIGE CONCENTRACIÓN INTENSA EN PERIODOS LARGOS HASTA DE 75%, CON POSIBILIDAD DE ERRO DIFICIL DE DETECTAR.

REQUIERE UN ESFUERZO MENTAL SUPERIOR AL COMÚN, YA QUE SE EXIGE CONCENTRACIÓN INTENSA DURANTE PERIODOS DE MAS DE 75%, DE UNA JORNADA DE 12 HORAS LABORADA DIARIAMENTE, TRABAJO CON POSIBILIDAD DE ERROR DIFÍCIL DE DETECTAR.

REQUIERE UN ESFUERZO MENTAL SUPERIOR AL COMÚN YA QUE SE EXIGE CONCENTRACIÓN INTENSA EL TIEMPO QUE DURE LA COMISIÓN, EL ERROR QUE SE COMETA POR LA FALTA DE CONCENTRACIÓN COSTARA LA VIDA DE PERSONAS AJENAS ALA INSTITUCION Y/O DEL TRABAJADOR O COMPAÑERO.

3.2 ESFUERZO FÍSICO.

INTENSIDAD Y CONTINUIDAD EN LA APLICACIÓN DE ESFUERZO FÍSICO QUE EL PUESTO REQUIERE PARA SU DESEMPEÑO EN CONDICIONES NORMALES DE DEFICIENCIA.

NO REALIZA ESFUERZO FÍSICOS.

ESFUERZO FÍSICO ESPORÁDICO, QUE NO COMPROMETE LA SALUD DEL TRABAJADOR.

ESFUERZO FÍSICO ESPORÁDICO, CON RIESGO DE COMPROMETER LA SALUD FÍSICA DEL INDIVIDUO.

REQUIERE APLICAR ESFUERZO FÍSICO QUE PONE EN RIESGO CONSTANTE LA SALUD DEL TRABAJADOR.

INTENSIDAD Y CONTINUIDAD FUERA DE LO COMÚN EN LA APLICACIÓN DE ESFUERZOS FÍSICOS EN CUMPLIMIENTO DE SUS DEBERES.

3.3 PRESIONES DE TIEMPO.

GRADO DE PRESIÓN QUE IMPONE AL TITULAR DE PUESTOS EL CUMPLIMIENTO DE METAS O TRABAJOS ESPECÍFICOS EN TIEMPOS MENORES A LOS ORDINARIOS, PARA CUMPLIRLO Y SUS CONSECUENCIAS.

SIN PRESIÓN.
PUNTUALIDAD EN LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS AL PUESTO, A FIN DE FIJAR GASTOS ADICIONALES GENERALMENTE RECUPERABLES A CORTO PLAZO.
PUNTUALIDAD EN LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS AL PUESTO, A FIN DE FIJAR GASTOS, PÉRDIDAS O PROBLEMAS DE CONSIDERABLE IMPORTANCIA O DIFÍCIL RECUPERACIÓN.
NO ADMITE RETRASOS POR LOS RIESGOS QUE APLICAN DAÑOS A TERCEROS, A LA NACIÓN, EN UNA MEDIDA NO CUANTIFICABLE.

4 CONCENTRACIÓN DE TRABAJO.

4.1 RIESGOS.

CALIFICA LOS RIESGOS DE DAÑO FÍSICO Y/O PSÍQUICOS A QUE ESTA EXPUESTO EL SERVIDOR PÚBLICO EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO.

CONDICIONES QUE NO PROPICIAN RIESGOS.
CONDICIONES QUE PROPICIAN RIESGOS DE ACCIDENTES MENORES, SIN PERDIDA DE FACULTADES FÍSICO-MOTORAS Y/O PSÍQUICAS.
CONDICIONES QUE PONEN EN PELIGRO LA PERDIDA A LARGO PLAZO LAS FACULTADES FÍSICO MOTORAS Y/O PSÍQUICAS.
CONDICIONES QUE EVENTUALMENTE PONEN EN PELIGRO LA PERDIDA DE LA VIDA.
CONDICIONES QUE EVENTUALMENTE PONEN EN PELIGRO LA PERDIDA DE LAS FACULTADES FÍSICO-MOTORAS O ALRENACIONES PSÍQUICAS, A CORTO PLAZO.
CONDICIONES QUE IMPLICAN RIESGOS ESPORÁDICOS DE ACCIDENTES MAYORES QUE PONEN EN PELIGRO LA VIDA DEL SERVIDOR PÚBLICO DURANTE LA JORNADA ORDINARIA.
CONDICIONES QUE IMPLICAN RIESGOS CONSTANTES DE ACCIDENTES MAYORES O LA PERDIDA DE LA VIDA DURANTE LA JORNADA DE TRABAJO.

4.2 AMBIENTE EN EL LUGAR DEL TRABAJO.

CONDICIONES FÍSICAS Y MEDIO AMBIENTE EN EL CUAL EL SERVIDOR PÚBLICO DESARROLLA EN FORMA COTIDIANA SU TRABAJO.

<p>FAVORABLE.</p> <p>CONDICIONES ESTIMADAS MEDIANAMENTE DESFAVORABLES ATENDIENDO A TEMPERATURAS DEL AMBIENTE, EXPOSICIÓN A LA INTEMPERIE O CONTAMINACIÓN DEL AIRE EN FORMA ESPORÁDICA.</p> <p>CONDICIONES FÍSICAS Y DE MEDIO AMBIENTE DESFAVORABLE, EN DONDE EL TRABAJADOR DESARROLLA SUS FUNCIONES POR PERIODOS CORTOS (COMISIONES).</p> <p>CONDICIONES FÍSICAS Y DE MEDIO AMBIENTE MALAS, EN DONDE EL TRABAJADOR DESARROLLA FUNCIONES ORDINARIAMENTE (MALOS OLORES, ALTAS TEMPERATURAS, INSALUBRIDAD, RUIDO Y GAS).</p> <p>CONDICIONES FÍSICAS Y DE MEDIO AMBIENTE PÉSIMAS, EN DONDE EL TRABAJADOR DESARROLLA SUS ACTIVIDADES COTIDIANAMENTE, CON PELIGRO DE RIESGO INEVITABLE POR RADIACIONES O CONTACTO CON SUSTANCIAS INFECTOCONTAGIOSAS.</p> <p>MEDIO AMBIENTE DE ALTA PELIGROSIDAD EN EL QUE EL SERVIDOR PÚBLICO ESPORÁDICAMENTE EXPONE LA VIDA PARA CUMPLIR CON SU DEBER, MANEJO DE ARMAS REGLAMENTARIAS Y DE ALTO PODER.</p>

4.3 HORARIO.

CONSIDERA EL HORARIO NORMAL Y EL NECESARIO PARA QUE EL SERVIDOR PÚBLICO DESARROLLE LAS ACTIVIDADES Y PROYECTOS ASIGNADOS.

<p>REQUIERE HORARIO NORMAL SEGÚN LAS CONDICIONES DEL TRABAJO.</p> <p>PARA RALIZAR SUS ACTIVIDADES, REQUIERE DE UN HORARIO NORMAL CON CUMPLIMIENTO DE GUARDIAS ESPORÁDICAS.</p> <p>PARA RALIZAR SUS ACTIVIDADES, REQUIERE DE UN HORARIO DISCONTINUO, CON MENOS DE 10 HORAS LABORADAS DIARIAMENTE, CON EL FIN DE CUMPLIR CON LAS TAREAS ASIGNADAS POR SUS SUPERIORES,</p> <p>PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES, REQUIERE DE UN HORARIO INDEFINIDO, CON MÁS DE 12 HORAS LABORADAS DIARIAMENTE, PARA CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS POR SU SUPERIOR JERÁRQUICO.</p> <p>SIN HORARIO; REQUIERE ESTAR DISPONIBLE DURANTE LAS 24 HORAS DEL DÍA PARA REALIZAR COMISIONES ENCOMENDADAS EN CUALQUIER MOMENTO.</p>

5 COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO.

5.1 COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO.

GRADO DE COMPETITIVIDAD DE PERSONAL, CAPACITACIÓN Y OFERTA DEL PUESTO EN EL MERCADO LABORAL.

EXCESO DE OFERTA.

MEDIANA OFERTA.

ESCASES DE PERSONAL CAPACITADO EN EL MERCADO.

ANEXO No. 6.

DESCRIPCIÓN DE FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS.

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 saber leer, escribir y expresarse con facilidad y realizar con rapidez operaciones aritméticas elementales.

Valor: 58 puntos.

^(*) A fin de medir grados, se usan como frecuencia los conocimientos propios de los diferentes niveles del Sistema Educativo Nacional.

GRADO IV.

Requiere conocimientos específicos del puesto a nivel de estudios de secundaria, secundaria técnica, prevocacional, o bien 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 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 posgrado 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 que consideran diversas opciones de acción.

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

Valor: 128 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 un gran número de actividades y de la toma de decisiones sobre asuntos importantes de trascendencia.

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; finalmente, considera también el tiempo requerido de inducción.

GRADO I.

No requiere experiencia.

Valor: 10 puntos

GRADO II.

Requiere hasta de seis meses de experiencia.

Valor: 28 puntos

GRADO III.

Requiere hasta un año de experiencia.

Valor: 46 puntos

GRADO IV.

Requiere hasta de tres años de experiencia.

Valor: 64 puntos

GRADO V.

Requiere hasta de 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 puedan 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 predominen 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 puedan 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 costo 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.

Valor: 61 puntos

GRADO VI.

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

Valor: 74 puntos

GRADO VII.

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

Valor: 87 puntos

GRADO VIII.

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

Valor: 100 puntos

SUBFACTOR:

2.3. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.

Define el grado de riesgo en el manejo de 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 limitados, con posibilidades de daño o pérdida; trabaja sujeto a estrecha vigilancia y a comprobaciones inmediatas. Importe por \$ 50,000.00 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 (una semana a un mes). Importe por \$ 500,000.00 en promedio.

Valor: 34 puntos

GRADO IV.

Requiere de este manejo en volúmenes importantes considerables con posibilidades de daño o pérdida; trabajo sujeto a comprobaciones de periodicidad media (Hasta seis meses). Importe promedio \$ 5'000,000.00

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 \$ 10'000,000.00

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 \$ 10'000,000.00

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 personas; 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 personas, 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 subordinado.

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 uso de las recomendaciones pertinentes en cada caso.

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 informes, estimados de mediana importancia confidencial, cuya arbitraria divulgación puede ocasionar a la entidad daños o trastornos administrativos de mediana trascendencia.

Valor: 10 puntos

GRADO III.

Requiere de absoluta discreción en el manejo de datos, documentos y en general de información estimados como de gran importancia confidencial, cuya divulgación puede ocasionar a la entidad, directa o indirectamente, daños, pérdidas 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 periodos cortos e intermitentes. Trabajo con posibilidades de errores detectables fácilmente por el mismo ocupante y/o en operaciones subsecuentes.

Valor: 20 puntos

GRADO III.

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

Valor: 35 puntos

GRADO IV.

Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante periodos 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 en la aplicación de esfuerzo físico que el puesto requiere para su desempeño en condiciones normales de eficiencia.

GRADO I.

Requiere de la aplicación de esfuerzo físico mínimo.

Valor: 4 puntos

GRADO II.

Requiere de la aplicación de esfuerzos físico ligeros.

Valor: 13 puntos

GRADO III.

Requiere de la aplicación de esfuerzo físico intenso, en forma intermitente y esporádica, durante periodos equivalentes a menos del 50% del tiempo.

Valor: 22 puntos

GRADO IV.

Requiere de la aplicación de esfuerzo físico intenso, en forma intermitente, durante periodos equivalentes a más del 50% del tiempo.

Valor: 31 puntos

GRADO V.

Requiere de la aplicación de esfuerzo físico intenso constante.

Valor: 40 puntos

SUBFACTOR:

3.3. PRESION DE TIEMPO.

Define el grado en que, bajo condiciones normales, el tiempo es factor de presión para cumplir las tareas asignadas; asimismo, considera las consecuencias a que puede dar lugar el cumplimiento o retraso.

GRADO I.

Sin presión de tiempo para las actividades del puesto.

Valor: 5 puntos

GRADO II.

Requiere que las actividades 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 gastos adicionales, generalmente recuperables a corto plaza.

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 en pérdidas de grandes sumas de vidas o de riesgos de complicaciones administrativas de gran significado para la entidad o dependencia.

Valor: 50 puntos

FACTOR:

4. AMBIENTE Y RIESGOS.

SUBFACTOR:

4.1. AMBIENTE Y RIESGOS.

Califica las característica 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 temperaturas 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 periodos 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 desfavorable, constantes e inevitables por las característica del puesto; con riesgos constantes de accidentes mayores, inclusive pérdida de la vida.

Valor: 50 puntos

ANEXO No. 7.

CATÁLOGO DE PUESTOS DEL GOBIERNO FEDERAL 1994

EMPLEADOS TÉCNICO -- OPERATIVO DE BASE

Clave de la Rama	Nombre de la rama	grupo	No. de puestos por rama
01	Administrativa	Administrativo	16
02	Promotoria y rel. públicas		6
03	Secretarial administrativo		8
	Subtotal		30
01	Prensa y Publicidad.	Comunicaciones	4
02	Telecomunicaciones		3
	Subtotal		7
01	Jurídica	Profesional	7
02	Medicina		6
03	Odontología		4
04	Psicología		5
05	Profesional		3
12	Jurídica		2
	Subtotal		27
01	Servicios y mantenimiento.	Servs. y Mantenimiento	17
02	Cocina		10
03	Transporte		6
04	Calderas		4
05	Imprenta y fotocopiado		41
08	Mantenimiento mecánico		6
09	Mantenimiento eléctrico		5
10	Mant. de comunicaciones		2
11	Mantenimiento aeronáutico		12
	Subtotal		103

Clave de la Rama	Nombre de la rama	Grupo	No. de puestos por rama
02	Campo.	Técnico	8
03	Análisis de estudios técnicos.		17
04	Artes.		4
05	Biblioteca.		4
06	Computación.		10
07	Construcción.		10
08	Dibujo.		4
09	Enfermería.		5
12	Fiscal.		7
13	Fotografía.		3
14	Guardería.		7
16	Laboratorio.		5
17	Maquinaria de trabajo pesado.		7
18	Marina mercante.		33
19	Minería.		3
22	Radio y T.V.		7
25	Rehabilitación.		1
26	Trabajo Social.		4
28	Turismo.		3
31	Migración.		1
36	Archivo de la Nación.		2
41	Desarrollo urbano.		17
42	Ecología.		13
	<i>Subtotal.</i>		175
01	Capacitación		6
02	Educación Especializada		7
	SUBTOTAL		13
	TOTAL		355

EMPLEADOS TÉCNICO -- OPERATIVO DE CONFIANZA

Clave de la Rama	Nombre de la rama	No. de puestos por rama
03	Trans. de servidores públicos.	20
04	Secretarial.	34
06	Vigilancia Pública.	19
07	Tesorería.	7
08	Supervisor.	17
09	Aeronáutica.	9
10	Marina mercante.	11
11	Inspección.	15
12	Computación.	13
13	Aduanas.	10
14	Delegados.	4
16	Telecomunicaciones.	6
17	Prensa.	4
18	Servicios.	14
19	Tutelar	6
21	Profesionistas.	62
22	Investigación Científica.	4
24	Policía Judicial Federal.	8
25	Policía Judicial D.F.	4
26	Policía Federal de Caminos.	7
27	Protección y Vialidad.	15
29	Poder Legislativo.	4
31	Poder Judicial de la Federación.	38
34	Administrativa.	23
37	Ministerio Público.	2
39	Campaña contra el Narcotráfico.	24
42	Organismos Electorales.	16
43	Policía Fiscal.	5
50	Control de Estancia.	5
53	Apoyo y Asesoría S.P.S.	5
54	Poder Judicial del D.F.	2
62	Servicios Públicos.	16
63	Prevención.	4
64	Readaptación.	4
65	Apoyo a Cerezos.	5
67	Conservación Ecológica.	6

<i>Clave de la Rama</i>	<i>Nombre de la rama</i>	<i>No. de puestos por rama</i>
21	Transitoria.	4
33	Técnica Transitoria	1
	TOTAL	451

FUENTE: CATÁLOGO DE PUESTOS DEL G.F. D.D.F., MAYO 1994.

ANEXO No. 8.

PRIMER CATÁLOGO INSTITUCIONAL DE PUESTOS.

Grupo	Nombre de la rama	Clave de la rama	No. de puestos
Administrativo " A "	Administrativa	01	10
	Adquisiciones	02	1
	Almacenes	03	5
	Análisis de Estudios Administrativos	04	3
	Correspondencia y Archivo	05	5
	Relaciones Públicas	07	1
	<i>SUBTOTAL</i>		
Comunicación " C "	Prensa	02	2
	Telecomunicaciones Nacionales	04	1
	Operadores de Comunicaciones	06	2
	<i>SUBTOTAL</i>		
Educación " ED "	Capacitación	01	6
	Educación Especializada	02	4
	<i>SUBTOTAL</i>		

Grupo	Nombre de la rama	Clave de la rama	No. de puestos
Profesional " P "	Análisis de Estudios Profesionales	01	1
		02	2
	Antropología	03	5
	Arquitectura	04	3
	Biología	05	9
	Contaduría	07	5
	Economía	11	5
	Ingeniería	12	10
	Jurídica	13	5
	Medicina	15	2
	Odontología	16	1
	Psicología	18	5
	Veterinaria		
	<u>SUBTOTAL</u>		
Servicios " S "	Carga y Descarga	01	2
	Cocina	02	3
	Elevadorista	03	2
	Calderas	04	3
	Imprenta y fotocopiado	05	11
	Intendencia	06	5

Grupo	Nombre de la rama	Clave de la rama	No. de puestos
	Mantenimiento general	07	10
	Mantenimiento mecánico	08	12
	Mantenimiento eléctrico	09	3
	Mantenimiento de comunicación	10	4
	Mantenimiento de aeronáutica	11	1
	Oficios	12	42
	Transporte terrestre	13	6
	Vigilancia	14	4
	<i>SUBTOTAL</i>		<i>108</i>
Técnico " T "	Aeronáutica	01	1
	Analista de est. tec.	03	5
	Artes	04	6
	Biblioteca	05	3
	Computación	06	29
	Construcción	07	12
	Dibujo	08	5
	Enfermería	09	7
	Estadística	10	1

Grupo	Nombre de la rama	Clave de la rama	No. de puestos
	Farmacéutica	11	1
	Fiscal	12	1
	Fotografía	13	5
	Guardería	14	4
	Laboratorio	16	5
	Máquina de T. P.	17	6
	Música	20	11
	Radio y T.V.	22	8
	Rehabilitación Médica	25	3
	Trabajo Social	26	5
	Tienda	29	8
	Cálculo	33	3
	Dietética	1	1
<i>SUBTOTAL</i>			130
<i>TOTAL</i>			338

Grupo	Nombre de la rama	Clave de la rama	No. de puestos
Confianza " CF "	Funcionarios	01	3
	Asesoría y Cons.	02	1
	Apoyo a Funcionarios	03	22
	Mandos médicos	04	11
	Vigilancia pública	06	2
	Tesorería	07	14
	Supervisión	08	7
	Inspección	11	6
	Computación	12	1
	Delegados		
	Prensa	17	5
	Servicios	18	6
	Serv. Pub. Sup.	51	3
	Servicios públicos	52	22
	Apoyo a Funcionarios Sup.	53	112
<i>SUBTOTAL</i>			215
<i>TOTAL</i>			553

FUENTE: CATÁLOGO INSTITUCIONAL DE PUESTOS, 1982, D.D.F.

ANEXO No. 9.

CATÁLOGO INSTITUCIONAL DE PUESTOS 1992.

GRUPO	RAMA	PUESTOS	
"A"	01	22	
	02	5	
	03	6	
	04	7	
	05	8	
	07	6	
	08	11	
		SUBTOTAL	65
	"C"	02	3
03		1	
05		1	
06		2	
		SUBTOTAL	7
"ED"	01	9	
	02	6	
		SUBTOTAL	15
"P"	01	4	
	02	2	
	03	5	
	04	4	
	05	8	
	07	4	
	11	6	
	12	14	
	13	10	
	15	3	
	16	3	
	17	2	
	18	7	
	SUBTOTAL	72	
"S"	01	2	
	02	5	

GRUPO	RAMA	PUESTOS
	03	2
	04	3
	05	14
	06	6
	07	13
	08	20
	09	4
	10	5
	12	45
	13	8
	14	7
	SUBTOTAL	134
"T"	01	2
	02	1
	03	12
	04	7
	05	4
	06	32
	07	18
	08	5
	09	6
	10	1
	12	4
	13	6
	14	4
	15	2
	16	8
	17	15
	20	11
	22	9
	23	1
	25	3
	26	5
	29	8
	33	3
	35	1
	36	1
	SUBTOTAL	169
"CF"	06	11
	07	16

<i>GRUPO</i>	<i>RAMA</i>	<i>PUESTOS</i>
	08	22
	11	10
	12	18
	14	1
	17	7
	18	25
	21	43
	25	4
	31	1
	32	11
	33	38
	34	39
	36	1
	37	2
	53	46
	54	12
	58	1
	62	9
	SUBTOTAL	317

FUENTE: CATÁLOGO INSTITUCIONAL DE PUESTOS, 1992, D.D.F.

ANEXO No. 10.**CATÁLOGO INSTITUCIONAL DE PUESTOS, 1993.**

GRUPO	RAMA	PUESTOS	
"A"	01	22	
	02	5	
	03	6	
	04	7	
	05	8	
	07	6	
	08	11	
		SUBTOTAL	59
	"C"	02	3
03		1	
05		1	
06		2	
		SUBTOTAL	6
"ED"	01	9	
	02	5	
		SUBTOTAL	14
"P"	01	4	
	02	4	
	03	4	
	04	4	
	05	16	
	07	2	
	11	4	
	12	10	
	13	8	
	15	2	
	16	2	
	17	2	
	18	5	
		SUBTOTAL	75
"S"	01	2	
	02	5	

GRUPO	RAMA	PUESTOS
	03	2
	04	3
	05	14
	06	6
	07	13
	08	20
	09	4
	10	5
	12	45
	13	8
	14	7
	SUBTOTAL	134
"T"	01	2
	02	1
	03	14
	04	7
	05	4
	06	32
	07	18
	08	5
	09	6
	10	1
	12	4
	13	6
	14	4
	15	2
	16	8
	17	15
	20	11
	22	9
	23	1
	25	3
	26	5
	29	8
	33	3
	35	1
	36	1
	SUBTOTAL	81
"CF"	06	11
	07	16

GRUPO	RAMA	PUESTOS
	08	22
	11	10
	12	18
	14	1
	17	7
	18	25
	21	42
	25	4
	31	1
	32	11
	33	39
	34	59
	36	1
	37	2
	53	46
	54	10
	58	1
	62	6
	67	3
	SUBTOTAL	335
	TOTAL	704

FUENTE: CATÁLOGO INSTITUCIONAL DE PUESTOS, 1993, D.D.F.

ANEXO No. 11.

CATÁLOGO INSTITUCIONAL DE PUESTOS, 1994.

GRUPO	RAMA	NO. DE PUESTOS	
"A"	01	22	
	02	5	
	03	6	
	04	7	
	05	8	
	07	5	
	08	11	
		SUBTOTAL	65
	"C"	06	2
02		3	
03		1	
05		1	
		SUBTOTAL	7
"CF"	34	59	
	58	1	
	53	46	
	12	18	
	36	1	
	62	6	
	14	1	
	32	11	
	11	10	
	37	2	
	31	1	
	54	12	
	25	4	
	17	7	
	21	43	
	18	25	
	62	3	
08	22		
33	38		
07	16		

GRUPO	RAMA	NO. DE PUESTOS
	06	11
	SUBTOTAL	337
"ED"	01	9
	02	6
	SUBTOTAL	15
"P"	01	4
	02	2
	03	5
	04	3
	05	8
	07	4
	11	6
	12	14
	13	10
	15	3
	16	3
	17	2
	18	7
	SUBTOTAL	71
"S"	04	3
	01	2
	02	5
	03	2
	05	14
	06	6
	10	5
	09	4
	07	13
	08	20
	12	45
	13	8
	14	7
	SUBTOTAL	134
"T"	01	2
	03	12

GRUPO	RAMA	NO. DE PUESTOS
	36	1
	04	7
	05	3
	33	3
	02	1
	06	32
	07	18
	08	5
	35	1
	09	6
	10	1
	12	4
	13	6
	14	4
	15	2
	16	8
	17	15
	20	11
	22	9
	23	1
	25	3
	29	8
	26	5
	SUBTOTAL	168
	TOTAL	797

FUENTE: CATALOGO INSTITUCIONAL DE PUESTOS, 1995, D.D.F.

* Falta de contabilizar los puestos de estructura, MM, SPS, y homólogos a MM y SPS.

BIBLIOGRAFÍA

- Fernández de Lara, Guillermo A. Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puestos, México: PHH, 4ª ed., 1992, pp. 1-197.
- Fertonani, Marco; Actis Grosso, Carlos. Análisis y valuación de tareas, México: Deusto, 2ª ed., 1978, pp. 12-463.
- García de Haro y Goytisolo, Ramón. El salario como crédito privilegiado, México: Trillas, 2ª ed., 1983, pp. 23-372.
- Dessler, Gary. Administración de personal, México: PHH, 4ª ed., 1992, pp. 84-121 y 638-650.
- Knowles, Dirección de personal, México: Limusa, 8ª ed., 1970, pp. 63-72.
- Lanham, Elizabeth; Lobato, Edward, Valuación de puestos: bases objetivas para fijar escalas de salarios, México: Trillas, 5ª ed., 1975, pp. 7-481.
- Lester, R., Bittel, Curso práctico del supervisor, México: McGraw-Hill, 6ª ed., Tomo I, 1991, pp. 5-31.
- -----, Curso práctico del supervisor, México: McGraw-Hill, 6ª ed., Tomo II, 1991, pp. 57-81.
- López, Portillo, José, El ejecutivo ante la nación y ante el mundo. 1976-1982, México: SSP, pp. 18-497.
- Niebel, Benjamín, Salarios - tiempo, estudio del movimiento, México: CECSA, 3ª ed., 1980, pp. 20-368.
- Musto, Estefan, Análisis de eficiencia, metodología de la evaluación de proyectos sobre desarrollo, México: Limusa, 2ª ed., 1989, pp. 103-124.
- Organizaciones, Internacionales, Instrumentos administrativos fundamentales, México: 2ª ed., 1990, pp. 1-5.
- Pigors, Paul, Administración de personal, México: CECSA, 2ª ed., 1985, pp. 275-438.
- Reyes, Ponce, Agustín, El análisis de puestos, México: Limusa, 5ª ed., 1987, pp. 63-72.

- Rosenfeld, Felix, Técnicas de análisis y de valuación, México: Limusa, 8ª ed., 1977, pp. 2-157.
- Ruiz, Massieu, Nueva Administración pública: crítica análisis y evolución, México, 1990, pp. 11-19.
- Russel, L., Acnof, Planeación de empresas, México: Siglo XXI, 3ª ed., 1978, pp. 13-48 y 89-110.
- Strauss, George, R. y Sayle, Leonard, Los problemas humanos de la dirección, México: Herreros, 2ª ed., 1971, pp. 663-705.
- Sosa, Valderrama, Hector, Planeación y desarrollo industrial, México: Siglo XXI, 9ª ed., 1978, pp. 53-84 y 87-220.
- Terry, George, Principios de la administración, México: CECSA, 6ª ed., 1974, pp. 803-834.
- White, Leonard, Introducción al estudio de la administración pública, México: Empresa General. Ediciones, 1964, pp. 143; 319-337 y 352-381.
- Bwigh, Waldo, Administración pública: los sistemas de organización y otros, México, Siglo XXI, 1981, pp. 35-530.

HEMEROGRAFÍA

- López, Portillo, José, " La administra administración de personal ", en: Informe sobre la reforma de la administración pública mexicana. La política de la reforma administrativa, 1976, pp., 21-50.
- " Reestructuración del sistema de administración y desarrollo de recursos humanos ", en: Bases para el programa de reforma administrativa del poder ejecutivo federal. 1971-1976, Presidencia de la República, 1977, pp., 131-141.
- " Boletín de estudios administrativos No. 2 ", en: La reforma administrativa en el campo de los recursos humanos, Secretaría de la Presidencia, 1976 pp., 30-35.
- " Boletín de estudios administrativos No. 4 ", en: Informe de los trabajos de mejoramiento administrativo por CTC y grupo de trabajo, Recursos Humanos ", Secretaría de la Presidencia, 1976, pp., 49-65.
- " Boletín de estudios administrativos No. 5 ", en: La reforma administrativa y la desconcentración, Secretaría de la República, 1977, pp., 47-56.
- " Boletín de estudios administrativos No. 6 ", en: Avances en la desconcentración administrativa federal, Secretaría de la Presidencia, 1977, pp., 137-149.
- " Boletín de estudios administrativos No. 8 ", en: Medidas de reforma en el área de recursos humanos, Presidencia de la República, 1977, pp., 27-31.
- " Boletín de estudios administrativos No. 10 ", en: Marco global de la reforma administrativa, Presidencia de la República, 1977, pp., 17-21.
- " Boletín de estudios administrativos No. 11 ", Presidencia de la República, 1978, pp., 10.
- " Boletín de estudios administrativos No. 12 ", Presidencia de la República, 1978, pp., 11-17 y 23-27.
- " Boletín de estudios administrativos No. 13 ", Presidencia de la República, 1978, pp., 47-49.

DOCUMENTOS Y BOLETINES

- Condiciones generales de trabajo del departamento del distrito federal, diciembre 1994.
- Gaceta oficial del departamento del distrito federal.
- Manual de atención al sindicato. (unidad departamental de análisis y valuación de puestos).
- Manual específico de la unidad departamental de análisis y valuación de puestos, junio 1994.
- Manual administrativo de la D.G.A.D.P., julio 1990.
- Metodología de análisis y valuación de puestos,
- Normatividad en materia de administración de recursos, 1994-1995.
- Catálogo institucional de puestos,
- Catálogo general de puestos del gobierno federal,
- Tabulador de salarios de la rama: médica, técnico operativo y estructural,