

ESTUDIO DE VALUACION DE PUESTOS*

Arq. y M.A. José Luis Pariente Fragoso



Dr. Emilio Martínez Manaoutu, Gobernador Constitucional del Estado de Tamaulipas.

- Introducción
- Metodología
- Descripción del Estudio
- Análisis de los Resultados
- Conclusiones y Recomendaciones
- Anexos

INTRODUCCION.

El Departamento de Catastro, dependiente de la Tesorería General del Estado, emplea, en la actualidad a cincuenta y dos personas en la Oficina Central y ochenta en sus diferentes Delegaciones, totalizando ciento treinta y dos funcionarios y empleados dedicados a implementar y mantener actualizado el Sistema Catastral del Estado.

Debido a que en su mayor parte, el personal antes mencionado no cuenta con un adecuado nivel de ingresos, la Jefatura del Departamento se avocó a la tarea de diseñar un tabulador que cumpliera con los siguientes objetivos:

* El Arq. y M.A. José Luis Pariente Fragoso, describe en este trabajo los recursos humanos con que cuenta la dependencia de Catastro del Estado de Tamaulipas y los estudios y políticas que realizó la misma, indicando la metodología y los procedimientos seguidos para establecer los niveles jerárquicos y el tabulador de sueldos, correspondiente a los mismos, en la mencionada dependencia.

- a) Fijar un rango de percepciones para cada puesto existente, que permitiera un ingreso adecuado y proporcional a los requerimientos del mismo.
- b) Establecer parámetros de comparación para los niveles de ingresos en los puestos que, por necesidades de crecimiento de la organización, se hace necesario implementar.
- c) Equilibrar internamente las desigualdades existentes entre las percepciones para diferentes ocupantes de un mismo puesto.
- d) Elevar el nivel de ingreso para el personal que, a raíz de habersele cancelado las participaciones que anteriormente recibía, vió reducida senciblemente sus percepciones.
- e) Establecer, una vez cumplidos los objetivos anteriores, un sistema de calificación de méritos que permita medir en forma eficaz el desempeño del personal, con objeto de retribuirlo adecuadamente.

En base a los puntos anteriores, se llevó a cabo un estudio de valuación de puestos cuya metodología, resultados y recomendaciones se presentan a continuación.

METODOLOGIA.

El siguiente estudio de valuación de puestos se basa en la utilización del método de valuación por puntos denominado TAPEG, desarrollado por el Ing. Enrique Garza Valdivia, del I.T.E.S.M.

El método TAPEG utiliza criterios y técnicas matemáticas para la asignación de los puntos para cada puesto, y se basa, esencialmente, en la opinión del personal empleado en la organización. Es un método participativo por excelencia y minimiza, al utilizar técnicas matemáticas para sus cálculos, los errores debidos a criterios personales, o las inconsistencias derivadas de técnicas no cuantitativas.

DESCRIPCION DEL ESTUDIO.

Los métodos de valuación por puntos, en general, se apoyan en un listado de los puestos existentes en la organización para valuarlos por medio de puntos y, en base a éstos, establecer los niveles de ingresos correspondientes.

El primer paso, por consiguiente, fue definir claramente los puestos existentes en la organización, así como los que se contemplan crear a corto plazo. Para cada puesto existente se cuantificaron los rangos de percepciones totales actuales (sueldo más compensaciones, incluyendo los últimos aumentos) (Anexo 1).

Se elaboró un cuestionario (anexo 2) que fue aplicado a todo el personal de la Oficina Central, con objeto de que los empleados seleccionaran los factores que consideraran importantes para la valuación de su puesto, así como el orden en que éstos deberían ser considerados. El cuestionario fue utilizado al mismo tiempo, para recabar información acerca del conocimiento que el personal tenía sobre el Departamento, sus objetivos y funciones.

Una vez analizadas las respuestas, se concentraron en una matriz (anexo 3) con objeto de aplicar una técnica matemática (asignación) que permitiera decidir el orden de factores que maximizara la puntuación total en base a los votos obtenidos; los resultados permitieron ordenar los factores escogidos y asignarles valores en puntos (anexo 4).

Cada factor, a su vez, fue dividido en grados, utilizando para ello ecuaciones de tipo parabólico y, para cada grado, se asignaron nuevamente los valores que arrojaron las ecuaciones (anexo 5).

En el anexo 6 se muestran, en resumen, los factores seleccionados, los grados y los valores en puntos correspondientes.

Con la elaboración de un manual de valuación de puestos (anexo 7) se procedió a identificar, para cada puesto, en qué grado eran necesarios los diferentes factores, y una vez determinado lo anterior, se totalizaron los puntos por puesto (anexo 8).

Una vez asignados los puntos a cada puesto, se procedió a graficar las percepciones actuales por puesto, las percepciones promedio deseadas por los empleados de cada puesto, y se hicieron las siguientes consideraciones para fijar los niveles de sueldos:

- a) Se graficó una recta quebrada uniendo los puntos medios de las percepciones totales actuales. Sobre esta línea se efectuó un ajuste de tipo parabólico para definir el nivel mínimo propuesto (anexo 9 y 10).

- b) Se graficó otra recta quebrada uniendo los puntos medios de las percepciones deseadas. Sobre esta línea se efectuó de nuevo un ajuste parabólico para definir el nivel máximo propuesto (anexos 9 y 10).

Se utilizaron los criterios descritos en a) y b), en vez de recurrir a una curva regional de sueldos y salarios, como es común en estos casos, por considerar que esta opción será más realista en función de las necesidades y requisitos tanto del Departamento, como del personal que en él labora. En base a las curvas descritas se establecieron los niveles propuestos para cada puesto, mismos que se presentan en el anexo 11.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

Los resultados del estudio permiten hacer las siguientes observaciones:

- a) De las preguntas finales del cuestionario se desprende que una gran mayoría de los empleados desconoce los objetivos y la estructura del Departamento.
- b) Un gran número de empleados no poseen una preparación técnica adecuada, ni tienen más antecedentes de trabajo, que actividades burocráticas de tipo rutinario.
- c) Los niveles de sueldo, en general, se encuentran notoriamente por debajo de los de otras dependencias gubernamentales.
- d) Existe una dispersión desproporcionada entre los diferentes sueldos para un mismo puesto.
- e) Algunos puestos se encuentran sobre-valorados, y otros se pagan proporcionalmente muy por debajo del nivel adecuado. Como caso importante merece destacarse el de los Delegados que se encuentran, proporcionalmente, (816 puntos) muy por debajo del nivel adecuado.
- f) En general, puede observarse en las curvas graficadas, que las percepciones deseadas no son exageradas y que mantienen una proporción semejante en todos los puestos; a excepción de un puesto, el de Supervisor, en el que, debido a otros factores que no se tomaron en



Arq. y M.A. José Luis Pariente Fragozo, Director de Catastro del Estado de Tamaulipas.

- cuenta, como los viáticos, por ejemplo, no sigue la misma tendencia de los demás.
- g) En general, el estudio mostró consistencia entre los puestos existentes, su calificación en puntos, la percepción que de ellos tienen los empleados y el nivel adecuado de ingresos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

De lo expuesto se desprenden las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Los ingresos de los empleados del Departamento deben ser adecuados a los niveles propuestos a fin de evitar, tanto el alto nivel de rotación del personal, como la insatisfacción en el desempeño del trabajo y la ejecución ineficiente por falta de personal calificado.

Lo anterior derivado de las siguientes consideraciones:

- a) El personal del Departamento percibía anteriormente participaciones que les fueron retiradas al inicio de la presente administración, sin que se hayan compensado por otros medios.
- b) Los niveles actuales de ingresos son inferiores a lo que se paga en otras dependencias por puestos similares lo que ha provocado gran cantidad de renuncias e inconformidad entre los empleados que, por necesidades apremian-

tes, se ven forzados a seguir laborando en las condiciones actuales.

- c) No es posible, con los actuales ingresos, contratar personal técnico calificado para las áreas en que más se están necesitando (topografía y valuación).
- d) En especial, las percepciones de los Delegados de Catastro, deben ser incrementadas con prioridad, ya que proporcionalmente es el puesto que más se vió afectado con la cancelación de las participaciones, sin que, hasta la fecha, se hayan atendido sus demandas.

En el aspecto de desconocimiento de los objetivos y estructura del Departamento, la Jefatura del mismo, a través de reuniones mensuales con el personal, ha procurado definir claramente los mencionados aspectos, encontrándose por otro lado, en estado avanzado de elaboración los manuales de organización y procedimientos.

En resumen, sólo dando inmediata solución, en primera instancia, a los problemas derivados de unos ingresos inadecuados, podrán garantizarse los niveles de eficacia, honestidad y eficiencia que se ha propuesto lograr el Departamento, acorde con las políticas de la Tesorería General del Estado y del Gobierno de Tamaulipas.

ANEXOS.

ANEXO 1

PERCEPCIONES TOTALES ACTUALES*
(en miles de pesos por mes)

PUESTOS	MAXIMO	MINIMO
Coordinador	27.3	27.2
Delegado	18.2	13.1
Jefe de Sección	19.0	13.3
Supervisor	17.4	9.8
Topógrafo	-----	-----
Técnico Valuador	17.3	8.8
Secretaria	12.1	9.7
Auxiliar	11.4	7.5
Dibujante	12.3	10.0
Archivista	8.8	5.7

* A octubre de 1981.

ANEXO 2

TESORERIA GENERAL DEL ESTADO DEPARTAMENTO DE CATASTRO

CUESTIONARIO PARA VALUACION DE PUESTOS

Analice cuidadosamente las preguntas antes de contestarlas.

1.- ¿Qué puesto desempeña actualmente en el Departamento de Catastro?

2.- ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando ese puesto?

3.- A continuación se enlistan una serie de factores que pueden ser importantes para el desempeño de su trabajo. Subraye usted los que crea que deban tomarse en cuenta para valorar su puesto.

- A.- CONOCIMIENTOS TECNICOS.
- B.- DESTREZA (por ejemplo: agilidad, rapidez, entrenamiento, etc.)
- C.- PRECISION (por ejemplo: criterio, capacidad de expresión, etc.)
- D.- ESFUERZO FISICO (por ejemplo: tensión muscular, fuerza física, postura, etc.)
- E.- ESFUERZO MENTAL (por ejemplo: atención visual y/o auditiva, tensión nerviosa, concentración, etc.)
- F.- RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y/O DOCUMENTOS.
- G.- RESPONSABILIDAD POR INFORMACION Y/O DOCUMENTOS.
- H.- RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE PERSONAL.
- I.- RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS (por ejemplo: atención al público).
- J.- RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS.

Si considera que existen otros factores, aparte de los anotados, que deban tomarse en cuenta, sea tan amable de anotarlos a continuación.

K.- _____
L.- _____

4.- Ordene los factores que subrayó o añadió, en la pregunta anterior, de acuerdo a la importancia en que usted cree que deban tomarse en cuenta, anotando en el paréntesis correspondiente al número 1, la letra correspondiente al factor más importante, en el número 2 la letra que corresponda al que le siga en importancia, y así sucesivamente. (No es necesario ordenar todos los factores, sólo los que subrayó).

1 ()	5 ()	9 ()
2 ()	6 ()	10 ()
3 ()	7 ()	11 ()
4 ()	8 ()	12 ()

5.- ¿Cuántas personas desempeñan en esta oficina, un trabajo igual al suyo?

6.- ¿Cuál es el puesto inmediato inferior al suyo?

7.- ¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo?

8.- ¿Cuántas Delegaciones de Catastro existen en el Estado y en qué municipios se encuentran localizadas?

9.- ¿Qué trabajo hacía antes de estar empleado en este Departamento?

10.- ¿Cuál es el trabajo que se lleva a cabo en el Departamento de Catastro?

MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS

ANEXO 3

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

NUMEROS DE VOTOS

FACTORES	LUGARES ESCOGIDOS										o/o DEL TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A	20	2	—	—	2	2	2	2			13
B	2	15	7	2	2	—	—	1	1		13
C	7	6	9	5	1	1	1				13
D	1	—	—	2	4	3	3	2	1	1	7
E	1	2	4	4	11	3	4	1	1		13
F	3	3	2	5	1	2	5	1			9
G	3	7	8	8	7	1	1	1			15
H	1	1	2	3				2	2	1	5
I	1	2	6	6	4	3	1		1		10
J	—	1	1	2	2	14	2	1		2	11

ANEXO 4

RESULTADOS DE LA MATRIZ DE ASIGNACION

VALORES EN PUNTOS PARA CADA FACTOR					
FACTOR	LUGAR	VOTOS	VOTOS ACUMULADOS	o/o	PUNTOS
A	1	20	86	27.04	270
B	2	15	66	20.75	207
C	3	9	51	16.03	160
G	4	8	42	13.20	132
E	5	11	34	10.69	107
J	6	14	23	7.23	72
F	7	5	9	2.83	29
H	8	2	4	1.25	12
I	9	1	2	0.63	7
D	10	1	1	0.31	4
		86		99.96	1,000

ANEXO 5

NUMERO DE GRADOS, ECUACIONES Y VALORES POR FACTOR

FACTOR	GRADOS	ECUACION	VALORES DE Y					
			X=1	X=2	X=3	X=4	X=5	X=6
A	6	$Y = 4.5X^2 + 18X$	22	54	94	144	202	270
B	6	$Y = 3.45X^2 + 13.8X$	17	41	72	110	155	207
C	6	$Y = 2.66X^2 + 10.66X$	13	32	56	85	120	160
G	6	$Y = 2.2X^2 + 8.8X$	11	26	46	70	99	132
E	6	$Y = 1.78X^2 + 7.12X$	9	21	37	57	80	107
J	5	$Y = 1.8X^2 + 5.4X$	7	18	32	50	72	
F	3	$Y = 2.41X^2 + 2.41X$	5	14	29			
H	2	$Y = 3X^2$	3	12				
I	2	$Y = 1.75X^2$	2	7				
D	1	$Y = X^2$	1					

ANEXO 6

PUNTOS POR GRADOS PARA CADA FACTOR*

	I	II	III	IV	V	VI
A	22	54	94	144	202	270
B	17	41	72	110	155	207
C	13	32	56	85	120	160
G	11	26	46	70	99	132
E	9	21	37	57	80	107
J	7	18	32	50	72	
F	5	14	29			
H	6	12				
I	4	7				

* Se eliminó el factor D por no ser significativo.

ANEXO 7

CONOCIMIENTOS TECNICOS.

A.- CONOCIMIENTOS TECNICOS.

Son los conocimientos que se deben adquirir para estar completamente capacitados en el desempeño satisfactorio del puesto; estos conocimientos se adquieren mediante escolaridad y un período de adiestramiento o de experiencia en las tareas del puesto.

GRA- PUN- ESPECIFICACIONES
DOS TOS

- I Conocimientos básicos; equivalentes a educación primaria.
- II Conocimientos de orden general, que incluye aritmética, comprensión de dibujos, diagramas y gráficas simples; entrenamiento necesario para poder asimilar instruccio-

nes escritas; equivalentes a una educación parcial de segunda enseñanza (técnica o vocacional).

III

Capacitación o educación más amplia que la especificada para el segundo grado, incluyendo conocimientos tales como la comprensión de dibujos, gráficas y diagramas algo complicados; aritmética y matemáticas de taller, incluyendo el empleo de fórmulas, tablas y manuales; principios y métodos básicos sobre la preparación y operación de varias herramientas e instrumentos de dibujo y topografía. Equivalente a una educación parcial de segunda enseñanza más 2 ó 3 años de aprendizaje o de capacitación especializada.

IV

Conocimientos más amplios en campos tales como ingeniería civil, arquitectura, administración, trabajo social, etc. Nivel equivalente a preparatoria o inicio de estudios a nivel licenciatura.

V

Requiere conocimiento profesional técnico, necesario para el manejo que comprenda tareas de: Promoción, programación, investigación, diseño, proyectos, organización administrativa, administración general, etc. Equivalente a pasante de una carrera a nivel licenciatura.

VI

Requiere un conocimiento científico o de ingeniería en una profesión específica, además de un conocimiento especializado en materias como: Planificación, ingeniería, arquitectura, organización administrativa; incluye familiaridad con técnicas de investigación, nuevos desarrollos y métodos más completos que los obtenidos mediante educación universitaria a nivel licenciatura; normalmente es equivalente a educación universitaria y varios años de experiencia profesional, y/o cursos especializados.



Palacio de Gobierno. Cd. Victoria, Tamps.

B.- DESTREZA.

Se refiere a la coordinación de los miembros del cuerpo para trabajar con herramientas, equipo o materiales utilizados en el puesto. También implica una habilidad sensitiva.

GRA- DOS	PUN- TOS	ESPECIFICACION
I		Operaciones manuales, no se requiere el uso de instrumentos.
II		Desarrollar operaciones manuales sencillas y repetitivas en las que no requiere experiencia previa. Uso de instrumentos sencillos.
III		Saber usar maquinaria e instrumentos no complejos, ayudar en operaciones con cierto grado de complejidad; por ejemplo: Equipo de dibujo. (Experiencia de más de 3 meses).
IV		Requiere la habilidad necesaria para manejar herramientas ó máquinas especializadas; por ejemplo: Equipo topográfico, vehículos, máquinas de escribir, etc. (Experiencia de más de 6 meses).
V		Movimientos corporales complicados o muy variados, mucha coordi-

nación y un algtó grado de destreza en el manejo de vehículos, maquinaria, equipos técnicos, etc. (Experiencia de más de 1 año).

VI Realizar operaciones manuales complejas y variadas, manejo de equipo y maquinaria especializada en las áreas de ingeniería. (Experiencia de más de 2 años).

C.- PRECISION.

Es la exactitud física o mental necesaria para orientar o dirigir personal, así como para trabajar con materiales, productos, etc.; medida en términos de la dificultad de obtener, de medir o de alcanzar determinados resultados y del grado de dirección o supervisión con que es necesario contar para finalizar las tareas del puesto.

GRA- DOS	PUN- TOS	ESPECIFICACIONES
I		Labores cuya tolerancia o normas de trabajo son tan amplias que la posibilidad de cometer un error es casi nula y prácticamente no implica dificultad alguna para alcanzar la precisión requerida. Los errores probables pueden conocerse dentro de la sección en que ocurren, requieren pérdida de tiempo en su localización y la realización de las correcciones necesarias. No requiere supervisión.
II		Labores cuya tolerancia o normas de seguridad son amplias, por lo que la posibilidad de cometer un error es casi nula y prácticamente no implica dificultad alguna alcanzar la precisión requerida. Los errores probables pueden ocasionar faltas de poca importancia y fácilmente corregibles. Requiere de supervisión general.
III		Labores en las que existen límites determinados y el trabajo dentro de los mismos presenta una dificultad mediana. Trabajo de tipo técnico. Los errores pueden corregirse a pos-

teriori, sin ocasionar perjuicios para el Departamento.

- IV Labores en las que existen tolerancias estrechas y el trabajar dentro de ellas presenta una dificultad superior, por ejemplo: Trabajo de topografía, planeación, ingeniería, etc. Los errores pueden ocasionar pérdida de tiempo y ciertos costos para el Departamento.
- V Labores en las que existen tolerancias estrechas y en las que es necesario realizar ajustes, cálculos y manipulaciones; en los que una falla origina errores de trascendencia o consideración. Ejemplo: Clasificar construcciones, uso del suelo, calcular topografía compleja, etc.
- VI Labores en las que se requiere un esfuerzo considerable para alcanzar la exactitud en el desempeño de las funciones; por ejemplo: Los trabajos de planeación y supervisión. Los errores pueden provocar perjuicios al Departamento, tanto en el aspecto económico, como en el legal.

E. ESFUERZO MENTAL.

En este factor se valúa la fatiga producida por el esfuerzo mental y/o visual según su intensidad, duración y frecuencia. Este factor se refiere a la intensidad con que se concentra la persona, la atención que implica el recordar, atender, considerar o tener presente conceptos, propiedades o condiciones y al tiempo que dure el esfuerzo, y no al grado de inteligencia o desarrollo mental.

GRA- DOS	PUN- TOS	ESPECIFICACION
-------------	-------------	----------------

- | | | |
|----|--|---|
| I | | Mínima atención mental y/o visual, como trabajos de rutina que requieren poco esfuerzo para recordar instrucciones o aplicar conocimientos. Trabajos como de velador, aseo, mensajero, etc. |
| II | | Poca atención mental, como traba- |

jos de rutina en que debe recordarse cierta variedad de procedimientos para ejecutarse correctamente. Puede requerir leer o fijar la vista gran parte del tiempo. Trabajos de dibujo, de preparación de listados, etc.

- | | | |
|-----|--|---|
| III | | Atención mental intensa por períodos cortos de tiempo; trabajos que requieren bastante concentración mental por ser variados, por necesitar vigilancia constante, o por la urgencia para llevarse a cabo. Revisión de documentos legales, trabajos de supervisión, etc. |
| IV | | Atención mental intensa por períodos largos de tiempo; trabajos que requieren largos períodos de concentración mental intensa para evitar errores o falta de coordinación, como distribución de trabajo para desarrollar nuevos sistemas de análisis, modificación de sistemas o diseños existentes, etc. |
| V | | Concentración mental en situaciones de importancia. Trabajos muy variados que presentan problemas difíciles, cuya solución requiere una gran concentración mental prolongada. |
| | | Creación de nuevos sistemas, procesos o métodos de trabajo, diseño de nuevos proyectos, etc. |
| VI | | Concentración mental intensa la mayor parte del tiempo. Trabajos de tipo creativo o de toma de decisiones a nivel directivo. |

F.- RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, MAQUINARIA, Y/O EQUIPO.

Valúa la responsabilidad por el cuidado y atención necesarios sobre materiales, equipo, herramienta, maquinaria, etc. para evitar cualquier daño posible a los mismos, debido a descuidos, errores, o negligencia por parte del empleado.

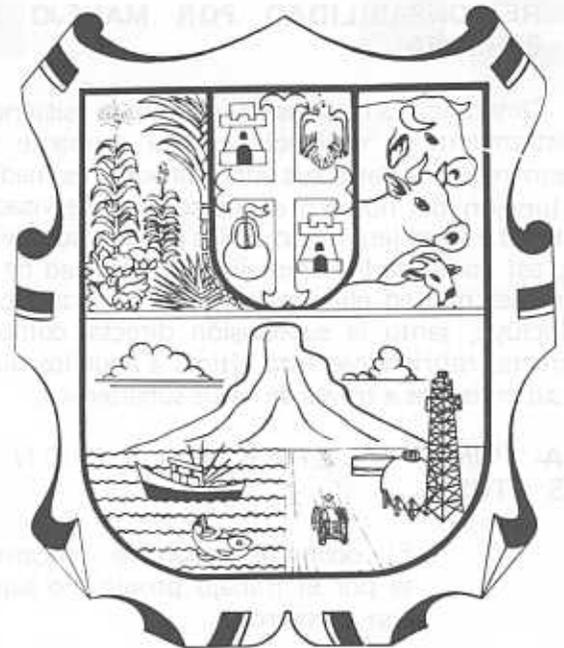
Es medida en términos de probabilidad del error, de la frecuencia de operación, del costo de corrección y sus consecuencias, o del retraso de ejecución.

GRA- DOS	PUN- TOS	ESPECIFICACION
I		El trabajador maneja materiales, herramienta o equipo de costo mínimo, que requiere de muy poca atención.
II		Responsabilidad directa por la atención y cuidado sobre materiales, maquinaria y equipo de costo y complejidad promedio, cuya pérdida o reparación origina trastornos en dinero y/o tiempo. Por ejemplo: máquinas de escribir, calculadoras, equipo de dibujo, etc.
III		Responsabilidad por vehículos, equipo especializado o materiales costosos. Su manejo o uso inadecuado puede ocasionar perjuicios al Departamento.

G.- RESPONSABILIDAD POR INFORMACION Y DOCUMENTOS.

Se trata del requerimiento, en cualquier puesto, de proteger la información confidencial relativa al Departamento. Este factor está limitado a la información desarrollada por el Departamento determinada por su política, por los aspectos técnicos y legales, por los derivados de la relación entre el personal y el usuario.

GRA- DOS	PUN- TOS	ESPECIFICACION
I		Información que no es confidencial; con libre acceso; no requiere un conducto para ser proporcionada.
II		Información general; requiere un conducto para ser proporcionada. Uso de documentos oficiales no confidenciales.
III		Se refiere a los puestos en donde se tiene libre acceso a información



- particular, misma que si se hace saber, sin autorización, podrá originar dificultades entre las relaciones de trabajo.
- IV Se refiere a la responsabilidad de conservar, en forma confidencial, información técnica, legal, financiera y demás del Departamento, sobre todo lo concerniente a políticas de trabajo, resultantes de las decisiones de los funcionarios del mismo.
- V Se trata de la responsabilidad de conservar confidencialmente, información en los puestos en donde es necesaria la protección técnica ó administrativa, que ha sido desarrollada para mantener al Departamento en un nivel de trabajo eficiente. Si se pierde ó proporciona sin autorización puede ocasionar problemas y acarrear daños o desperfectos a maquinarias y/o equipos.
- VI Responsabilidad en asuntos oficiales. El mal uso de la información puede provocar problemas técnicos y legales con repercusiones, tanto para los particulares, como para la institución.

H. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE PERSONAL.

Determina la responsabilidad por la asistencia, adiestramiento y vigilancia que el ocupante del puesto requiere dar a sus subordinados; es medida en función del número de personas supervisadas, cantidad y nivel jerárquico de los puestos supervisados, así como de la complejidad y variedad de las funciones que en ellos se realizan. En este factor se incluye, tanto la supervisión directa, como la indirecta, refiriéndose esta última a aquellos puestos supervisados a través de otros subalternos.

GRA- DOS	PUN- TOS	E S P E C I F I C A C I O N
-------------	-------------	-----------------------------

- | | | |
|----|--|---|
| I | | El ocupante responde únicamente por el trabajo propio; no supervisa a terceros. |
| II | | Responsable de instruir, dirigir y/o preparar y supervisar el trabajo de un grupo de empleados ocupados generalmente en la misma actividad. |

I. RELACIONES EXTERNAS.

Es la responsabilidad por los contactos personales requeridos, como parte del trabajo, para obrar y mantener una imagen favorable para el Departamento, dando información e influenciando en el público en general, así como en otras dependencias y organizaciones. Es medida en términos de frecuencia de estos contactos y la forma en que se realizan.

GRA- DOS	PUN- TOS	E S P E C I F I C A C I O N
-------------	-------------	-----------------------------

- | | | |
|----|--|---|
| I | | Trabajos en los que se requiere esporádicamente alguna relación con personas que pertenecen a otras dependencias, o con el público en general. |
| II | | Se refiere a las relaciones con personas o funcionarios de otras dependencias del Gobierno o de la iniciativa privada; que requieren dedicar bastante tiempo en juntas para tratar aspectos importantes sobre la política general, acuerdos, negocia- |

ciones de naturaleza sumamente técnicas, y sobre asuntos que representen compromisos económicos, políticos, administrativos, legales, técnicos, etc.

J.- RELACIONES INTERNAS.

Este factor mide el adecuado manejo de las relaciones personales que son necesarias para la realización completa y adecuada de las actividades del puesto. Se da la debida consideración a la forma en la que se llevan a cabo las relaciones, su frecuencia, y si estas incluyen obtener o proporcionar alguna información solamente, o si incluyen influenciar a otras personas.

GRA- DOS	PUN- TOS	E S P E C I F I C A C I O N
-------------	-------------	-----------------------------

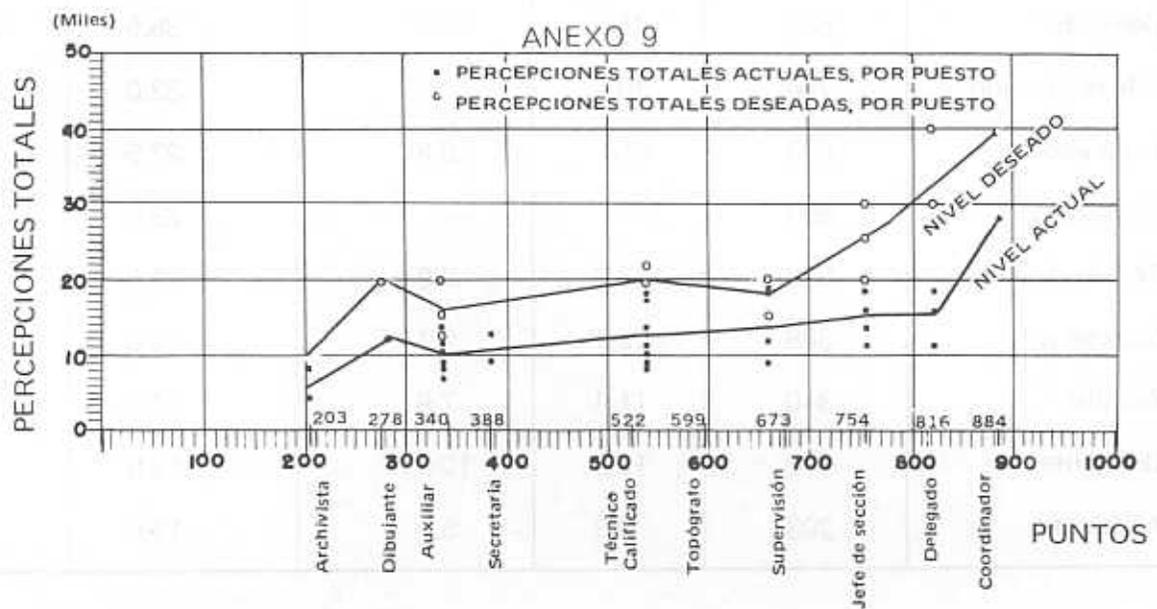
- | | | |
|-----|--|---|
| I | | Relaciones ocasionales con otras personas además de con sus compañeros inmediatos, pero de naturaleza rutinaria generalmente. Puede obtener, presentar y discutir datos, pero solamente los pertinentes a una tarea inmediata y específica. No tiene la responsabilidad de obtener cooperación o aprobación para actuar o tomar decisiones. |
| II | | Relaciones frecuentes con los compañeros de trabajo, para efecto de poder llevar a cabo las actividades propias del puesto. |
| III | | Relaciones de alguna importancia dentro del Departamento, tales como los que se requieren en la coordinación de esfuerzos o en la supervisión de trabajos muy relacionados. |
| IV | | Relaciones importantes con subordinados, tal como se requiere en puestos de supervisión y dirección. De no manejarse adecuadamente, puede generar conflicto en la organización. |
| V | | Relaciones dentro del Departamento que, si son mal conducidas, pueden resultar en falta de coordinación entre áreas importantes de las actividades del Departamento. Relaciones de tipo directivo. |

ANEXO 8
CURVAS PARA LABORADOR
DE PERCEPCIONES TOTALES

GRADO Y PUNTOS POR FACTOR PARA CADA PUESTO

PUESTOS	A	B	C	G	E	J	F	H	I	PUNTOS TOTALES
Coordinador	6/270	4/110	6/160	6/132	6/107	5/72	2/14	2/12	2/7	884
Delegado	5/202	4/110	6/160	6/132	6/107	5/72	2/14	2/12	2/7	816
Supervisor	4/144	5/155	5/120	5/99	4/57	4/50	3/29	2/12	2/7	673
Jefe de Sección	5/202	5/155	5/120	5/99	5/80	4/50	3/29	2/12	2/7	754
Técnico Calificador	4/144	4/110	4/85	4/70	4/57	3/32	2/14	1/6	1/4	522
Topógrafo	4/144	6/270	4/85	3/46	3/37	3/32	3/29	2/12	2/7	599
Dibujante	3/97	3/72	2/32	2/26	2/21	2/18	1/5	1/6	1/4	278
Archivista	2/54	1/17	2/32	3/46	2/21	2/18	1/5	1/6	1/4	203
Auxiliar	3/94	4/110	3/56	2/26	2/21	2/18	1/5	1/6	1/4	340
Secretaria	3/94	4/110	3/56	3/46	3/37	2/18	2/14	1/6	2/7	388
Conserje	1/22	1/17	1/13	1/11	1/9	1/7	1/5	1/6	2/7	102

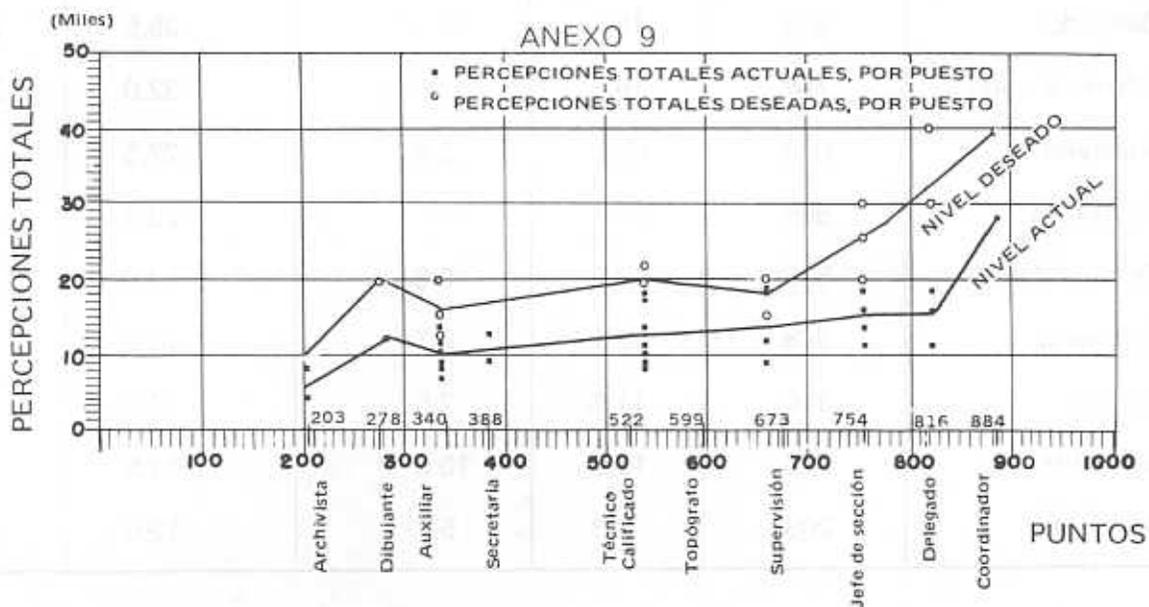
NIVELES DE PERCEPCIONES TOTALES POR PUESTO



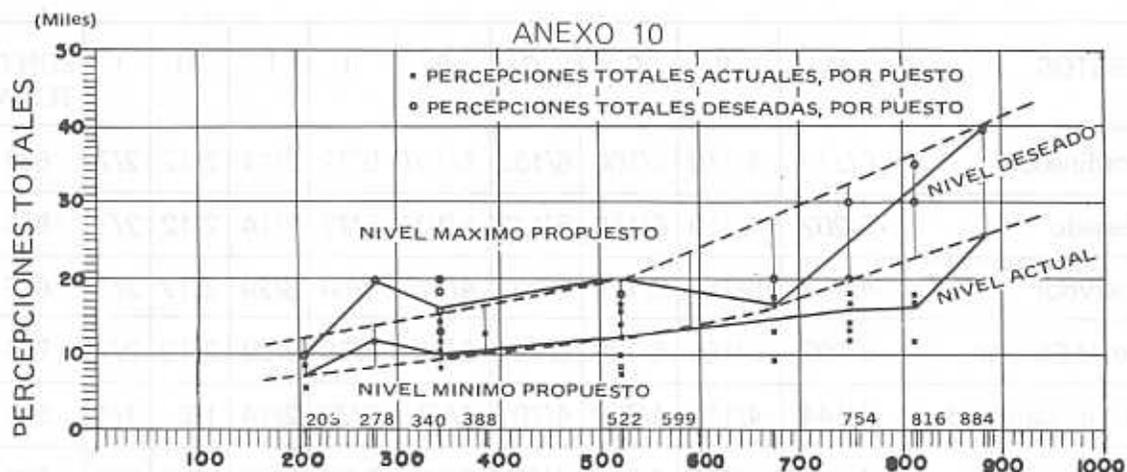
ANEXO 8
GRADO Y PUNTOS POR FACTOR PARA CADA PUESTO

PUESTOS	A	B	C	G	E	J	F	H	I	PUNTOS TOTALES
Coordinador	6/270	4/110	6/160	6/132	6/107	5/72	2/14	2/12	2/7	884
Delegado	5/202	4/110	6/160	6/132	6/107	5/72	2/14	2/12	2/7	816
Supervisor	4/144	5/155	5/120	5/99	4/57	4/50	3/29	2/12	2/7	673
Jefe de Sección	5/202	5/155	5/120	5/99	5/80	4/50	3/29	2/12	2/7	754
Técnico Calificador	4/144	4/110	4/85	4/70	4/57	3/32	2/14	1/6	1/4	522
Topógrafo	4/144	6/270	4/85	3/46	3/37	3/32	3/29	2/12	2/7	599
Dibujante	3/97	3/72	2/32	2/26	2/21	2/18	1/5	1/6	1/4	278
Archivista	2/54	1/17	2/32	3/46	2/21	2/18	1/5	1/6	1/4	203
Auxiliar	3/94	4/110	3/56	2/26	2/21	2/18	1/5	1/6	1/4	340
Secretaria	3/94	4/110	3/56	3/46	3/37	2/18	2/14	1/6	2/7	388
Conserje	1/22	1/17	1/13	1/11	1/9	1/7	1/5	1/6	2/7	102

NIVELES DE PERCEPCIONES TOTALES POR PUESTO



**CURVAS PROPUESTAS PARA TABULADOR
DE PERCEPCIONES TOTALES**



ANEXO 11

**NIVELES DE INGRESOS ACTUALES Y PROPUESTOS
(en miles de pesos)**

PUESTOS	PUNTOS TOTALES	ACTUAL		PROPUESTO	
		MAXIMO	MINIMO	MAXIMO	MINIMO
Coordinador	884	27.3	27.2	40.0	27.0
Delegado	816	18.2	13.1	35.5	23.5
Jefe de Sección	754	19.0	13.3	32.0	20.0
Supervisor	673	17.4	9.8	27.5	17.0
Topógrafo	599	-----	-----	23.5	14.5
Técnico Valuador	522	17.3	8.8	20.0	12.0
Secretaria	388	12.1	9.7	16.0	9.5
Auxiliar	340	11.4	7.5	14.5	8.5
Dibujante	278	12.3	10.0	13.5	8.0
Archivista	203	8.8	5.7	12.0	7.0