

00661



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Examen General de Conocimientos**  
**Caso Práctico**

**LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS**  
**BASADOS EN COMPETENCIAS**  
**EN EL AREA DE REMUNERACIONES DE LA**  
**COMISION NACIONAL DEL AGUA**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración (Organizaciones)**

Presenta:

**Henry Gutiérrez Rodríguez**

Tutor: Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

Asesor Metodológico: M.A. Julio Alonso Iglesias

MEXICO, D. F.

2005.

0350030



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.

<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>5</b>
<b>II. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>7</b>
<b>1. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS</b>	<b>7</b>
1.1 Tipos de procesos	7
1.2 Descripción del proceso	8
1.3 Criterios e indicadores	12
1.4 Análisis y mejora del proceso	12
1.5 Metodología	13
<b>2. COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>14</b>
2.1 Competencias laborales en México	16
2.2 Acciones del Gobierno Mexicano en relación con competencias laborales	18
2.3 Normalización de competencia laboral en México	23
<b>3. ADMINISTRACIÓN DE REMUNERACIONES</b>	<b>23</b>
3.1 Teorías	23
3.1.1 De la remuneración	23
3.1.2 Del intercambio	24
3.1.3 De la equidad	24

3.1.4	De la expectativa	25
3.1.5	Del salario de subsistencia	25
3.1.6	Del fondo de salarios	26
3.1.7	De la productividad marginal	26
3.1.8	De la negociación	27
3.1.9	Del poder adquisitivo	28
3.2	Aspectos de la remuneración	28
3.2.1	Económicos	28
3.2.2	Sociológicos	29
3.2.3	Psicológicos	29
3.2.4	Políticos	30
3.2.5	Éticos	30
3.3	Sueldos y salarios	31
3.3.1	Definición	31
3.3.2	Concepto administrativo de sueldos y salarios	32

4. SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA	33
4.1 Antecedentes	34
4.2 Ley del Servicio Profesional de Carrera	35
4.3 Sistema del Servicio Profesional de Carrera	36
4.4 Competencias conforme a la LSPC	37
4.5 Certificación de competencias	38
<b>III. MARCO DE REFERENCIA</b>	40
1. COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA	40
1.1 Antecedentes	40
1.2 Misión	40
1.3 Visión	42
1.4 Organización	43
1.5 Objetivos	47
1.6 Subdirección General de Administración	50
1.6.1 Misión y Visión de la SGA	50
1.6.2 Valores de la SGA	51
1.7 Gerencia de Personal	51

1.7.1 Misión, Visión y Objetivos	51
2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	52
3. SISTEMA DE COMPENSACIÓN APF	53
<b>IV. METODOLOGÍA DEL CASO</b>	54
<b>V. DESARROLLO DEL CASO</b>	56
1. El Sistema del Servicio Profesional de Carrera	56
2. Procesos de Recursos Humanos Basados en Competencias	58
3. Tabulador de Sueldos	62
4. Estrategia	67
4.1 Descripción y perfil de puesto	72
4.2 Competencias	73
4.3 Integración de la descripción y el perfil de puesto	78
4.4 Valuación del puesto	84
5. Remuneración basada en competencias	89
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	93
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	96

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Buscar que el área de recursos humanos contribuya directamente al logro de los objetivos de la institución, implica que los procesos sean cada vez mejores y eficaces, la base en competencias laborales, permitiría que la administración del capital humano, contribuyera efectivamente al logro de los objetivos organizacionales desde los diferentes procesos que la componen, buscando con este enfoque que en forma general el conjunto de conocimientos y habilidades deban estar relacionados con un buen desempeño futuro.

Lo que se requiere en la actualidad es algún mecanismo que ligue directamente los comportamientos con las metas, de manera que exista un ajuste permanente de las decisiones de los trabajadores de acuerdo a las necesidades reales que la dependencia está teniendo, de tal forma que cada acción esté contribuyendo de manera directa a los objetivos institucionales.

Así nos encontramos ante la necesidad de replantear los procesos basados en competencias ante la obsolescencia de estos; sistemas de organización, métodos de reclutamiento y selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluaciones de desempeño, estructuras organizacionales, sistemas complejos de toma de decisiones, descripciones, valuaciones y perfiles de puestos, compensación y relaciones laborales.

Esto es, que las organizaciones se vuelvan más productivas mediante el uso eficiente y efectivo del recurso humano, donde se considere el alineamiento de los talentos y capacidades de los servidores públicos con los objetivos organizacionales, aumentando la contribución y la satisfacción personal y profesional de las personas.

Aunado a lo anterior, a lo largo del tiempo, al igual como ocurrió en muchas organizaciones públicas las escalas salariales, las descripciones ocupacionales y la provisión de cargos fueron haciéndose cada vez más complejas y desestructuradas.

El área de Remuneraciones es la unidad encargada del manejo de la política salarial de la Institución, apegada a la normatividad establecida por las instancias globalizadoras (rectoras en la materia).

Así la compensación o remuneración del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento y ahora con la entrada en vigor de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC) con la competencia por una plaza de nivel más alto, para tener acceso a mejores compensaciones.

Ahora bien el planteamiento del presente trabajo, involucra al capital humano denominado en la Administración Pública de "Mando", dejando esto como punto de inicio para después gradualmente extender el planteamiento a los niveles operativos.

Una remuneración basada en competencias supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia y a la contribución efectiva en el logro de los objetivos de la organización en términos de resultados tangibles.

Contar con un esquema de administración de remuneraciones, conforme a lo antes planteado se establece como una prioridad, toda vez que el marco normativo, obliga a replantear el modelo actual, de cara a una reestructuración organizacional y por consiguiente con ello un tabulador de compensaciones acorde.



## **II. MARCO CONCEPTUAL.**

### **1. Administración por procesos.**

La **administración por procesos** busca reducir las variables innecesarias que aparece normalmente cuando se producen o prestan servicios y a la vez trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, etc.

En el caso concreto de las instituciones que prestan servicios, el producto se consume en el momento en el que se produce, esto es, se actúa sobre el propio cliente.

La administración por procesos en una organización parte desde la descripción de forma clara de su misión (en qué consiste, para qué existe y para quién se realiza), concretando, a continuación, entradas y salidas e identificando clientes y proveedores del mismo. Se debe poder medir la cantidad y la calidad de lo producido (servicio), el tiempo desde la entrada hasta la salida y el costo invertido en agregar valor; y, por último, ha de poder asignarse la responsabilidad del cumplimiento de la misión del proceso a una persona (propietario del proceso).

#### **1.1. Tipo de procesos.**

En una organización se tienen diferentes tipos de procesos:

Procesos clave, los que representan la razón de ser de nuestra unidad administrativa o departamento, nuestro objeto principal de actividad.

Procesos de soporte que tienen como finalidad apoyar a uno o más procesos clave.

- Aquellos que crean y gestionan infraestructuras y posibilitan los anteriores
- Aquellos otros procesos de gobierno que orientan y dirigen todos los procesos, marcando la estrategia de la organización

Una forma de representar gráficamente un proceso clave puede empezar por delimitar su "salida" su "entrada", su marco estratégico y sus procesos de soporte.

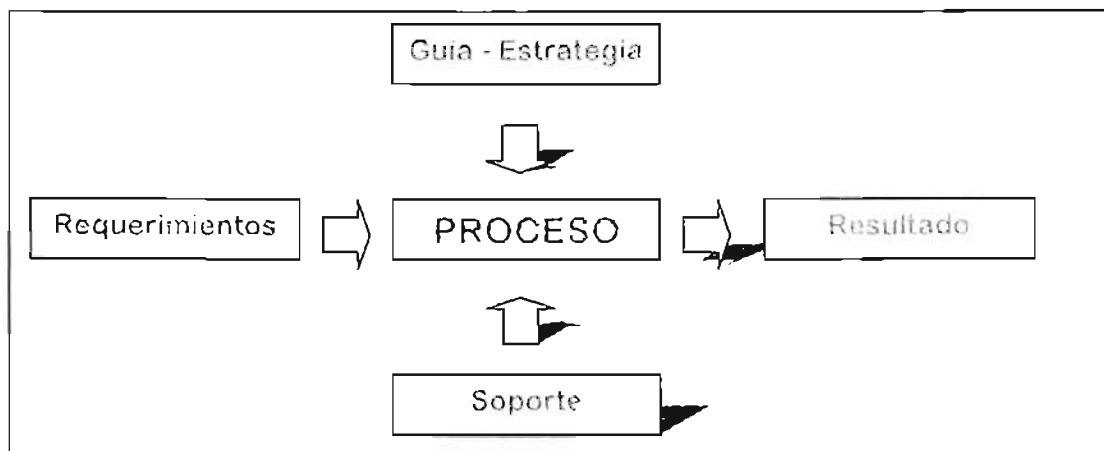


Figura 1. Representación gráfica de un proceso clave.

## 1.2. Descripción del proceso.

En la descripción del proceso se propone:

1. Definirlo, especificar de qué se trata, sus límites y responsable. Definir su misión y objetivos.
2. Identificar quién es el beneficiario (cliente) del proceso, describir sus expectativas y sus necesidades como "salidas" del proceso, e identificar los estándares de calidad aceptables para nuestros clientes.
3. Relacionar las actividades que se incluyen en el proceso, sus elementos, diagrama, secuencia, "entradas" y requisitos de calidad
4. Especificar el método de evaluación y de revisión para introducir mejoras en el proceso, lo que incluye determinar indicadores del proceso.



Figura 2. Pasos en la descripción de un proceso.

### Definir la misión.

Conviene recordar que la misión debe tomar en consideración tres aspectos: qué hacemos (los productos o servicios que ofrecemos), cómo lo hacemos (qué procesos seguimos) y para quién lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos).



Figura 3. Aspectos que debe considerar una misión.

### **Identificar clientes y sus necesidades y expectativas.**

El fin último de cualquier organización es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos, saber quiénes pueden considerarse clientes nuestros.

*Clientes internos:* individuos o servicios dentro de la propia organización que reciben nuestros productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.

*Clientes externos:* son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de nuestra organización (los abonados de una compañía de comunicaciones, los estudiantes de una universidad, los pacientes de un hospital, los viajeros de una compañía de transporte, etc.).

### **Identificar marco estratégico, procesos clave y procesos de soporte.**

Lo primero será conocer el marco estratégico de la empresa o institución en el que se desenvuelven los procesos clave (normativa, estrategia de la entidad, etc.).

Luego se establece el mapa de procesos, donde veremos reflejados todos los procesos de nuestra Unidad, Servicio o Departamento. El mapa de procesos incluirá un detalle de las relaciones entre los procesos identificados y cómo se interrelacionan para facilitar los objetivos y la misión.

Para posteriormente denominar e identificar cada uno de nuestros procesos clave y designar a sus responsables (propietarios se les suele denominar): aquellas personas que se ocupan del mismo y que asumen la responsabilidad de ponerlo en práctica, supervisarlos, coordinarlos y evaluarlos para implantar mejoras cuando convenga.

A partir de aquí, una vez comprobada la idoneidad del mapa de procesos, estaremos en condiciones de desarrollar las instrucciones de trabajo de cada proceso.

### **Plan de análisis de datos.**

Una cuestión fundamental previa a la mejora de procesos es la medición, bajo el sentido de que no se puede mejorar aquello que no se conoce.

Pasos:

- a) Desarrollo de criterios e indicadores.
- b) Diseño de un calendario de recopilación de datos.
- c) Integración de datos.
- d) Desarrollo de criterios e indicadores.

Los procesos no se pueden medir de forma general, sino que hay que medir diferentes aspectos de los mismos. Para ello se definen criterios e indicadores para cada proceso.

### **1.3. Criterios e indicadores.**

Criterio: Qué se desea obtener, es decir el objetivo.

Indicador: La forma numérica en que medimos si alcanzamos el criterio. Puede haber más de un indicador para cada criterio.

Calendario de recogida de datos.

Una vez definidos todos los indicadores para cada proceso, se realiza un plan de recopilación de datos, donde se detallan las fechas en que deben ser recolectadas las mediciones de cada indicador así como la persona encargada de esa información.

Integración de datos.

Se hace la codificación para el análisis posterior y la revisión del proceso introduciendo aquellas mejoras que se entienda necesarias. La forma más sencilla para llevar adelante esta codificación de datos es mediante cuadros de mando que permitan la monitorización de cada uno de los indicadores.

### **1.4. Análisis y mejora del proceso.**

Una vez estandarizado un proceso, se planificará su mejora ante dos tipos de circunstancias: (a) oportunidades internas del proceso para la mejora de la efectividad y eficiencia, y (b) oportunidades externas por cambios en el entorno que hagan aconsejable una modificación del proceso para que sus resultados se adapten mejor a las expectativas.

Los indicadores de efectividad y eficiencia nos informarán sobre si hemos podido conseguir nuestro objetivo, manteniendo controlada al máximo la variabilidad en el proceso.

## 1.5. Metodología.

La administración de procesos permite diseñar el proceso de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todas las personas que participan en el mismo, garantizando eficiencia, efectividad y calidad del servicio.

Aporta una forma estructurada de:

- a) identificar los usuarios del proceso,
- b) conocer sus expectativas,
- c) definir el nivel de calidad del servicio que se desea prestar,
- d) coordinar las actividades de las diferentes unidades funcionales que intervienen en el proceso,
- e) eliminar las actuaciones innecesarias o erróneas que no aporten ningún valor añadido al servicio,
- f) conocer el consumo de recursos y
- g) definir una estructura de indicadores que permita verificar la eficacia y eficiencia conseguidas y detectar las oportunidades de mejora.

Para aplicar de forma consecuente esta metodología las instituciones deben tener definido el mapa de procesos de servicios e identificados los procesos clave, en función preferentemente de su impacto sobre los resultados de la organización en términos de: satisfacción de los clientes, satisfacción del personal, minimización de costos y máxima efectividad. No en vano se ha dicho que una organización es tan excelente como lo sean sus procesos.

## 2. Competencias laborales.

Es necesario hacer un análisis de lo que es una competencia ya que existen diversas interpretaciones conceptuales o académicas sobre este término.

Primero se tiene que decir que existe una diferencia entre competencia y calificación. Por calificación se entiende, el conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y educación/formación.

Es una especie de activo con que las personas cuentan y lo utilizan para desempeñar determinados puestos.<sup>1</sup>

La competencia, se refiere sólo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado. El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran un puesto de trabajo en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos deja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo. Como se puede observar, el personal sólo debe tener los conocimientos y habilidades que se requieren en un momento dado y que resolverán un trabajo específico dejando fuera los demás aspectos, por ejemplo, el trato con sus compañeros de trabajo que en un momento dado puede influir para cumplir con un objetivo determinado.

---

<sup>1</sup> MERTENS y Wilde. Una visión del enfoque de capacitación basado en competencias laborales. 1996.



Fletcher<sup>2</sup> señala que una competencia comprende la capacidad para desempeñar una actividad específica de acuerdo con una norma prescrita. Competencia es un concepto genérico que abarca la capacidad de transferir habilidades y conocimientos a nuevas situaciones dentro del área ocupacional, abarca a la organización y planeación del trabajo, la innovación y el manejo de actividades no rutinarias. Incluye aquellas cualidades de efectividad personal que: se requieren en el lugar de trabajo para tratar con compañeros, gerentes y clientes. Además menciona nuevas situaciones que se pueden presentar para llegar al objetivo planteado y que la competencia debe tomar en cuenta.

Ahora bien, la competencia es un conjunto de actitudes y aptitudes que caracterizan a cada trabajador, mismas que le permiten desempeñarse en una función de trabajo, estos conocimientos y habilidades llegan a ser tan determinantes que de ellas depende el grado de eficacia y eficiencia que alcanza el trabajador respectivo. Este enfoque a los resultados que se obtendrán al desempeñar el trabajo, es lo que da importancia al grado de eficiencia que se puede obtener si la competencia es la adecuada.

Para el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) la competencia laboral es la aptitud de una persona para desempeñar una función productiva en diferentes contextos de trabajo, con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Cada competencia muestra un determinado nivel de desempeño que habilita al trabajador para realizar una función productiva con un determinado grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y el CONOCER, se centra en el nivel de desempeño que obtendrá el personal al realizar una actividad, considerando los requerimientos mínimos de calidad que se deben cumplir en la función productiva.

---

<sup>2</sup> FLETCHER, Shirley. Diseño de Capacitación basada en competencias laborales. México. Panorama. 2000.

## 2.1. Competencias laborales en México.

Por costumbre, algunos países buscaban la competitividad en la explotación de sus recursos naturales y en pagar salarios bajos, sin embargo, en la actualidad, ésta se crea y sostiene a partir de la generación de valor agregado mediante la aplicación del conocimiento humano, que es el único capaz de transformar los recursos naturales en fuentes de riqueza y bienestar.

El desarrollo científico y tecnológico ha permitido una gran vinculación económica entre los países, sin embargo, ha requerido una serie de reformas en los puestos de trabajo, conforme se desarrollan y adaptan nuevos sistemas de producción a nivel internacional.

Esto significa que conforme se han presentado los cambios en la demanda de productos y servicios ha sido necesario actualizar constantemente los procesos productivos y, esto se consigue con una planta laboral capaz de enfrentar estos cambios. Por lo cual, se requiere de personal que tenga una combinación de competencia técnica y académica, es decir, que sean capaces de tomar decisiones, de aprender y de adaptarse con rapidez a las distintas formas de organización del trabajo.<sup>3</sup>

Todo lo anterior, junto con las tendencias actuales del mercado laboral imponen nuevas exigencias a la economía mexicana y la obligan a buscar alternativas para que el personal mexicano desarrolle los conocimientos y habilidades que requieren.

En México, desde los años ochenta del siglo XX, se ha planteado la reformulación de esquemas de capacitación para los trabajadores. En 1984 se crea el Programa de Becas de Desempleados (PROBECAT) y en 1987 el Programa de Calidad Integral y Modernización para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CIMO) ambos programas dependen de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social STPS, con la finalidad de vincular más activamente la capacitación a la producción.

---

<sup>3</sup> MORFIN, Antonio. La formación basada en competencia laboral. México. Limusa. 1996.

Como parte de esta estrategia, se crea el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), que busca vincular la formación técnica a las necesidades de capacitación de los trabajadores a las empresas. Sin embargo, estas acciones han resultado insuficientes y han demostrado sus limitaciones. Así en 1992, STPS junto con la Secretaría de Educación Pública (SEP), inician un análisis y evaluación de la situación de la tecnología y la capacitación en el trabajo y en 1994, concluyen que: existe una escasa preparación de los trabajadores, hay programas de formación rígidos frente a los cambios del mercado laboral, deficiencias en la calidad de dichos programas y falta de estructuras institucionales para responder al sector productivo en el diseño y desarrollo de la capacitación.

De ahí la creación, en agosto de 1995, del CONOCER, organismo que tiene la tarea de desarrollar una propuesta de innovación institucional para articular y estimular la formación del factor humano mediante la normalización y certificación de competencias laborales.

Además, en el CONALEP, se han realizado cambios tomando como eje la Educación Basada en Normas de Competencia (EBNC) y también la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) tiene un proyecto basado en Normas de Competencias.

Hoy en día el modelo de competencias laborales que se busca implantar en el país parte de los siguientes principios:

1. La competitividad entre los bloques económicos y las naciones exige la búsqueda de nuevas ventajas comparativas, una de ellas es contar con recursos humanos altamente capacitados. México no puede sustraerse de esta situación internacional de formar un nuevo perfil del trabajador cuya base sea la formación continua y la capacitación.
2. La educación y capacitación se conciben como una espiral que no tiene etapa final, al contrario, es un proceso de formación de por y para la vida.

3. Los elementos que abarcan la competencia laboral de los trabajadores mexicanos responden a "diversas circunstancias. Las educativas formales, pero también las que proceden de la suma de destrezas, conocimientos y habilidades adquiridas como producto de las experiencias laborales acumuladas a lo largo de la vida.
4. En el desarrollo de la competencia laboral se requiere considerar las capacidades informales junto con las formales de los trabajadores, en un esquema de normalización y certificación de sus competencias específicas que parta de las empresas y de los trabajadores mismos.
5. Sólo mediante un programa integral de capacitación y reconocimiento de las competencias laborales de los trabajadores que integran el mercado laboral, se podrán generar nuevas dinámicas productivas en los centros de trabajo.
6. Las habilidades y destrezas de las competencias laborales deben tender hacia la polivalencia y transferencia entre empresas y ramas productivas.

El propósito fundamental de las competencias laborales es aumentar la productividad y competitividad de los trabajadores, las empresas, el sector económico y la sociedad en su conjunto. Pretende transformar los mercados de trabajo con sus correspondientes implicaciones en la formación y capacitación de los trabajadores y planea como objetivos: desarrollar estructuras ocupacionales flexibles y centrales en redes y equipos de trabajo; favorecer la transición de una economía dominada por la oferta a una economía orientada por la demanda, así como transformar los contenidos del trabajo.

## **2.2. Acciones del Gobierno Mexicano en relación con competencias laborales**

En 1996, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) señaló que gran parte de la solución de los problemas del empleo en el largo plazo tiene que ver con el desarrollo de tres capacidades básicas:

- La capacidad de innovación: implica imaginación y creatividad de individuos, empresas y sociedad en su conjunto para enfrentar los retos del cambio.
- La capacidad de adaptación: busca que empresas y sociedad se adecuen rápidamente a los cambios en la tecnología y a los mercados, para responder de una manera inmediata a las necesidades de los consumidores y de la sociedad.
- La capacidad de aprendizaje: significa que individuos, empresas y sociedad asuman el aprendizaje como un proceso continuo y sistemático, en un sistema de reflexión acción para poder desarrollar sus capacidades de innovación y adaptación.

De acuerdo a la OCDE, estas tres capacidades permitirán generar condiciones para el desarrollo y ampliación del nivel de vida de la población

A diferencia del modelo tayloriano, en el cual, la capacitación es para un puesto específico originando una robotización del ser humano, con el nuevo esquema lo que se busca es que el empleado entienda más la función general que desempeña y su participación dentro de la misión de la empresa, en donde el individuo sea capaz de incorporar conocimientos, habilidades y destrezas, así como actitudes sociales; además, que aporte cada vez más, dentro de un sistema de mejora continua, sus conocimientos al proceso de producción, siendo participe en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de las empresas.

En este cambio, además de buscar la creatividad, flexibilidad y adaptabilidad se pretende crear una nueva cultura laboral, que ponga énfasis en la colaboración, el trabajo en equipo, los conceptos de calidad y justo a tiempo.

El nuevo perfil de la economía abierta requiere que tanto las empresas como el personal y los sistemas de capacitación, respondan a estos requerimientos y características de los mercados.

El desarrollo de una fuerza laboral competente es una condición necesaria para lograr una posición en el mercado internacional. Este desarrollo requiere de un sistema de formación y capacitación pertinente, que brinde conocimientos actualizados de una manera ágil y flexible, para que el trabajador pueda adaptarse a los cambios de la economía.

La movilidad laboral se puede obtener al contar con elementos con fiables para identificar los conocimientos, habilidades y destrezas que demanda el mercado de trabajo y con un sistema de capacitación flexible, que responda a las demandas cambiantes y a las nuevas necesidades de dicho mercado. La capacitación debe responder a las demandas del sector productivo, y éste a su vez, debe de comunicar sus necesidades a las instituciones de capacitación.

La capacitación en el trabajo ha sido una obligación para los empresarios, plasmada en la Constitución desde 1917, que se cumple en un porcentaje reducido por empresas que cuentan con programas de capacitación y productividad, que normalmente son las que ofrecen mejores condiciones de trabajo pero, de igual manera, las que contratan personal con mejores niveles educativos. Las pequeñas y medianas empresas, que no tienen recursos financieros ni humanos para ofrecer capacitación, reciben el apoyo y estímulos de la Secretaría del Trabajo mediante programas como el Programa de Capacitación Integral y Modernización (CIMO) y el Programa de Becas para la Capacitación de los Trabajadores (PROBECAT), que cubrieron poco más de 1.3 millones de trabajadores en el año 2000.

Desde 1992, nuestro país está realizando esfuerzos tendientes a modernizar la formación y la capacitación. Para esto, se han realizado ciertos análisis y consultas a los sectores productivos, con lo cual, se elaboró un diagnóstico sobre la educación técnica y la capacitación y se analizaron experiencias internacionales en la integración de sistemas de formación basados en competencia, similares al que busca implantar nuestro país.

Estos estudios dieron como resultado que la población trabajadora posee una base educativa deficiente (el promedio de escolaridad es de 6 años), y que justamente es la empresa, en la que presta sus servicios, donde tiene la posibilidad de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades.

Desde el punto de vista del trabajador lo que saben la gran mayoría de las personas, lo han aprendido en el centro de trabajo. Frente a este hecho no solo se requiere mejorar la eficiencia, calidad y pertinencia de la educación para elevar el nivel de escolaridad de la población, sino también revalorar la función educativa de la empresa, como centro principal de formación de recursos humanos.

De igual forma, es necesario establecer mecanismos que vinculen la educación general, la formación y capacitación técnica y las acciones educativas que se realizan dentro de la empresa para que ofrezcan al mismo tiempo, facilidades a los individuos para transitar del sistema educativo al centro de trabajo, y de éste al ámbito educativo, como una forma de progreso continuo. En suma, con la transformación de los sistemas de formación y capacitación para el trabajo hacia el enfoque de competencia laboral, se pretende que el país cuente con los recursos humanos calificados que demanda la nueva organización productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales.

Para tener empresas más productivas y competitivas se requiere de una fuerza de trabajo calificada, que amplíe sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, así como su progreso y desarrollo profesional.

Para lograr lo anterior, se requieren de ciertos cambios para lograr un nuevo concepto de capacitación y formación:

Enfoque tradicional	Nuevo sistema
Enfoque de oferta (académico)	Enfoque de demanda (productivo)
Fragmentación institucional	Integración institucional
Programas rígidos	Programas flexibles (modulares)
Capacitación terminal	Capacitación a lo largo de toda la vida
Falta de información comparable	Estándares comparables

Figura 4. Diferencias de enfoque tradicional y el nuevo sistema.<sup>4</sup>

En México se pretende desarrollar condiciones que incrementen la competitividad y calidad de los procesos productivos. Los cambios tecnológicos y las nuevas formas de organización de la producción demandan una mayor participación de la fuerza de trabajo, para lo cual se requiere desarrollar nuevas capacidades en los trabajadores. Es, en este sentido, que el Gobierno Mexicano, con el apoyo del Banco Mundial y, considerando la participación de empresarios y trabajadores, ha implementado un proyecto conocido como el Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación, cuyo diseño se inició en septiembre de 1993, teniendo como eje central el Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral. La ejecución de este proyecto la llevan, en forma coordinada, SEP y la (STPS), establecido en el Documento de trabajo SEPSTPS, 1994.

<sup>4</sup> MORFIN, Antonio. *La formación basada en competencia laboral*. México. Limusa.1996.



### **2.3. Normalización de competencia laboral en México.**

El movimiento de la normalización se puede referenciar de igual forma que el enfoque de la calidad de productos y servicios.

La normalización de competencia laboral es "el proceso encaminado a establecer disposiciones (normas) consensuadas y aceptadas por los sectores productivos, respecto a los conocimientos, habilidades y destrezas que deben poseer los individuos para el desempeño de funciones productivas".<sup>5</sup>

Normar la competencia para desempeñar una función en el trabajo, genera beneficios para todas las organizaciones públicas o privadas con o sin fines de lucro: fábricas, oficinas, escuelas, hospitales, servicios turísticos, centros deportivos y en muchas organizaciones más.

El proceso de normalización en México se basa en las Normas Técnicas de Competencia Laboral, que son propuestas y definidas, por Comités de Normalización.

## **3. Administración de Remuneraciones.**

### **3.1. Teorías.**

#### **3.1.1. Teoría de la Remuneración.**

La teoría de la remuneración tiene por objeto, especificar los factores que la determinan: cómo se calcula y que importancia absoluta y relativa tiene cada uno de ellos. Si se conocieran esas condiciones o factores determinantes, podría conseguirse más fácilmente un acuerdo sobre el modo de resolver los problemas que se plantean.

Las teorías de la remuneración son un intento de explicación de las tarifas salariales y de las relaciones implicadas. Trata de explicar por qué y cómo resultan estos

---

<sup>5</sup> CONOCER. Conocer. Folleto. Pag 4.

valores relativos al pago de un salario. También identifica y descubre las relaciones secuenciales y funcionales que existen entre la retribución y las causas que las afectan.

Además influyen decisivamente en la política salarial, así como en los trabajadores y los patrones. Sin embargo el interés principal está enfocado hacia los organismos sociales.

### **3.1.2. Teoría del intercambio.**

El pago salarial, según esta teoría, es la recompensa que recibe el trabajador a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades; considerando que la buena voluntad del trabajador de hacer tales contribuciones, depende de que tan favorablemente ellos perciban sus contribuciones en relación al pago que reciban.<sup>6</sup>

### **3.1.3. Teoría de la equidad.**

Basada en el modelo de intercambio, la "teoría de la equidad" sostiene que los empleados buscan un intercambio, en el cual las recompensas sean percibidas de manera equitativa.

Si los trabajadores perciben que el intercambio no es justo, es muy probable que ellos traten de reducir las injusticias, buscando un aumento del salario, o reduciendo sus contribuciones, o apelar a las etapas correspondientes del proceso de resolución de conflictos obrero-patronales, para señalar las injusticias.

Al contrario, si ellos perciben que sus recompensas son mayores que sus contribuciones, es decir, si creen que se les está pagando más de lo debido, pueden tratar de reducir la apatía o falta de interés en sus labores aumentando su productividad; en la Ley Federal del Trabajo se contempla este hecho señalando el principio de igualdad en los salarios, indicando que "a trabajo igual, desempeñado en

---

<sup>6</sup> Dofiscal Editores. Ley Federal del Trabajo. México 1998. Capítulo 1. Artículo 86

un puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".<sup>7</sup>

#### **3.1.4. Teoría de la expectativa.**

Esta teoría explica que los trabajadores aumentarán su productividad, bajo la expectativa de recibir una remuneración apropiada. Para motivar un aumento de productividad, la valoración o el atractivo de recompensa monetaria, deben ser altos. Pero los empleados saben, que un buen rendimiento es muy valioso para la organización y así se obtendrá la recompensa esperada.

Si estas expectativas no se cumplen, la ración de la recompensa se ajustara hacia abajo, y actuará como elemento de improductividad.

Hay que señalar que en una teoría de los salarios no es necesariamente una expresión de lo que algunos juzgan más conveniente sino un intento de explicar lo que realmente ocurre bajo la presión de las fuerzas económicas.

#### **3.1.5. Teoría del salario de subsistencia.**

Basándose en el estudio de los niveles del salario existentes en una época, varios autores del siglo XVIII y de principios del siglo XIX llegaron a la conclusión de que los salarios de los trabajadores no calificados se mantendrían al nivel de subsistencia o un poco más altos.

En opinión del inglés David Ricardo (1772-1823), si los salarios reales aumentan más de lo estrictamente necesario para subsistir, el índice de aumento de la población será mayor que el de la producción de los alimentos y otros artículos de primera necesidad debido al crecimiento demográfico.

---

<sup>7</sup> Dofiseal Editores. Ley Federal del Trabajo. México 1998. Capítulo 1. Artículo 86

Será mayor el número de trabajadores en busca de empleo, y la presión de la gran oferta de mano de obra reducirá de nuevo los salarios a nivel de subsistencia.

En consecuencia, los salarios de la mayor parte de los trabajadores han podido elevarse notablemente por encima de los niveles de subsistencia.

### **3.1.6. Teoría del fondo de salarios.**

Poco después de mediados del siglo XIX se formuló la teoría del fondo de salarios, cuyo principal exponente fue el economista Británico John Stuart Mili (1806-1873). En su forma más simple, esta teoría afirma que existe una cantidad limitada para el pago de los salarios.

El fondo de salarios se distribuye entre el número total de trabajadores, y el total de sus salarios no puede exceder de la cuantía del fondo. De esto se desprende que si los trabajadores de algunas industrias obtienen una parte mayor del fondo por elevación de sus salarios conseguida por los sindicatos o derivada de condiciones económicas favorables para ellos, será a expensas de otros trabajadores cuyos salarios disminuirán.

Esta teoría también implica que el nivel general de salarios únicamente puede elevarse si aumenta el capital o el número de trabajadores.

### **3.1.7. Teoría de la productividad marginal.**

Una teoría muy discutida a principios del siglo XX es la basada en la libre competencia con la demanda y oferta como principales determinantes de los salarios.

Se le ha denominado teoría de la productividad marginal, y afirma que los empleadores siguen contratando trabajadores adicionales mientras que el valor de la producción del último trabajador contratado supere o equivalga aproximadamente al salario que gane.

Pero si contratan a otro trabajador, el salario que tienen que pagar a la tasa normal será mayor que el valor de la producción de ese trabajador.

Esta teoría supone la interacción en absoluta libertad de la demanda y la oferta, y especialmente una completa movilidad de la mano de obra; en estas condiciones ideales de competencia todos los trabajadores estarán empleados pues la presión de los trabajadores desempleados haría descender los salarios hasta que todos encontrasen empleo.

Pero en la práctica la competencia es imperfecta tanto en los empleadores como en los trabajadores. Sin embargo, es cierto que, si puede medirse el valor de la producción de los trabajadores adicionales, los empleadores únicamente contratarán más trabajadores mientras el valor de su producción iguale por lo menos a sus salarios.

### **3.1.8. Teoría de la negociación.**

La llamada teoría de la negociación afirma que hay un límite superior y uno inferior para las tasas de los salarios y que las tasas fijadas entre esos límites están determinadas por la urgencia.

Por consiguiente, las tasas fijadas entre esos límites dependerán del poder de negociación de ambas partes. Esta teoría no da ninguna indicación sobre la diferencia que existe entre el límite inferior y superior. Sin embargo, en cada caso particular de negociación se pueden calcular aproximadamente los salarios más altos que los empleadores están dispuestos a pagar si se conoce el grado de prosperidad de la empresa, su capacidad competitiva y el riesgo que corre se refleja en las ventas si los costos de la mano de obra se elevan demasiado.

También se puede calcular el límite inferior estudiando cuál será la resistencia que opondrán los trabajadores al descenso de sus niveles de vida, cuál es la fuerza de los sindicatos y cuál es el volumen de los fondos de que disponen para subsidios de huelga si deciden declararla en apoyo de sus reivindicaciones.

### **3.1.9. Teoría del poder adquisitivo.**

Sostiene que la prosperidad de la industria depende de que haya una demanda suficiente para que sus productos puedan venderse a precios que permitan obtener beneficios razonables. Como los trabajadores y sus familias consumen una gran parte de los productos de la industria, si los salarios y el poder adquisitivo de los trabajadores son altos habrá una buena demanda y la producción se mantendrá en un alto nivel. En cambio, si sus salarios y/o su poder adquisitivo son bajos, la producción deberá reducirse y en consecuencia el resultado será el desempleo.

Es importante tener presente que lo ideal es que un nivel ascendente de los salarios corresponda siempre a una mayor producción; de otro modo el incremento del poder adquisitivo terminara por hacer subir los precios a menos que los ingresos complementarios se ahorren.

## **3.2. Aspectos de la remuneración.**

### **3.2.1. Aspectos económicos de la remuneración.**

El pago en sí es una transacción económica, haciendo una similitud a una moneda, esta presenta dos caras, la primera representa el costo para el patrón y por consiguiente el precio que debe pagar por el empleado un factor de producción. La otra cara es el ingreso del trabajador, en el sentido de que este vende sus servicios para obtener un ingreso, tratando de conseguir el máximo precio posible.

En estas transacciones se entendería, que el precio se establece en función de la demanda de los compradores y la oferta de los vendedores, y el recurso económico se adjudica al empleo en el que tiene más valor.

Así el mercado de trabajo tiene asignada la tarea de dar coherencia a toda esta variedad de fuerzas y variables, poniendo en contacto a compradores y vendedores, fijar precios y también intentar conseguir un equilibrio entre la oferta y la demanda.

### **3.2.2. Aspectos sociológicos de la remuneración.**

Para quien lo recibe, el salario, además de permitir adquirir los bienes que precise, representa un símbolo de posición o status.

En comunidades pequeñas, la posición de un individuo, es el producto de variados elementos de juicio: familia, amigos, profesión, educación, filiación, política, entre otros. En una comunidad grande y dinámica, muchos de estos elementos resultan muy difíciles de medir y tienden a perder significado. A medida que la vida laboral se va diferenciando del resto de nuestra vida, a medida que la continua división del trabajo hace difícil la identificación para ocupaciones, y que los valores se monetizan, el salario se convierte en símbolo de unos elementos de valoración diferentes. Si medimos la posición en términos de retribución, resulta posible comprender por qué las diferencias salariales, aún muy pequeñas, pueden llegar a tener un gran significado.

### **3.2.3. Aspectos psicológicos.**

La retribución constituye, un medio de satisfacer necesidades. Las necesidades motivan al personal; Por tanto, en la manera en que la remuneración constituye un medio de satisfacción de necesidades, puede motivar al empleado.

Antiguamente se consideraba que la motivación del trabajo era simple, es decir, bastaba que el patrón aumentara la paga para que aumentase también la motivación.

Sin embargo, la motivación es compleja, por que así son los orígenes de las necesidades humanas, aparte de su índole biológica y social. Puede ser que exista una jerarquía de necesidades básica comunes a nuestra civilización pero hay también otras necesidades derivadas de nuestros grupos de referencia, que varia de un grupo a otro de un individuo a otro.

Si se desea que los "sueldos y salarios operen como motivadores", es preciso que la organización realice un plan eficaz y estructurado, hacia ese objetivo. Para ello, es conveniente que el personal compruebe que puede fijar sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales, y que la retribución se ajuste al rendimiento.

De esta manera puede lograrse que el dinero sea un motivador eficaz, pero nunca será un motivador único ni automático.

#### **3.2.4. Aspectos políticos.**

En la determinación de la retribución, intervienen elementos de poder e influencia; al negociar un Contrato Colectivo de Trabajo, no solo se acuerdan niveles de retribución sino también aspectos que afectan a la misma.

Por su parte, los patrones ejercen cierto poder, en dichas situaciones. Algunos además, optan por pagar salarios mayores que los demás, generando así, fuerzas importantes en los mercados de trabajo.

#### **3.2.5 Aspectos éticos.**

En toda discusión sobre retribución figuran repetidos llamamientos a la justicia, todos parecen estar de acuerdo en que la remuneración debe ser justa, las expresiones "salario justo", "sueldo decente", están a la orden del día. Pero varían mucho las opiniones, en cuanto al significado que la justicia y la equidad, viene referidas a la



retribución. No existen unidades de medidas absolutas, objetivas y universalmente aceptadas de la justicia salarial.<sup>8</sup>

Los problemas de retribución, por lo tanto, implican siempre consideraciones éticas, además de que se invoca a la justicia. El propósito de la política salarial, es corregir las desigualdades, así como las prácticas discriminatorias contra empleados, sindicatos, grupos o individuos.

### **3.3. Sueldos y salarios.**

#### **3.3.1. Definición.**

Siendo aplicable tanto a sueldo como a salario, la mayoría de los autores coinciden en que es; toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo; o más concisamente: la remuneración por una actividad productiva.

Tradicionalmente se ha denominado este pago de diversas formas: sueldo, salario, jornal, remuneración, pero la Ley Federal del Trabajo unifica estos términos, definiéndolo así en su artículo 82: "salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".<sup>9</sup>

Esta retribución, según se expresa mas adelante en el articulo 84 de la mencionada ley puede hacerse en efectivo o en especie, las mas frecuentes son el alojamiento, la comida y el vestido.<sup>10</sup>

La administración de sueldos y salarios, no es algo que deba verse aisladamente, sino un intento para alcanzar los objetivos formulados en la política salarial. El propósito de la administración de sueldos y salarios en términos amplios consiste en tratar de armonizar los diversos elementos que integran el concepto de salario.

---

<sup>8</sup> Dofiscal Editores. Ley Federal del Trabajo. :México 1',<)8. Capítulo I Artículo 86

<sup>9</sup> Dofiscal Editores. Ley Federal del Trabajo. México 1998. Capítulo 1. Artículo 82

<sup>10</sup> Dofiscal Editores. Ley Federal del Trabajo. México 1998. Capítulo 1. Artículo 84

La tarea de la Administración de Sueldos y Salarios, es amplia y complicada. Esta rama de la Administración de Recursos Humanos lleva involucrados muchos aspectos que afectan a la economía y a la sociedad en general.

La mayor parte de los problemas debe resolverse, por el patrón, los trabajadores o sus representantes sindicales, sin perder de vista, la importancia que sus soluciones pueden tener para la economía en general.

### **3.3.2. Concepto administrativo de sueldos y salarios.**

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización, es el que se relaciona con la política de salarios. El nivel de salarios con relación a la producción es el elemento esencial, tanto en la competencia de la organización, en el mercado de trabajo, como en las relaciones de la empresa con su propio personal.

Es indudable que los sueldos y los salarios están directamente relacionados con la productividad total de la organización, y significa la contribución de cada uno de los trabajadores en la realización de los objetivos.

Con este punto de vista, es fácil entender que una remuneración adecuada y justa, propósito de la administración de sueldos y salarios, es un motivante para lograr un clima organizacional adecuado.

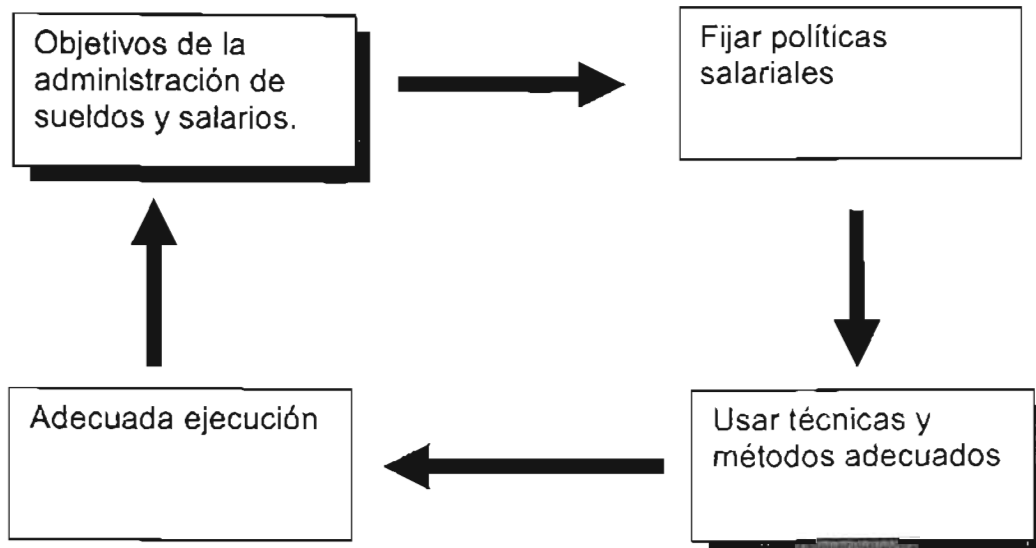


Figura 5. Proceso de la Administración de Sueldos y Salarios.<sup>11</sup>

#### 4. Servicio Profesional de Carrera.<sup>12</sup>

Un Servicio Profesional de Carrera es un sistema que sirve para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad. De igual forma, el Servicio Profesional de Carrera sirve para atraer, retener, motivar y formar a las mejores mujeres y hombres en el servicio público, garantizando que la Administración Pública transite en los distintos cambios de

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Adalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Bogotá. MacGraw Hill Interamericana, 2000, (5ª. Ed.), 669 pp.

<sup>12</sup> MÉXICO, Poder Ejecutivo Federal, *Ley del Servicio Profesional de Carrera*, Diario Oficial de la Federación, México, 10 de abril de 2003, 16 p.

gobierno con el mínimo trastorno y la máxima eficacia, asegurando que siendo políticamente neutra, sea un factor estratégico de la competitividad del País.

En este mismo orden de ideas, el escenario de gobernabilidad democrática hacia la que se dirige el país, requiere de una administración pública profesional y eficaz, que esté más allá de todo cambio político o alternancia partidista. El imperativo de contar con servidores públicos profesionales responde a la necesidad de garantizar a los ciudadanos la prestación de servicios públicos de calidad, la continuidad de políticas y programas, y sobre todo seguridad jurídica.

#### **4.1 Antecedentes**

Aunque pudiera sonar a tema nuevo, se tienen antecedentes desde inicios del siglo pasado en México. En décadas recientes, por ejemplo en 1983, se creó la Dirección General de Servicio Civil perteneciente a la extinta Secretaría de Programación y Presupuesto con facultades para fijar políticas sobre la gestión de recursos humanos en la Administración Pública Federal.

En ese mismo año, se creó la Comisión Intersecretarial de Servicio Civil, que tendría la función de formular un programa de servicio civil para la propia Administración. Durante el gobierno de Ernesto Zedillo, se contempló también la necesidad de establecer esta figura en la agenda presidencial a través de la Unidad de Servicio Civil de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Programa de Modernización de la Administración Pública Federal 1995-2000 a cargo de la extinta Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

No obstante los ejemplos señalados, ha sido hasta la actual administración del Presidente Vicente Fox Quesada que se han dado las condiciones necesarias para su establecimiento. Al respecto, se considera que el fenómeno de la alternancia política partidista en el marco de un sistema democrático, ha jugado un papel de primer orden, a partir de la idea de construir desde ahora una burocracia profesional, que esté más allá de todo interés partidario y que garantice la continuidad en las

políticas y servicios para la ciudadanía. Tales condiciones han derivado en la creación de una Ley en la materia, proveniente del Poder Legislativo impulsada por el Poder Ejecutivo Federal y consensuada por todos los partidos políticos para impulsar la instauración de un Servicio Profesional de Carrera en México.

El decreto con el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal contempla la transformación de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo en la Secretaría de la Función Pública. Y dentro de esta nueva secretaría, se ha creado la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal encargada de coordinar los esfuerzos de su implantación.

#### **4.2. Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC).<sup>13</sup>**

El Servicio Profesional de Carrera se basa en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril del 2003 con entrada en vigor el 7 de octubre del 2003.

---

<sup>13</sup> MÉXICO, Poder Ejecutivo Federal, Ley del Servicio Profesional de Carrera, Diario Oficial de la Federación, México, 10 de abril de 2003, 16 p.

Su funcionamiento gradual iniciará a partir del 5 de abril del 2004, fecha en la que entró en vigor el Reglamento de la Ley. La operación en pleno del Servicio Profesional de Carrera se dará en el año 2006.

Se trata de un ordenamiento jurídico administrativo, en el que los principios de legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad y competencia por mérito, regirán el ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores públicos del Servicio Profesional de Carrera.

Dicho ordenamiento, cuenta además con disposiciones de carácter presupuestal y laboral, las que prevén particularmente la implantación del servicio profesional, y aspectos relativos a política salarial, prestaciones, estímulos, recompensas e incentivos, así como la separación de los servidores públicos de carrera.

La Ley del Servicio Profesional de Carrera viene a llenar un vacío jurídico en relación con los servidores públicos de confianza, los cuales son expresamente excluidos por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio de Estado.

Con ello los servidores públicos de confianza que adquieran el carácter de servidores públicos de carrera titulares, tendrán estabilidad en su empleo, siempre y cuando cumplan con las condiciones que establece la Ley del Servicio Profesional de Carrera.

#### **4.3. Sistema del Servicio Profesional de Carrera.**

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera se compone de siete subsistemas que son:

Subsistema de Planeación de Recursos Humanos. Determinará en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública Federal para el eficiente ejercicio de sus funciones.

Subsistema de Ingreso. Regulará los procesos de reclutamiento y selección a efecto de que la Administración Pública Federal cuente con personal calificado que tenga los conocimientos, experiencia, habilidades y competencias, así como los requisitos necesarios para incorporarse al Sistema.

Subsistema de Desarrollo Profesional. Contendrá los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley.

Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades. Establecerá los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera serán inducidos, preparados, actualizados y certificados en sus capacidades para desempeñar un cargo en la Administración Pública Federal.

Subsistema de Evaluación del Desempeño. Su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral.

Subsistema de Separación. Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos.

Subsistema de Control y Evaluación. Su objetivo es diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Sistema.

#### **4.4. Competencias conforme a la LSPC.**

La LSPC, establece capacidades en lugar de competencias y las define de la siguiente manera:

Son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos, requeridos para el desempeño de un puesto dentro del Sistema.

En el Servicio Profesional de Carrera se consideran los siguientes cuatro tipos o grupos de capacidades:

- I. De Visión del Servicio Público: Consisten en los valores éticos que posean y deben practicar los servidores públicos de carrera (A la fecha, éstos son: Integridad, transparencia, rendición de cuentas y bien común);
- II. Gerenciales o Directivas: Consisten en los conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general y por el nivel de responsabilidad, deben tener los servidores públicos de carrera para el desempeño de sus funciones. (Las capacidades que la Secretaría de la Función Pública, a través de la Unidad de Servicio Profesional, ha acordado con las dependencias para este tipo de capacidades son las siguientes: Visión estratégica, liderazgo, orientación a resultados, negociación, y trabajo en equipo).
- III. Técnicas transversales: Consisten en los conocimientos y habilidades que son útiles para la generalidad de los puestos del Sistema, en aspectos o materias tales como nociones generales de la Administración Pública Federal, informática, idiomas u otras, y
- IV. Técnicas específicas: Consisten en conocimientos y habilidades de carácter técnico-especializado que son requeridos para el desempeño de un puesto en el Sistema. Por ejemplo: Un director de sistemas informáticos requerirá de conocimientos especializados en el área de conocimiento.

#### **4.5. Certificación de competencias (capacidades).**

Es el proceso por el cual se determinan aptitudes, a través de confirmar el nivel de dominio de los conocimientos y habilidades de un servidor público de carrera, así



como sus actitudes, mediante la evaluación de las conductas propias de cada capacidad.

Cabe agregar que la Secretaría de la Función Pública tiene previsto emitir lineamientos y guías para la descripción, evaluación y certificación de capacidades de los servidores públicos de carrera.

Para que los servidores públicos puedan comprobar de manera objetiva sus conocimientos, habilidades y actitudes –independientemente de cómo las hayan adquirido–, y puedan ser valorados tanto en su puesto como en otros de mayor responsabilidad.

Cuando un servidor público titular no obtenga la certificación de las capacidades que conforme a lo anterior sean requeridas para el puesto que desempeña, será evaluado nuevamente dentro de los doce meses siguientes a la primera evaluación que hubiere presentado. En caso de no aprobar esta segunda evaluación, su nombramiento dejará de surtir efectos sin responsabilidad para la Dependencia.

Por otra parte, la certificación de capacidades le permitirá al servidor público de carrera acumular puntos que le puedan dar acceso a posibles promociones horizontales y le serán considerados cuando participe en concursos para ocupar un puesto vacante que represente una promoción vertical, conforme a lo establecido en el Reglamento de la Ley y en los Lineamientos y Criterios pertinentes.

### **III. MARCO DE REFERENCIA.**

#### **1. Comisión Nacional del Agua.**

##### **1.1. Antecedentes.<sup>14</sup>**

La Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) es heredera de una gran tradición hidráulica y a lo largo de su historia ha estado integrada por destacados profesionales y especialistas de diversas disciplinas, reconocidos internacionalmente por su dedicación y capacidad técnica.

Dentro de las instituciones que le antecedieron destacan la Dirección de Aguas, Tierras y Colonización creada en 1917; la Comisión Nacional de Irrigación, en 1926; la Secretaría de Recursos Hidráulicos en 1946 y la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos en 1976.

Se crea en 1989, como la autoridad única para administrar las aguas nacionales conforme a las condiciones sociales, económicas y políticas del país, y la responsable de conservar el recurso y mantener su papel como uno de los soportes vitales del desarrollo nacional.

##### **1.2. Misión.**

Actualmente, la misión de la Comisión Nacional del Agua consiste en administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad, para lograr el uso sustentable del recurso.

La CONAGUA considera que la participación de la sociedad es indispensable para alcanzar las metas que se han trazado en cada cuenca del país, ya que entre otros aspectos, los habitantes pueden dar la continuidad que se requiere a las acciones planteadas.

---

<sup>14</sup> MÉXICO. Comisión Nacional del Agua. Página de Internet [www.cna.gob.mx](http://www.cna.gob.mx).

Por otra parte, considera que el uso sustentable del agua se logra cuando se cumplen los aspectos siguientes:

1. El agua genera bienestar social: básicamente se refiere al suministro de los servicios de agua potable y alcantarillado a la población, así como al tratamiento de las aguas residuales.
2. El agua propicia el desarrollo económico: considera al agua como un insumo en la actividad económica; por ejemplo, en la agricultura, la producción de energía eléctrica o la industria.
3. El agua se preserva: es el elemento que cierra el concepto de sustentabilidad. Si bien se reconoce que el agua debe proporcionar bienestar social y apoyar el desarrollo económico, la Comisión Nacional del Agua está convencida de que se debe preservar en cantidad y calidad adecuadas para las generaciones actuales y futuras y la flora y fauna de cada región.

En esta misión, administrar y preservar las aguas nacionales significa medirlas en cantidad y calidad, calcular su disponibilidad, otorgar las concesiones, asignaciones y reservas para hacer un uso más justo y eficiente del agua, promover la participación de los usuarios en los consejos de cuenca para mantener el equilibrio hidrológico y una adecuada calidad del agua en la misma mediante la construcción y operación de la infraestructura necesaria, garantizar su seguridad ante la presencia de fenómenos externos, otorgándole el valor económico correspondiente, con objeto de preservarlo para las generaciones actuales y futuras.

La participación de la sociedad considera la delegación de la responsabilidad de construir, operar y mantener la infraestructura hidráulica a las autoridades locales y los usuarios y lograr la participación social activa en la preservación de la calidad y cantidad del agua.

La participación de la sociedad en la preservación del recurso se logrará mediante el establecimiento de la cultura del agua; entendida ésta como los hábitos, costumbres y maneras de usar eficiente y racionalmente el recurso.

La sustentabilidad del recurso está relacionada con tres factores:

- a) La preservación del agua con el propósito de asegurar su disponibilidad en cantidad y calidad para las generaciones presentes y futuras, lo que implica detener y revertir su deterioro;
- b) Propiciar el desarrollo económico del país mediante un mejor aprovechamiento del agua para incrementar la producción y productividad y
- c) Coadyuvar al bienestar de la población, mejorando sus condiciones de vida. El alcanzar la sustentabilidad implica preservar el recurso con desarrollo económico y bienestar social.

### **1.3. Visión.**

Ser un órgano normativo y de autoridad con calidad técnica y promotor de la participación de la sociedad y de los órdenes de gobierno en la administración del agua.

La visión establece el cambio de la CNA hacia una organización cuya función predominante será el carácter normativo y de apoyo técnico en la administración y preservación del recurso para lo cual la institución delegará la responsabilidad de construir operar y mantener la infraestructura hidráulica urbana e hidroagrícola a las autoridades locales y usuarios, lo que implica el proceso de descentralización de la institución hacia estas instancias.

La alta capacidad técnica está referida tanto a las características del personal y de la organización como a las herramientas técnicas para el desempeño de las funciones y responsabilidades. La institución contará con la suficiente información para la toma de decisiones y con los mecanismos adecuados para la transmisión de instrucciones, con una adecuada comunicación interna y externa, todo ello apoyado en una normatividad coherente y congruente con sus responsabilidades, lo cual redundará en que la organización responda con efectividad y eficiencia a las necesidades de la población y a la atención de emergencias.

Para alcanzar la alta capacidad técnica, la organización ha iniciado un amplio proceso de desconcentración de funciones, programas y recursos de sus Áreas Central a las Gerencias Regionales, lo cual permitirá la adecuada planeación hidráulica al nivel de cuencas hidrológicas, el acercamiento de la institución con los usuarios, una mayor autonomía en la toma de decisiones y la implantación de soluciones acordes a las problemáticas regionales.

#### **1.4. Organización.**

Para cumplir con su propósito esencial, la Comisión se divide operativamente en tres grandes áreas:

1. Oficinas Centrales.
2. Gerencias Regionales.
3. Gerencias Estatales.

La sede de Oficinas Centrales está en la ciudad de México y dentro de sus acciones principales se encuentran:

Apoyar a las Gerencias Regionales y Estatales en la realización de las acciones necesarias para lograr el uso sustentable del agua en cada región del país, establecer la política y estrategias hidráulicas nacionales, integrar el presupuesto de la institución y vigilar su aplicación, concertar con los organismos financieros nacionales e internacionales los créditos que requiere el Sector Hidráulico, establecer los programas para apoyar a los municipios en el suministro de los servicios de agua potable y saneamiento en las ciudades y comunidades rurales y para promover el uso eficiente del agua en el riego y la industria.

Oficinas Centrales también establece la política de recaudación y fiscalización en materia de derechos de agua y permisos de descargas, coordina las modificaciones que se requieran a la Ley de Aguas Nacionales y apoya su aplicación en el país, elabora las normas en materia hidráulica, opera el servicio meteorológico nacional, mantiene una sólida y fructífera relación con el H. Congreso de la Unión, atiende a los medios de comunicación nacionales y se vincula con las dependencias federales para trabajar en forma conjunta en acciones que beneficien al Sector Hidráulico.

Las Gerencias Regionales son las responsables de administrar y preservar las aguas nacionales en cada una de las trece regiones hidrológico-administrativas en que se ha dividido el país. Las regiones y sus sedes son:

- I. Península de Baja California (Mexicali, Baja California).
- II. Noroeste (Hermosillo, Sonora).
- III. Pacífico Norte (Culiacán, Sinaloa).
- IV. Balsas (Cuernavaca, Morelos).
- V. Pacífico Sur (Oaxaca, Oaxaca):
- VI. Río Bravo (Monterrey, Nuevo León).
- VII. Cuencas Centrales del Norte (Torreón, Coahuila).

- VIII. Lerma Santiago Pacífico (Guadalajara, Jalisco).
- IX. Golfo Norte (Ciudad Victoria, Tamaulipas).
- X. Golfo Centro (Jalapa, Veracruz).
- XI. Frontera Sur (Tuxtla Gutiérrez, Chiapas).
- XII. Península de Yucatán (Mérida, Yucatán).
- XIII. Aguas del Valle de México y Sistema Cutzamala (México, Distrito Federal).

El desempeño de las Gerencias Regionales es también muy importante, ya que tienen a su cargo aplicar la razón misma de ser de nuestra institución en cada región del país.

Para ello, realizan las siguientes tareas básicas:

1. Determinar la disponibilidad del agua.
2. Orientar los nuevos polos de desarrollo.
3. Lograr el uso sustentable del agua.
4. Asegurar la preservación de los acuíferos.
5. Garantizar la calidad del agua superficial.
6. Llevar a cabo la recaudación en materia de aguas nacionales y sus bienes.
7. Solucionar conflictos relacionados con el agua.
8. Otorgar concesiones, asignaciones y permisos.
9. Promover la cultura del buen uso y preservación del agua.

10. Prevenir los riesgos y atender los daños por inundaciones.
11. Prevenir los riesgos y atender los efectos por condiciones severas de escasez de agua.
12. Operar la infraestructura estratégica.

Además, las Gerencias Regionales son el vínculo con los Gobernadores de las entidades donde se ubican.

Por lo que se refiere a las Gerencias Estatales, éstas tienen la importante labor de aplicar las políticas, estrategias, programas y acciones de la Comisión en las entidades federativas que les corresponden.

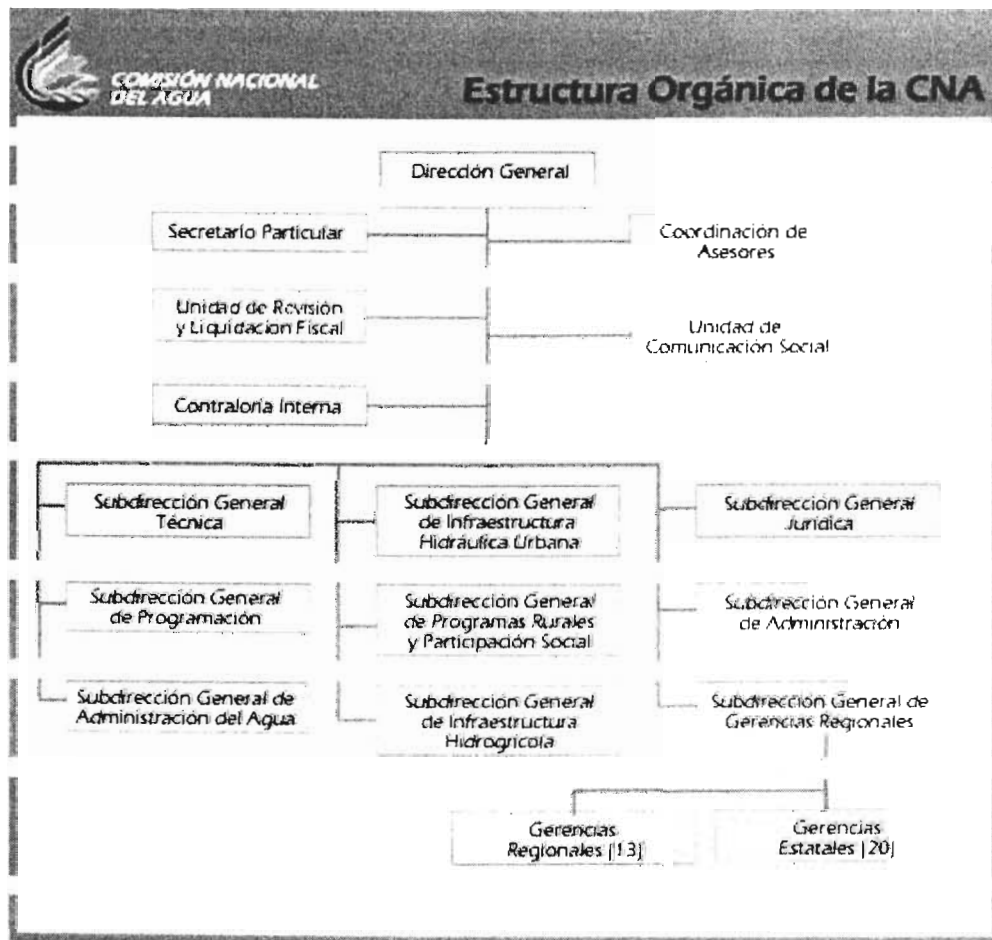


Figura 6. Estructura Orgánica de la Comisión Nacional del Agua. Página de Internet de la institución [www.cna.gob.mx](http://www.cna.gob.mx)



## 1.5. Objetivos.

Una nación que cuente con seguridad en el suministro del agua que requiere para su desarrollo, la utilice de manera eficiente, reconozca su valor estratégico y económico, proteja los cuerpos de agua y preserve el medio ambiente para las futuras generaciones.

Objetivo 1. Fomentar el uso eficiente del agua en la producción agrícola.

Estrategias:

- Incrementar la eficiencia en el uso del agua de los Distritos y Unidades de Riego para recuperar volúmenes.
- Concluir proyectos en proceso para incorporar nuevas zonas al riego.
- Construir infraestructura hidráulica para ampliar la frontera agrícola en zonas con disponibilidad de agua.
- Apoyar a las zonas rurales marginadas con infraestructura hidráulica, especialmente la región sur-sureste.
- Fortalecer a las organizaciones de usuarios.

Objetivo 2. Fomentar la ampliación de la cobertura y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.

Estrategias:

- Propiciar la atención al rezago en la cobertura y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento básico en zonas rurales.
- Ampliar las coberturas y fomentar la mejora en la calidad de servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
- Promover el tratamiento de las aguas residuales e impulsar el intercambio de agua tratada por agua de primer uso.
- Fomentar la eficiencia de los organismos encargados de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
- Apoyar el desarrollo de los organismos operadores.

Objetivo 3. Lograr el manejo integrado y sustentable del agua en cuencas y acuíferos.

Estrategias:

- Lograr el manejo integrado del agua, bosque y suelo.
- Determinar y dar a conocer el volumen y calidad del agua disponible en las diferentes cuencas y acuíferos del país.
- Orientar la demanda de agua de acuerdo a la disponibilidad en cuencas y acuíferos.
- Dar prioridad a las acciones que propician la reducción de la demanda.
- Reducir la contaminación del agua.
- Institucionalizar el proceso de planeación, programación, presupuestación y la aplicación de los programas hidráulicos con un enfoque de cuencas y acuíferos.
- Inducir a la sociedad en su conjunto a reconocer el valor económico del agua.
- Lograr el equilibrio de los acuíferos sobre explotados.

Objetivo 4. Promover el desarrollo técnico, administrativo y financiero del sector hidráulico.

Estrategias:

- Coadyuvar al desarrollo de los recursos humanos del Sector agua.
- Incrementar y eficientar los recursos financieros destinados al sector.
- Consolidar la autoridad federal en materia de aguas nacionales.
- Consolidar el proceso de descentralización de funciones, programas y recursos que realiza la Federación hacia los Estados, Municipios y usuarios para lograr un mejor manejo del agua.
- Promover la investigación y la transferencia tecnológica.
- Desarrollar un programa de innovación y calidad en la CNA.

Objetivo 5. Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso.

Estrategias:

- Consolidar la organización y el funcionamiento de los Consejos, Comisiones y Comités de Cuenca.
- Consolidar el funcionamiento de los Comités Técnicos de Aguas Subterráneas
- Promover la Consolidación del Movimiento Ciudadano por el Agua.
- Participar en la Cruzada Nacional por los Bosques y el Agua.
- Sensibilizar a la población sobre el valor estratégico y económico del agua para que asuma su responsabilidad sobre el cuidado del recurso.

Objetivo 6. Disminuir los riesgos y atender los efectos de inundaciones y sequías.

Estrategias:

- Consolidar los sistemas de información y alerta de fenómenos hidrometeorológicos.
- Apoyar la implementación de planes de prevención y atención de inundaciones a nivel de cuenca hidrológica.
- Mantener, conservar y ampliar la infraestructura hidráulica federal de control de avenidas.
- Participar directamente o en coordinación con otras instancias de gobierno en la protección de los habitantes en zonas de alto riesgo de inundación y en la reconstrucción de la infraestructura hidráulica afectada.
- Establecer con la participación de los órdenes de gobierno y los usuarios, acciones que permitan enfrentar en mejores condiciones los periodos de sequía.

## **1.6. Subdirección General de Administración (SGA).**

La SGA, contempla las Gerencias de Recursos Financieros, Materiales, Informática y Telecomunicaciones, Innovación y Calidad y de Personal, esta última como la encargada de los Recursos Humanos.

### **1.6.1. Misión y Visión de la SGA.**

#### Misión de la SGA

Fomentar y mejorar el desarrollo del personal y administrar los recursos financieros y materiales de la Institución con eficiencia, transparencia y apego a la normatividad, acorde a las Líneas Estratégicas de Buen Gobierno para contribuir al logro de los objetivos de la Comisión Nacional del Agua.

#### Visión de la SGA

Ser una unidad de vanguardia y excelencia en la profesionalización y desarrollo del personal y en la administración de los recursos de la CNA, que logre la confianza y el reconocimiento de sus usuarios.

- Vanguardia medida en términos comparativos a la APF. Instrumentaciones de excelencia de las Leyes, Reglamentos y Normatividades que aplican al Servicio Profesional, los Recursos Financieros y los Materiales, de Informática y Telecomunicaciones, con una atención a Organismos Fiscalizadores oportuna y efectiva.
- Profesionalización y desarrollo que en todas las actividades se refiere y ubica a la persona y a su entorno directo de trabajo como el propósito central de mejora, innovación y calidad.
- Reconocimiento de los usuarios se considera una puntuación favorable de 85% y más en los reactivos claves de la encuesta ANUAL de los servicios que presta SGA al personal de la CNA.

## **1.6.2. Valores de la SGA.**

### **Institucionalidad**

- Ser un servidor público honrado, íntegro, congruente, manifestando los hechos en forma veraz y oportuna, mostrando siempre su orgullo de pertenencia a la CNA.

### **Orden**

- Lograr el desarrollo personal mediante la aplicación de conocimientos, establecimiento de disciplina, organización y métodos de trabajo, cumpliendo con los tiempos establecidos y haciendo las cosas bien desde la primera vez.

### **Bien común**

- Buscar que los intereses de la sociedad, estén por encima de los individuales, reconociendo en todo momento, la dignidad de la persona, sus derechos y sus libertades.

## **1.7. Gerencia de Personal (GP).**

### **1.7.1. Misión, Visión y Objetivos de la GP.**

Misión.

Crear y mantener un ambiente favorable de trabajo que propicie el desarrollo integral de nuestro personal y coadyuve al logro de los objetivos institucionales de la CNA.

Visión.

Ser un área normativa que garantice el desarrollo profesional del Capital Humano y que propicie la cultura de calidad en la prestación de los servicios.

Objetivo.

Diseñar y aplicar las estrategias que permitan crear y mantener un clima favorable de trabajo, que propicie el desarrollo integral del personal y coadyuve al logro de los objetivos institucionales.

## **2. Administración Pública Federal (APF).**

Las funciones y atribuciones del gobierno federal están definidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (APF) que distingue, por la naturaleza de sus atribuciones, dos grandes grupos: la administración pública centralizada y la paraestatal.

La administración pública centralizada está conformada por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal (dependencias).

La administración pública paraestatal se integra por los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos (entidades paraestatales).

La APF posee una estructura organizacional compleja que refleja la diversidad de los programas y acciones del gobierno federal para atender las necesidades de una población heterogénea y creciente, en los ámbitos de desarrollo político, económico y social.

La administración pública, en congruencia con las políticas de desarrollo, ha evolucionado hacia estructuras más sencillas y eficientes.

En especial, en los últimos 20 años, se registraron grandes cambios en sus funciones, tamaño y estructura. A partir de 1982 se inició un proceso de modernización que en los primeros años se caracterizó por la desincorporación de entidades paraestatales cuyas funciones no correspondían al servicio público.

Como resultado de estas acciones, la APF pasó de una estructura integrada por 1,044 entidades paraestatales en 1985 a 207 a principios de 2003.

En la actual Administración se inicia un proceso de modernización e innovación en todas las dependencias y entidades paraestatales del gobierno federal, en el marco de lo establecido en la Agenda de Buen Gobierno, con objeto de propiciar mayor eficiencia y transparencia en la administración pública central, así como una nueva cultura del servidor público, para lograr mayor eficiencia y ofrecer a la ciudadanía servicios de mayor calidad.

### **3. Sistema de compensación de la APF.**

Con la finalidad de dar orden y transparencia a la administración de los recursos humanos y tener un mejor control del gasto de los servicios personales en la APC, el Ejecutivo Federal desarrolló un sistema de compensación que da certeza y transparencia a los sueldos y prestaciones de los servidores públicos de mando. El sistema es acorde a las tendencias existentes en los países miembros de la OCDE.

Este sistema se plasma en el Manual de Percepciones de la Administración Pública Federal, que es el instrumento jurídico que establece las disposiciones de observancia obligatoria para el otorgamiento de las percepciones y prestaciones del personal de mando de la APF el Manual de Percepciones 2005 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de diciembre de 2004.

El sistema de compensación para el personal de mando de las dependencias de la APC se conforma por la percepción ordinaria, percepción extraordinaria, prestaciones y, en su caso, el pago por riesgo. El manual precisa la normatividad aplicable a cada uno de estos conceptos.

La operatividad del sistema de compensaciones, como un instrumento que propicie el desarrollo profesional de los servidores públicos depende, entre otras cosas, del tabulador de sueldos, que establece las posibilidades de ingreso, y del sistema de valuación de puestos, que permite asociar el puesto y el ingreso.

## IV. METODOLOGÍA DEL CASO<sup>15</sup>

### TIPO DE ESTUDIO

La investigación es NO EXPERIMENTAL, las variables describen y miden el fenómeno a estudiar. No se tiene control directo sobre las variables, porque solo es posible observar, comparar, evaluar, verificar el comportamiento de las variables.

Las variables, para analizar los cambios a través del tiempo e inferir las causas y consecuencias, por lo que es de TIPO TRANSECCIONAL.

Para la investigación se describe el fenómeno estudiado, por lo que se ajusta al tipo CORRELACIONAL, se utiliza el método deductivo, con el cual se analizan las distintas teorías y práctica existentes, para explicar el fenómeno objeto de estudio. El método inductivo se utiliza de forma complementaria para respaldar los planteamientos, y estar en condiciones de emitir conclusiones generales y las propuestas correspondientes.

### Proceso de la Investigación.<sup>16</sup>

1. Recopilación de información<sup>17</sup>:
  - Investigación bibliográfica, documental y de internet.
  - Observación de campo, individual, dirigida y de participación.
  - Entrevistas en las unidades administrativas de la CNA.
2. Recolección de datos en bibliografías, acerca de temas vinculados con el marco teórico conceptual.
3. Consulta y análisis de la información para emitir las posibles conclusiones.
4. Observación directa y participativa.

---

<sup>15</sup> Maria Hortensia Lacayo Ojeda, *Material de apoyo: Tipo de investigación*, FCA, UNAM, México, 2004.

<sup>16</sup> Maria Hortensia Lacayo Ojeda, *Material de apoyo: Método a utilizar en la realización de la investigación*, FCA, UNAM, México, 2004.

<sup>17</sup> Garza Mercado, Ario, *Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes de ciencias sociales*, El Colegio de México, México, 1981, (3ª. ed.), p. 68-78



5. Procesamiento de la información obtenida para estructurar el documento motivo de este caso práctico.

Esto es, el estudio se desarrolla desde la propia CNA, en donde se obtendrá la información a través de recolección de datos, observando, entrevistando e interactuando, lo anterior con el objeto de poder especificar propiedades, características y rasgos importantes de la administración de remuneraciones.

## V. DESARROLLO DEL CASO.

### 1. El Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

La Ley del Servicio Profesional de Carrera dispone la introducción de cambios, encaminados a los procesos involucrados en la administración de los Recursos Humanos.

Este nuevo marco normativo demanda como punto de partida el diseño y control de las estructuras organizacionales del sector público, donde el objetivo estratégico sea asegurar que las estructuras organizacionales de las dependencias de la APC estén alineadas con sus estrategias y objetivos, y les permitan desempeñar con eficiencia las funciones derivadas del Plan Nacional de Desarrollo, los programas sectoriales y las leyes y normas vigentes.

El diseño, prevé la elaboración de un catálogo de puestos y la definición de los perfiles y requerimientos de cada uno de ellos. En el control, se dispone que se asegure la correspondencia entre las plazas que aparecen en el presupuesto y las que efectivamente operan en las estructuras. En la planeación, se ordena la elaboración de estudios prospectivos, la evaluación sistemática del desempeño de los servidores públicos y de las entidades que lo integran, y la evaluación del sistema en su conjunto.

Para esto la propia norma establece un sistema que guía estos cambios, dicho sistema está integrado por siete subsistemas:<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> MÉXICO, Poder Ejecutivo Federal, Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, , Diario Oficial de la Federación, México, 3 de abril de 2004, 26 p.

#### 1. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.

Determinará las necesidades cuantitativas y cualitativas futuras de personal que requiera la Administración Pública Federal para el eficiente ejercicio de sus funciones.

#### 2. Subsistema de Ingreso.

Regulará los procesos de reclutamiento y selección a efecto de que la APF cuente con personal calificado y cubra con los requisitos y capacidades que demanda cada puesto para poderse incorporar al Sistema.

#### 3. Subsistema de Desarrollo Profesional.

Establecerá los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a fin de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley.

#### 4. Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades.

Establecerá los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera serán inducidos, preparados, actualizados y certificados en sus capacidades para desempeñar un cargo en la APF.

#### 5. Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Determinará los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros sobre los cuales se basarán sus méritos para los efectos a que haya lugar.

## 6. Subsistema de Separación.

Atenderá los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos.

## 7. Subsistema de Control y Evaluación.

Establecerá y operará los procedimientos y los medios para llevar a cabo la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Sistema.

La Ley del Servicio Profesional de Carrera, permitirá también establecer un marco uniforme para el desarrollo de los servidores públicos a los que se aplica, al tiempo que dará a las dependencias y sus órganos desconcentrados una referencia obligada para el establecimiento y modificación de sus estructuras, siempre conforme con las funciones encomendadas, las cuales deberán tener correspondencia con las respectivas remuneraciones.

## **2. Procesos de Recursos Humanos Basados en Competencias**

Veamos ahora lo que los procesos de Recursos Humanos basados en competencias nos indican:

Diseño de Puestos y Perfiles Ocupacionales:

En las distintas fases de este proceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias por ejemplo, la creatividad y la orientación al logro entre otras; características que sabemos, no se logran a través de programas de capacitación o que en el evento de lograrlo parcialmente, nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente. Contrasta con el concepto tradicional el cual ha partido de creer que todas las personas con un buen entrenamiento lograrán iguales resultados.

#### Selección y Contratación:

Este está orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad, el sexo, quizás la misma preparación universitaria básica, para dar relevancia a las competencias de diferenciación, sin importar otros factores pues son estas las que garantizaran un desempeño exitoso. Es frecuente encontrar hoy en organizaciones donde se viene implementando este concepto como los criterios de selección se basan únicamente en la identificación de aquellas competencias que previamente se han determinado como requeridas para cada cargo, y que serán condición para garantizar un desempeño altamente exitoso.

#### Formación y Desarrollo:

Una de las preocupaciones de las organizaciones y de las áreas de recursos humanos es la contribución de las áreas de capacitación al logro de los objetivos institucionales, ya que tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su función es planear y ejecutar programas de capacitación, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos del negocio.

Desde la perspectiva que se ha venido analizando, si comparamos los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores, surgirán las necesidades de formación y desarrollo, punto de partida de este proceso. Los programas de capacitación y desarrollo estarán orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como del negocio (presentes y futuras) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva.

Un cambio significativo que esta metodología permite en la práctica es que los programas de capacitación y desarrollo dejan de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades del cliente (áreas, procesos o personas) es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

#### Planes de Carrera:

Cuadros de reemplazo o Planes de Sucesión cuya intención es preparar el personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos puestos, este procedimiento es mas frecuente en líneas de media y alta responsabilidad organizacionales. La Gestión por Competencias agrega valor a este proceso en cuanto estará orientada a identificar y desarrollar (si existe potencial para ello) las competencias que permitan movilidad organizacional, tanto vertical como horizontal con desempeños laborales de alto rendimiento.

#### Desempeño:

Es importante distinguir entre evaluación del desempeño, la cual ha estado asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial y la gestión del desempeño como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño.

Desde esta perspectiva será necesario entonces cotejar las características del puesto y sus requerimientos, con el curriculum vitae es decir la formación académica y profesional así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona (competencias). De lo anterior se desprenderán los planes de acción tanto de los aspectos positivos; para desarrollar potencial, como de los aspectos negativos; para corregir deficiencias.

El plan de acción estará orientado a la realización de cursos cuando se trata de apalancar la capacitación; formación en habilidades requeridas para el puesto, bien de naturaleza técnica o administrativa; definición de indicadores de gestión que serán definidos y estudiados conjuntamente y siguiendo su evolución para analizar las causas de su desviación y poder establecer los correctivos pertinentes.

#### Compensación basada en competencias:

Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento, pero esta inversión podría ser más rentable recurriendo a la remuneración basada en competencias; esto supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, lo cual se hará, sin duda, más valioso para la persona y eso le será compensado; en una forma de retribución variable.

### 3. Tabulador de Sueldos.

A continuación se presenta el tabulador de sueldos vigente (Mandos Medios y Especialistas en Hidráulica)

NIVEL ORGANICO	NIVEL SALARIAL	CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	SUELDO BASE BRUTO	COMPENSACIÓN GARANTIZADA BRUTA	SUELDO INTEGRADO BRUTO
36-B	1A1	CF52290	DIRECTOR GENERAL DE LA CNA	23.667,18	189.067,77	211.734,96

NIVEL ORGANICO	NIVEL SALARIAL	CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	SUELDO BASE BRUTO	COMPENSACIÓN GARANTIZADA BRUTA	SUELDO INTEGRADO BRUTO
33-A	LA1	CF53102	COORDINADOR DE ASESORES DEL DIRECTOR GENERAL	11.444,25	78.072,94	89.517,19
32-A	MA1	CF53091	SECRETARIO PARTICULAR DEL DIRECTOR GENERAL	8.157,13	43.024,04	51.181,17
32-A	MA1	CF53096	COORDINADOR ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA DEL DIRECTOR GENERAL	8.157,13	43.024,04	51.181,17
31-A	NB2	CF53080	ASESOR DEL SPS 36	5.753,58	27.783,48	33.537,06
29	NA1	CF53064	SECRETARIO PRIVADO DEL DIRECTOR GENERAL	5.165,89	20.068,87	25.254,78

NIVEL ORGANICO	NIVEL SALARIAL	CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	SUELDO BASE BRUTO	COMPENSACIÓN GARANTIZADA BRUTA	SUELDO INTEGRADO BRUTO
35-A	KC2	CF52295	SUBDIRECTOR GENERAL DE LA CNA	17.629,89	181.248,93	178.878,81
34-A	KC1	CF52092	COORDINADOR GENERAL TECNICO (JEFE DE UNIDAD)	17.629,88	138.816,14	156.448,02
33-B	MB2	CF53101	COORDINADOR DE ASESORES DEL SPS 35	9.863,81	63.299,92	73.163,63
32-B	NC2	CF53090	SECRETARIO PARTICULAR DEL SPS 35	8.157,13	34.556,22	42.713,35
32-B	NC2	CF52326	COORDINADOR ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA DEL SUBDIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	8.157,13	34.556,22	42.713,35
31-B	NB1	CF53081	ASESOR DEL SPS 35	5.753,58	22.910,57	28.664,15



NIVEL ORGANICO	NIVEL SALARIAL	CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	SUELDO BASE BRUTO	COMPENSACIÓN GARANTIZADA BRUTA	SUELDO INTEGRADO BRUTO
33-E	KA1	CF52249	GERENTE CENTRAL	14,274.75	105,395.70	119,670.45
30-E	MA1	CF52280	SUBGERENTE	8,157.13	43,024.04	51,181.17
30	NC2	CF52285	SUBGERENTE	8,157.13	34,556.22	42,713.35
28	NA1	CF52281	JEFE DE PROYECTO	5,165.89	20,088.87	25,254.76
28	OA1	CF01059	JEFE DE DEPARTAMENTO	1,576.06	12,470.19	17,046.25

NIVEL ORGANICO	NIVEL SALARIAL	CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	SUELDO BASE BRUTO	COMPENSACIÓN GARANTIZADA BRUTA	SUELDO INTEGRADO BRUTO
36	KB2	CF52307	GERENTE REGIONAL DE AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO Y SISTEMA CUTZAMALA	14,274.75	146,809.85	161,174.60
33	LA1	CF52383	GERENTE	11,444.25	78,072.94	89,517.19
33-B	MB2	CF53101	COORDINADOR DE ASESORES DEL SPS 35	9,863.81	63,299.82	73,163.63
32-B	NC2	CF53090	SECRETARIO PARTICULAR DEL SPS 35	8,157.13	34,556.22	42,713.35
30	NC2	CF52285	SUBGERENTE	8,157.13	34,556.22	42,713.35
30	NC2	RG33145	RESIDENTE GENERAL	8,157.13	31,761.97	39,909.10
31-B	NB1	CF53081	ASESOR DEL SPS 35	5,753.58	22,010.57	28,864.15
28	NA1	CF52281	JEFE DE PROYECTO	5,165.89	20,088.87	25,254.76
29	NA1	CF33145	RESIDENTE GENERAL	5,105.89	20,088.87	25,254.76
29	NA1	CF33306	RESIDENTE ESPECIALIZADO	5,165.89	20,088.87	25,254.78
26	OA1	CF01059	JEFE DE DEPARTAMENTO	1,576.06	12,470.19	17,046.25
28	OA1	CF33143	RESIDENTE DE OBRA	4,576.06	12,470.19	17,046.25

NIVEL ORGANICO	NIVEL SALARIAL	CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	SUELDO BASE BRUTO	COMPENSACIÓN GARANTIZADA BRUTA	SUELDO INTEGRADO BRUTO
36-A	KC2	CF52234	CONTRALOR INTERNO	17,629.63	161,248.93	178,878.61
33-A	LA1	CF52196	SUBCONTRALOR	11,444.25	78,072.94	89,517.19
32-A	MA1	CF21132	AUDITOR ADJUNTO	8,157.13	43,024.04	51,181.17
30-A	NC2	CF21133	AUDITOR EJECUTIVO	8,157.13	34,556.22	42,713.35
29	NA1	CF21134	AUDITOR COORDINADOR	5,165.89	20,088.87	25,254.76
28	OA1	CF21135	AUDITOR ENCARGADO	4,576.06	12,470.19	17,046.25

NIVEL ORGANICO	NIVEL SALARIAL	CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	SUELDO BASE BRUTO	COMPENSACIÓN GARANTIZADA BRUTA	SUELDO INTEGRADO BRUTO
32-A	MA1	CF21132	AUDITOR ADJUNTO	0.157.13	43.024.04	51.181.17
30-A	NC2	CF21133	AUDITOR EJECUTIVO	8.157.13	34.556.22	42.713.35
29	NA1	CF21134	AUDITOR COORDINADOR	5.165.89	20.088.87	25.254.76
28	OA1	CF21135	AUDITOR ENCARGADO	4.576.06	12.470.19	17.046.25

NIVEL ORGANICO	NIVEL SALARIAL	CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	SUELDO BASE BRUTO	COMPENSACIÓN GARANTIZADA BRUTA	SUELDO INTEGRADO BRUTO
33-E	KA1	CF52249	GERENTE REGIONAL	14.274.75	105.395.70	119.670.45
33	LA1	CF52283	GERENTE ESTATAL	11.444.25	78.072.94	89.517.19
30	NC2	CF52285	SUBGERENTE	8.157.13	34.556.22	42.713.35
30	NC2	XF33211	COORDINADOR DE RESIDENCIAS GENERALES	8.157.13	31.751.97	39.909.10
30	NC2	XF52387	JEFE DE DISTRITO	8.157.13	31.751.97	39.909.10
30	NC2	RG33145	RESIDENTE GENERAL	8.157.13	31.751.97	39.909.10
29	NA1	CF52387	JEFE DE DISTRITO	5.165.89	20.088.87	25.254.76
29	NA1	CF52281	JEFE DE PROYECTO	5.165.89	20.088.87	25.254.76
29	NA1	CF33145	RESIDENTE GENERAL	5.165.89	20.088.87	25.254.76
29	NA1	CF33306	RESIDENTE ESPECIALIZADO	5.165.89	20.088.87	25.254.76
28	OA1	CF03059	JEFE DE DEPARTAMENTO	4.576.06	12.470.19	17.046.25
28	OA1	SD01059	SUBJEFE DE DISTRITO	4.576.06	12.470.19	17.046.25
28	OA1	CF33307	RESIDENTE ESPECIALIZADO	4.576.06	12.470.19	17.046.25
28	OA1	CF33143	RESIDENTE DE OBRA	4.576.06	12.470.19	17.046.25

NIVEL ORGANICO	NIVEL SALARIAL	CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	SUELDO BASE BRUTO	COMPENSACIÓN GARANTIZADA BRUTA	SUELDO INTEGRADO BRUTO
30	NC2	CN-33214	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA XVII	7.843.29	31.351.91	38.995.15
30	NC2	CF-33214	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA XVI	7.129.31	28.928.07	36.055.38
30	NC2	CN-33191	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA XV	6.748.93	27.913.16	34.659.09
30	NC2	CF-33190	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA XIV	6.277.76	25.396.39	31.678.15
29	NA1	ZN-33190	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA XIII	5.106.89	20.088.88	25.254.77
29	NA1	CN-33190	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA XII	4.907.58	18.218.59	23.128.17
29	NA1	CN-33189	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA XI	4.685.65	17.320.51	21.986.26
29	NA1	XN-33188	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA X	4.423.82	16.422.69	20.846.51
29	NA1	CF-33188	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA IX	4.364.73	16.203.71	20.508.44
28	OA1	ZN-33187	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA VIII	4.576.06	12.470.19	17.046.25
28	OA1	CN-33187	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA VII	4.509.94	12.280.35	16.709.29
28	OA1	XN-33187	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA VI	4.399.67	10.882.75	15.282.42
28	OA1	CF-33187	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA V	4.117.80	9.432.45	13.550.25
28	OA1	CF-33186	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA IV	3.992.20	8.038.85	12.040.85
28	OA1	CF-33185	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA III	3.716.66	6.513.40	10.230.26
28	OA1	CN-33184	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA II	3.548.21	5.738.80	9.287.01
28	OA1	CF-33184	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA I	3.484.81	5.299.60	8.764.41

Figura 7. Tabulador de sueldos. Comisión Nacional del Agua, vigente a partir del 1° de enero de 2004.

Se observa que al igual que como ocurrió en muchas organizaciones públicas las escalas salariales, las descripciones ocupacionales y la provisión de cargos fueron haciéndose cada vez más complejas y desestructuradas.

Cabe comentar que la denominación de "Especialistas en Hidráulica", se refiere a puestos homólogos a los de jefe de departamento, jefe de proyecto y subgerente, y desde el punto de vista organizacional es una estructura alterna, que de origen tenía la intención de ser un servicio civil de carrera, pero con el paso del tiempo esta iniciativa se convirtió de igual forma como una opción de contar con más puestos y por consiguiente de tener más alternativas de remuneraciones.

Al hacer la integración, de acuerdo al sueldo integrado bruto, el tabulador presenta la siguiente configuración:

NIVEL SALARIAL	CÓDIGO	DEMONINACIÓN DEL PUESTO	SUELDO BASE BRUTO	COMPENSACIÓN GARANTIZADA BRUTA	SUELDO INTEGRADO BRUTO	TIPO
IA1	CF62280	DIRECTOR GENERAL	20,667.13	141,067.77	211,734.95	DIRECCIÓN GENERAL
KC2	CF62224	CONTRALOR INTERNO	17,629.88	151,241.93	178,871.71	OIC
KC2	CF62296	SUBDIRECTOR GENERAL	17,629.88	161,241.93	178,871.81	SUBDIRECCIONES GENERALES Y APOYOS
KB2	CF62307	GERENTE REGIONAL DE AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO Y SISTEMA CUTZAMALA	14,274.75	146,898.85	161,173.60	GERENCIA REGIONAL AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO Y SISTEMA CUTZAMALA
KC1	CF62092	COORDINADOR GENERAL TÉCNICO (JEFE DE UNIDAD)	17,629.88	128,816.14	166,446.02	SUBDIRECCIONES GENERALES Y APOYOS
KA1	CF62249	GERENTE CENTRAL	14,274.75	106,286.70	119,570.45	OFICINAS CENTRALES
KA1	CF62249	GERENTE REGIONAL	14,274.75	106,286.70	119,570.45	GERENCIAS REGIONALES Y ESTATALES
LA1	HHT5989	GERENTE	15,444.26	78,072.94	89,517.19	HONORARIOS
LA1	CF63102	COORDINADOR DE ASESORES DEL DG	15,444.26	78,072.94	89,517.19	PERSONAL DE APOYO A LA DIRECCIÓN GENERAL
LA1	CF62196	SUBCONTRALOR	15,444.26	78,072.94	89,517.19	OIC
LA1	CF62193	GERENTE	15,444.26	78,072.94	89,517.19	GERENCIA REGIONAL AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO Y SISTEMA CUTZAMALA
LA3	CF62230	GERENTE ESTATAL	15,444.26	78,072.94	89,517.19	GERENCIAS REGIONALES Y ESTATALES
MB2	CF63101	COORDINADOR DE ASESORES DEL SPS 35	9,850.81	63,299.82	73,150.63	SUBDIRECCIONES GENERALES Y APOYOS
MB2	CF63101	COORDINADOR DE ASESORES DEL SPS 35	9,850.81	63,299.82	73,150.63	GERENCIA REGIONAL AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO Y SISTEMA CUTZAMALA
MA1	CF21132	AUDITOR ADJUNTO	8,157.13	43,024.04	51,181.17	OIC
MA1	CF21132	AUDITOR ADJUNTO	8,157.13	43,024.04	51,181.17	OIC REGIONAL
MA1	CF63096	COORDINADOR ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA DEL DG	8,157.13	43,024.04	51,181.17	PERSONAL DE APOYO A LA DIRECCIÓN GENERAL
MA1	CF63091	SECRETARIO PARTICULAR DEL DG	8,157.13	43,024.04	51,181.17	PERSONAL DE APOYO A LA DIRECCIÓN GENERAL
MA1	CF62280	SUBGERENTE	8,157.13	43,024.04	51,181.17	OFICINAS CENTRALES
NC2	CF62296	COORDINADOR ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA DEL SUBDIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	8,157.13	34,566.22	42,713.35	SUBDIRECCIONES GENERALES Y APOYOS
NC2	CF63090	SECRETARIO PARTICULAR DEL SPS 35	8,157.13	34,566.22	42,713.35	SUBDIRECCIONES GENERALES Y APOYOS
NC2	CF63090	SECRETARIO PARTICULAR DEL SPS 35	8,157.13	34,566.22	42,713.35	GERENCIA REGIONAL AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO Y SISTEMA CUTZAMALA
NC2	CF21133	AUDITOR EJECUTIVO	8,157.13	34,566.22	42,713.35	OIC
NC2	CF21133	AUDITOR EJECUTIVO	8,157.13	34,566.22	42,713.35	OIC REGIONAL
NC2	CF62285	SUBGERENTE	8,157.13	34,566.22	42,713.35	OFICINAS CENTRALES
NC2	CF62285	SUBGERENTE	8,157.13	34,566.22	42,713.35	GERENCIA REGIONAL AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO Y SISTEMA CUTZAMALA
NC2	CF62285	SUBGERENTE	8,157.13	34,566.22	42,713.35	GERENCIAS REGIONALES Y ESTATALES
NC2	XF33211	COORDINADOR DE RESIDENCIAS GENERALES	8,157.13	31,751.97	39,909.10	GERENCIAS REGIONALES Y ESTATALES
NC2	XF33287	JEFE DE DISTRITO	8,157.13	31,751.97	39,909.10	GERENCIAS REGIONALES Y ESTATALES
NC2	R033145	RESIDENTE GENERAL	8,157.13	31,751.97	39,909.10	GERENCIA REGIONAL AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO Y SISTEMA CUTZAMALA
NC2	R033145	RESIDENTE GENERAL	8,157.13	31,751.97	39,909.10	GERENCIAS REGIONALES Y ESTATALES
NC2	CN-33214	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA XVI	7,643.26	31,261.91	38,905.16	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA
NC2	CF-33214	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA XVI	7,129.31	28,306.07	35,435.38	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA
NC2	CN-33191	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA XV	6,748.93	27,913.16	34,662.09	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA
MB2	CF63080	ASESOR DEL SPS 35	5,753.84	27,783.49	33,537.33	PERSONAL DE APOYO A LA DIRECCIÓN GENERAL
NC2	CF-33190	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA XIV	6,277.76	25,338.29	31,616.05	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA
MB1	CF63081	ASESOR DEL SPS 35	5,753.84	22,910.57	28,664.41	SUBDIRECCIONES GENERALES Y APOYOS
MB1	CF63081	ASESOR DEL SPS 35	5,753.84	22,910.57	28,664.41	GERENCIA REGIONAL AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO Y SISTEMA CUTZAMALA
NA1	ZN-33190	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA XIII	6,165.89	20,088.87	26,254.77	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA
NA1	CF21134	AUDITOR COORDINADOR	6,165.89	20,088.87	26,254.76	OIC
NA1	CF21134	AUDITOR COORDINADOR	6,165.89	20,088.87	26,254.76	OIC REGIONAL
NA1	CF62287	JEFE DE DISTRITO	6,165.89	20,088.87	26,254.76	GERENCIAS REGIONALES Y ESTATALES
NA1	HHT5989	JEFE DE PROYECTO	6,165.89	20,088.87	26,254.76	HONORARIOS
NA1	CF62281	JEFE DE PROYECTO	6,165.89	20,088.87	26,254.76	OFICINAS CENTRALES
NA1	CF62281	JEFE DE PROYECTO	6,165.89	20,088.87	26,254.76	GERENCIA REGIONAL AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO Y SISTEMA CUTZAMALA
NA1	CF62281	JEFE DE PROYECTO	6,165.89	20,088.87	26,254.76	GERENCIAS REGIONALES Y ESTATALES
NA1	CF62306	RESIDENTE ESPECIALIZADO	6,165.89	20,088.87	26,254.76	GERENCIA REGIONAL AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO Y SISTEMA CUTZAMALA
NA1	CF62306	RESIDENTE ESPECIALIZADO	6,165.89	20,088.87	26,254.76	GERENCIAS REGIONALES Y ESTATALES
NA1	CF63146	RESIDENTE GENERAL	6,165.89	20,088.87	26,254.76	GERENCIA REGIONAL AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO Y SISTEMA CUTZAMALA
NA1	CF63146	RESIDENTE GENERAL	6,165.89	20,088.87	26,254.76	GERENCIAS REGIONALES Y ESTATALES
NA1	CF63064	SECRETARIO PRIVADO DEL DG	6,165.89	20,088.87	26,254.76	PERSONAL DE APOYO A LA DIRECCIÓN GENERAL
NA1	CN-33190	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA XII	4,907.64	14,214.59	19,122.23	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA
NA1	CN-33189	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA XI	4,685.85	17,320.61	22,006.46	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA
NA1	XN-33188	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA X	4,428.89	16,422.69	20,851.58	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA
NA1	CF-33188	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA IX	4,264.73	16,203.21	20,467.94	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA
QA1	CF21138	AUDITOR ENCARGADO	4,576.06	12,470.19	17,046.25	OIC
QA1	CF21138	AUDITOR ENCARGADO	4,576.06	12,470.19	17,046.25	OIC REGIONAL
QA1	ZN-33187	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA VIII	4,576.06	12,470.19	17,046.25	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA
QA1	CF01059	JEFE DE DEPARTAMENTO	4,576.06	12,470.19	17,046.25	OFICINAS CENTRALES
QA1	CF01059	JEFE DE DEPARTAMENTO	4,576.06	12,470.19	17,046.25	GERENCIA REGIONAL AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO Y SISTEMA CUTZAMALA
QA1	CF01059	JEFE DE DEPARTAMENTO	4,576.06	12,470.19	17,046.25	GERENCIAS REGIONALES Y ESTATALES
QA1	CF33143	RESIDENTE DE OBRA	4,576.06	12,470.19	17,046.25	GERENCIA REGIONAL AGUAS DEL VALLE DE MÉXICO Y SISTEMA CUTZAMALA
QA1	CF33307	RESIDENTE ESPECIALIZADO	4,576.06	12,470.19	17,046.25	GERENCIAS REGIONALES Y ESTATALES
QA1	CF33143	RESIDENTE DE OBRA	4,576.06	12,470.19	17,046.25	GERENCIAS REGIONALES Y ESTATALES
QA1	SD01059	SUBJEFE DE DISTRITO	4,576.06	12,470.19	17,046.25	GERENCIAS REGIONALES Y ESTATALES
QA1	CN-33187	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA VII	4,569.94	12,289.25	16,799.29	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA
QA1	XN-33187	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA VI	4,289.67	10,442.76	14,732.43	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA
QA1	CF-33187	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA V	4,117.80	9,432.45	13,550.25	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA
QA1	CF-33186	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA IV	3,902.20	8,308.85	12,211.05	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA
QA1	CF-33185	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA III	3,716.86	8,113.40	11,830.26	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA
QA1	CN-33184	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA II	3,548.21	6,738.80	10,287.01	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA
QA1	CF-33184	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA I	3,464.81	6,299.80	9,764.61	ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA

Figura 8. Tabulador de sueldos integrado, Comisión nacional del Agua. Enero de 2004

#### 4. Estrategia.

Como parte medular para establecer una compensación o remuneraciones basadas en competencias, tenemos que, considerar un esquema que permita contar con los elementos necesarios para el establecimiento de lo que al final tendría que ser el resultado de la compensación; el tabulador de sueldos.

El modelo presentado a continuación tiene el foco central en la descripción, perfilamiento y valuación de puestos:



Figura 9. Modelo de descripción, perfilamiento y valuación de puestos. Interpretación y aplicación de la Norma, emitida por la Secretaría de la Función Pública. Mayo de 2004.

Es observable que ha partir de este se tiene la vinculación con otros procesos que se involucran directamente en la administración del recurso humano.

El objetivo del modelo y precisamente del proceso para la descripción, perfil y valuación de puestos es: el registro y procesamiento de la información necesaria para la definición de perfiles y requerimientos de los puestos.

El modelo requiere que se den una serie de pasos previos, que a continuación se presentan:



Figura 10. Pasos previos del modelo descripción, perfilamiento y valuación de puestos. Interpretación y aplicación de la Norma, emitida por la Secretaría de la Función Pública. Mayo de 2004.

### **Estructura certificada.**

Esta parte se refiere al hecho de contar con el certificado de estructura organizacional, que se compone de un dictamen presupuestal, emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y un dictamen estructural por parte de la Secretaría de la Función Pública, donde la Comisión Nacional del Agua, debe reestructurar sus actuales estructuras con un enfoque sistémico.

En esta parte se comenta que para el caso de la CONAGUA, la entrada en vigor del Decreto que reforma, la Ley de Aguas Nacionales publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de abril de 2004, instruye a reestructurar a dicha institución, doble motivo por el cual la transición de estructuras a una con enfoque sistémico se hace más que necesaria.

### **Maestro de puestos.**

Este concepto se refiere a la codificación de los puestos de acuerdo a su posición dentro de las estructuras, de tal forma que códigos como CF01059, para el caso de un Jefe de Departamento o CF52281 para un Jefe de Proyecto, cambian por un código que dentro de su estructura nos refleja más información, a continuación se muestra como se compone este código:

# Código de puesto

A	PLANIFICACIÓN
B	PROGRAMACIÓN
C	PRESELECCIÓN
D	ORGANIZACIÓN
E	INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES
F	EVALUACIÓN
G	CONTROL
H	ACTIVIDADES AUXILIARIAS
I	ESTADÍSTICA Y REGISTRO ADMINISTRATIVO
J	RECURSOS HUMANOS
K	RECURSOS FINANCIEROS

REFERENCIA MERAMENTE TABULAR. PAULATINAMENTE SE AGROUPARAN LOS CÓDIGOS A UN NIVEL DEL TABULADOR

27- 400-CFMC01-00001-E- C- J

- 02, 27, 14, .... ETC
- 100, A00, .... ETC
- JA1, KC3, ... ETC
- Homo, Estruct, Norm, Contra h.
- C de carrera, D libre deslg.
- A, B, C, D, .... ETC

- RAMO
- UR
- CÓDIGO ACTUAL
- TIPO DE PLAZA
- CARAC. OCUPACIONAL
- TIPO DE FUNCIÓN

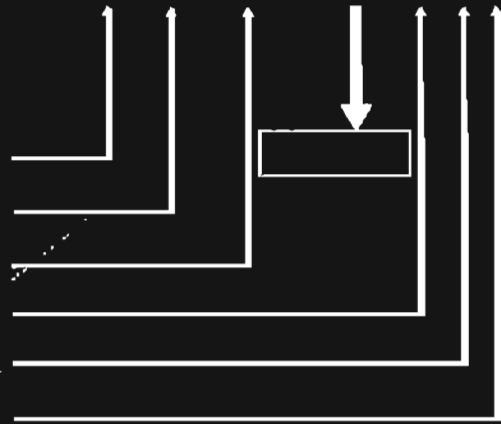


Figura 11. Código de puesto en el Maestro de Puestos. Conforme lo establecido por la Secretaría de la Función Pública. Mayo de 2004.

## Catálogos de Misión, Objetivos y Funciones.

La integración de catálogos busca alinear puestos y estructuras a misión, objetivo y funciones. Por lo que en dicho catálogo se homologará la información y se facilitará el llenado de la descripción de los puestos.

Veamos un ejemplo de la conformación del catálogo de misiones, objetivos y funciones:



RAMO	UR	CONSECUTIVO CONCENTRADOR	NÚMERO DE MISIÓN	REGLAMENTO INTERIOR O ESTATUTO ORGÁNICO	PROCESO CON EL QUE SE VINCULA	SECTOR AL QUE IMPACTA	DESCRIPCIÓN DE LA MISIÓN  ¿Para qué existe el puesto?
16	BOO	1212	1....	Reglamento Interior de la SEMARNAT, Art. 3, Fracc. V	Implementación del SPC	PG	Coordinar y dirigir la operación del SPC con la finalidad de implementar la profesionalización de los servidores públicos

RAMO	UR	CONSECUTIVO CONCENTRADOR	NÚMERO DE OBJETIVO	REGLAMENTO INTERIOR O ESTATUTO ORGÁNICO	PROCESO CON EL QUE SE VINCULA	SECTOR AL QUE IMPACTA	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO  ¿Qué tiene que lograr el puesto? Verbo y elemento a medir + objeto de la acción
16	BOO	1212.1	1.....	Reglamento Interior de la SEMARNAT, Art. 3, Fracc. V	Implementación del SPC	PG	Desarrollar lineamientos de estructuras y compensaciones aplicables al SPC

RAMO	UR	CONSECUTIVO CONCENTRADOR	NÚMERO DE FUNCIÓN	REGLAMENTO INTERIOR O ESTATUTO ORGÁNICO	PROCESO CON EL QUE SE VINCULA	TIPO DE FUNCIÓN	FAMILIA DE FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE FUNCIÓN  ¿Qué hace? y ¿Para qué lo hace?
16	BOO	1212.1	1.....	Reglamento Interior de la SEMARNAT, Art. 3, Fracc. V	Implementación del SPC	FS	04	Definir estrategias para la implementación del SPC

Figura 12. Formatos de misiones, objetivos y funciones. Secretaría de la Función Pública. Mayo de 2005.

### Actualización del Registro Único de Servidores Públicos (RUSP).

El RUSP, es una base de datos donde se tiene información sobre el ingreso, desarrollo, capacitación, certificación, evaluación del desempeño y separación del servicio público de carrera, esta base centralizada se tiene en servidores de la Secretaría de la Función Pública, y es alimentada por las dependencias de la Administración Pública Federal.

En primera instancia y después por los propios Servidores Públicos, de tal forma que al final la actualización de los datos corresponda a los propios servidores públicos y sólo la información institucional, como es el caso de catálogos, códigos, etc., corresponda a la institución.

#### **4.1. Descripción y perfil de puesto.**

La descripción del puesto es el proceso de ubicación, identificación y análisis del mismo en el contexto organizacional.

Los principios rectores son:

- La descripción, elaboración de perfiles y valuación de puestos se realizará de forma descendente, esto es, desde el grupo organizacional superior en la Institución, pasando por cada uno de los grupos subsecuentes hasta el grupo de menor jerarquía, a fin de lograr alineación y congruencia organizacional
- Se describe el puesto, no al ocupante.
- Sólo vale el AQUÍ y AHORA. La descripción tendrá vigencia hasta un cambio sustancial en las funciones del puesto.
- La tendencia a "auto reflejarse" se incrementa y debemos ayudar a que ésta se evite.
- Una buena descripción dependerá de la claridad que tenga el ocupante y su jefe inmediato sobre el objetivo del proceso y sobre la información que le solicitemos.
- El llenado del formato de descripción y perfil de puestos lo realizarán los ocupantes de los puestos, coordinados por su jefe inmediato y con el apoyo del especialista y/o área de recursos humanos.
- La revisión del puesto descrito y perfilado será responsabilidad del superior jerárquico inmediato.

## 4.2. Competencias.

### De Visión del Servicio Público.

Consisten en los valores éticos que posean y deben practicar los servidores públicos de carrera, las determinadas a la fecha son: integridad, transparencia, rendición de cuentas y bien común.

Capacidad/Descripción	Comportamiento
Transparencia: Permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la Ley	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos</li><li>• Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades</li><li>• Demuestra que ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables</li><li>• Hace un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación</li></ul>
Integridad: Actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad. Fomentar la credibilidad de la sociedad en las instituciones públicas y contribuir a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asume y cumple consistentemente en sus compromisos</li><li>• Muestra congruencia en sus acciones, actúa de acuerdo a lo que dice</li><li>• Vive y aplica principios éticos en su vida personal y profesional</li><li>• Demuestra lealtad a las instituciones, sin ir más allá de principios éticos</li></ul>
Bien común: Dirigir todas sus decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se compromete a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, con interés y cordialidad</li><li>• Trata a las personas con respeto y dignidad, sin discriminar</li><li>• Reconoce, respeta e integra la diversidad</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros</li> <li>• Antepone el bien común al particular</li> </ul>
Rendición de cuentas: Asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume las implicaciones de sus actos</li> <li>• Asume la responsabilidad por sus resultados</li> <li>• Se comporta en forma austera y sobria</li> </ul>

Figura 13. Tabla de capacidades de visión de servicio público. Secretaría de la Función Pública.  
Diciembre de 2004

### **Gerenciales o Directivas.**

Referidas a los conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general y por el nivel de responsabilidad, deben tener los servidores públicos de carrera para el desempeño de sus funciones.

Las capacidades que la Secretaría de la Función Pública, a través de la Unidad de Servicio Profesional, ha acordado con las dependencias para este tipo de capacidades son las siguientes: visión estratégica, liderazgo, orientación a resultados, negociación, y trabajo en equipo.

**DESCRIPTORES DE LAS CAPACIDADES GERENCIALES EN LOS NIVELES DE DOMINIO DE ACUERDO AL PUESTO**

<b>CAPACIDAD</b>	<b>ESPECIALISTA EN HIDRÁULICA (JEFE DE DEPTO) (NIVEL 2)</b>	<b>JEFE DE PROYECTO (SUBDIRECTOR) (NIVEL 3)</b>	<b>SUBGERENTE (DIRECTOR) (NIVEL 4)</b>	<b>GERENTE (DIRECTOR GENERAL) (NIVEL 6)</b>
<b>VISIÓN ESTRATÉGICA</b>	ALINEA SUS ACCIONES ACTUALES CON LAS METAS ESTRATÉGICAS	PIENSA EN TÉRMINOS ESTRATÉGICOS DE MEDIANO PLAZO	ALINEA LAS ESTRATEGIAS DE SU ÁREA CON PERSPECTIVAS DE MEDIANO PLAZO	CREA UN ENFOQUE SISTÉMICO A FUTURO PARA SU ÁMBITO DE COMPETENCIA EN LA INSTITUCIÓN
<b>LIDERAZGO</b>	ORIENTA EL DESARROLLO DE OTROS	IMPULSA UN ALTO DESEMPEÑO	GENERA COMPROMISO EN SU ÁREA DE TRABAJO	FACILITA LA TRANSFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	OBTIENE RESULTADOS DE CALIDAD	REORIENTA SUS ACCIONES PARA ALCANZAR LAS METAS	EVALÚA Y ASEGURA EL CUMPLIMIENTO DE METAS CON CALIDAD	DIRIGE LAS ACCIONES DE UNO O VARIOS GRUOS PARA ALCANZAR RESULTADOS QUE SUPERAN LOS ESTÁNDARES ESTABLECIDOS
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	INTERCAMBIA INFORMACIÓN	SE INTEGRA Y CONTRIBUYE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	FOMENTA LA COLABORACIÓN E INFLUYE EN EL EQUIPO	IMPULSA EL ESPÍRITU DE EQUIPO
<b>NEGOCIACIÓN</b>	ESTABLECE LAS BASES DE UNA NEGOCIACIÓN EFECTIVA	IDENTIFICA PUNTOS EN COMÚN PARA REALIZAR LA NEGOCIACIÓN	CONSTRUYE ACUERDOS SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE LAS PARTES INVOLUCRADAS	ADAPTA SU ESTILO DE NEGOCIACIÓN

Figura 14. Tabla de descriptores de las Capacidades Gerenciales (establecidas por la Secretaría de la Función Pública), en los niveles de dominio alineados de acuerdo a los puestos con los que se cuenta en la Comisión Nacional del Agua. Diciembre de 2004.

**COMPORTAMIENTOS EN LOS PUESTOS DE LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**

<b>CAPACIDAD</b>	<b>ESP. EN HIDRÁULICA (NIVEL 2)</b>	<b>JEFE DE PROYECTO (NIVEL 3)</b>	<b>SUBGERENTE (NIVEL 4)</b>	<b>GERENTE (NIVEL 6)</b>
<b>VISIÓN ESTRATÉGICA</b>	Describe elementos estratégicos Asigna prioridades de acuerdo a objetivos del área Considera el impacto de sus acciones	Identifica la interrelación de su área con otras Considera el impacto de las acciones a mediano plazo Genera planes de contingencia	Establece planes operativos y tácticos evaluando Desarrolla estrategias y planes de mediano plazo Alinea los recursos de su área hacia el logro de objetivos	Anticipa situaciones críticas o de alto impacto Asume riesgos calculados Visualiza el posicionamiento de la institución en el contexto nacional y global
<b>LIDERAZGO</b>	Demuestra en sus acciones que se interesa por desarrollar a otros Capta, desarrolla y comparte el conocimiento con sus colaboradores Se asegura que su equipo tenga los recursos necesarios	Toma acciones para promover la efectividad del equipo Establece estándares claros, reladores y alcanzables creando un ambiente Ayuda a otros para que identifiquen obstáculos	Conjuntamente con sus colaboradores identifica áreas de oportunidad y fortalezas Se involucra personalmente en los cambios Monitorea los avances y desviaciones de desempeño	Facilita a sus colaboradores por medio de asignaciones que promuevan el desarrollo Actúa como impulsor de transformaciones con impacto Influye en diferentes grupos para generar una actitud positiva
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	Manifiesta interés por lograr mejores resultados Orienta sus acciones a dar respuesta a las necesidades Realiza consistentemente sus tareas en tiempo y calidad	Le clarifica a su equipo la dirección y prioridades Resuelve problemas a fin de que el equipo cumpla Emplea métodos alternativos de trabajo	Establece y ejecuta sistemas de seguimiento y evaluación Asume riesgos calculados para alcanzar objetivos de su área en situaciones inesperadas o estresantes	Dirige la operación y mejora de varios procesos para alcanzar resultados Genera enfoques y acciones novedosas para la solución de problemas
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Escucha los puntos de vista Apoya las decisiones del equipo Mantiene informado al equipo Informa a sus compañeros acerca de situaciones que pudiera afectarlos	Se integra a equipos de diferentes áreas o disciplinas Actúa considerando el impacto de su intervención Participa activamente	Promueve la cooperación Integra diferentes puntos de vista Se involucra con uno o más equipos ejerciendo influencia por su conocimiento y experiencia	Genera símbolos de identidad para propiciar la permanencia del equipo Construye un sólido sentido de identidad entre el equipo
<b>NEGOCIACIÓN</b>	Identifica situaciones de desacuerdo Determina los puntos a negociar Informa durante el proceso de negociación lo que sucede	Argumenta y defiende su posición Identifica los puntos de convergencia y señala beneficios Enfrenta desacuerdos y rechazos	Logra acuerdos realistas y funcionales dentro de los tiempos Detecta oportunamente los puntos críticos y alternativas de solución	Resuelve conflictos constructivamente Propone escenarios de negociación de posibles acuerdos

Figura 15. Tabla de comportamientos en los puestos de acuerdo a los puestos con los que se cuenta en la Comisión Nacional del Agua. Diciembre de 2004.

**Técnicas transversales.**

Determinadas por los conocimientos y habilidades que son útiles para la generalidad de los puestos del Sistema, en aspectos o materias tales como nociones generales de la Administración Pública Federal, informática, idiomas u otras.

## **Técnicas.**

Las competencias técnicas o capacidades técnicas consisten en conocimientos y habilidades de carácter técnico-especializado que son requeridos para el desempeño de un puesto.<sup>19</sup>

En el perfil de puesto se establecen las capacidades técnicas requeridas, de aquí que una de las partes fundamentales del levantamiento de la información, se enfoca en el hecho de realizar una buena identificación de capacidades.

Tal y como se tiene presentada la forma de hacerse de dicha información, el área de recursos humanos, en conjunto con los "paneles de expertos" se deben dar a la tarea de identificar capacidades que puedan ser aplicables a toda la organización y sólo en el caso de puestos con un alto grado de especialidad, detenerse al análisis más profundo de las áreas de conocimiento que apliquen para la determinación de en todo caso la capacidad específica que se requiera.

En este punto, los denominados "paneles de expertos" son conformados no necesariamente con los servidores públicos de mayor nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional, sino más bien con aquellos que son considerados los "expertos" en la materia sustantiva de las diferentes unidades administrativas que componen a la institución, esto como parte del éxito que tendrá la identificación de capacidades técnicas.

Es determinante el tener clarificado, pero sobre todo bien establecido las competencias, ya que de ellas dependerá la valuación correspondiente del puesto y por consiguiente la alineación adecuada a un tabulador de sueldos.

---

<sup>19</sup> MÉXICO, Poder Ejecutivo Federal, Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, , Diario Oficial de la Federación, México, 3 de abril de 2004, 26 p.

Tenemos a continuación un ejemplo de la identificación de una capacidad técnica en una unidad administrativa de la Comisión Nacional del Agua; Subdirección General de Programación-Gerencia de Evaluación y Programación:

Capacidad	Definición		
<i>Programación de inversiones</i>	<i>Conocimientos técnicos y normativos que permiten analizar iniciativas de programas y proyectos de inversión para priorizar propuestas y generar alternativas en la asignación de recursos, en coordinación con las áreas ejecutoras.</i>		

Nivel	Descriptor	Profundidad	Puestos
<b>Experto</b>	Argumenta, defiende y sustenta los elementos que se integran en el programa y proyecto de Inversión de la CNA	Argumenta, defiende y sustenta	Gerente y subdirector
<b>Avanzado</b>	Crea, estructura y proyecta los lineamientos generales para el manejo y aplicación en la Integración de los programas y proyectos de Inversión.	Crea, estructura y proyecta	Gerente
<b>Intermedio</b>	Cataloga, compara e interpreta las propuestas de procesos y proyectos que se incorporarán en los programas y presupuestos. Gestiona modificaciones.	Cataloga, compara e interpreta	Subgerente
<b>Básico</b>	Reconoce, identifica y registra elementos técnicos y normativos para analizar iniciativas de programas y proyectos de Inversión.	Reconoce, identifica y registra	Jefe de proyecto

Figura 16. Formato de descripción de capacidades técnicas. Comisión Nacional del Agua. Julio de 2005.

#### 4.3. Integración de la descripción y el perfil de puesto.

Para la integración de la descripción y perfil del puesto se ha establecido un formato en donde se vaciará la información correspondiente a la identificación del puesto, misión, objetivo, funciones, escolaridad, experiencia laboral, capacidades de visión de servicio, gerenciales y técnicas.



Tradicionalmente se utilizan dos formatos, uno para el perfil del puesto y otro para la descripción del puesto, la nueva propuesta establecida, conjunta ambos instrumentos en uno solo, logrando la uniformidad de la información y evitando la repetición de conceptos como en el caso del uso de dos formatos.

A continuación se tienen los conceptos manejados en el formato de descripción y perfil de puestos:

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PUESTO \_\_\_\_\_  
*El registrado en la estructura*

CONSECUTIVO CONCENTRADOR: \_\_\_\_\_  
*Es el que se utiliza en los catálogos*

**B. MISIÓN DEL PUESTO:** Elegir del catálogo de misiones la que le corresponda al puesto considerando que consiste en el propósito fundamental del mismo "su razón de ser", buscando la congruencia y contribución con la misión del puesto inmediato superior. En el caso del primer nivel de la organización, será con relación a la misión de la dependencia u órgano desconcentrado.

<b>C. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO Y LAS FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN A LOS OBJETIVOS</b>		1. Elegir del catálogo de objetivos los que contribuyan a la misión seleccionada	2. Elegir del catálogo de funciones las que contribuyan al objetivo del puesto en orden de importancia (1 es la más importante para lograr el objetivo del puesto).
<b>OBJETIVO 1</b>			
<b>Funciones que contribuyen al logro del objetivo</b>	<b>CÓDIGO DE LA FUNCIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN</b>	
<b>FUNCIÓN 1</b>			
<b>FUNCIÓN 2</b>			
<b>FUNCIÓN 3</b>			

**E. ENTORNO OPERATIVO**

TIPO DE RELACIÓN:   
*Elija el tipo de relación*

*Explicar la relación seleccionada*

*Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto*

Característica de la Información (+):

**II. PERFIL DEL PUESTO**

**A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO**

NIVEL DE ESTUDIOS (\*):   
*Elija el grado de estudios que requiere el puesto*

GRADO DE AVANCE (\*):   
*Elija el grado de avances en su caso*

ÁREAS DE CONOCIMIENTO: Elegir del catálogo de carreras la (s) carrera (s) genérica (s) que requiera el puesto

CARRERA GENÉRICA	

**B. EXPERIENCIA LABORAL**

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA (\*):

ÁREAS DE EXPERIENCIA: Elegir del catálogo de áreas de experiencia, la o las área(s) de experiencia (s) que requiera el puesto

ÁREA GENERAL	

**C. CONDICIONES DE TRABAJO**

*En caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo llene el siguiente apartado*

¿SE REQUIERE?

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR (\*):  FRECUENCIA (\*):  CAMBIO DE RESIDENCIA (\*):

HORARIO DE TRABAJO (\*):  PERÍODOS ESPECIALES DE TRABAJO:

CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO:  De contestar SI, explique las razones en el recuadro

¿Es indispensable?

ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS:  De contestar SI, explique las razones en el recuadro

(Características físicas requeridas por el puesto)

¿Es indispensable?

EL PUESTO ESTÁ BAJO CONDICIONES DE ESTRÉS  EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES ¿PONE EN RIESGO AL OCUPANTE O A SU FAMILIA?

**D. CAPACIDADES GERENCIALES Y TÉCNICAS DEL PUESTO**  
 CAPACIDADES GERENCIALES

Indique el nivel de dominio requerido por el puesto para cada capacidad. Recuerde que de Jefe de Departamento a Director General son dos de ingreso y permanencia y una más de permanencia y para el caso de los Enlaces son dos de ingreso y permanencia.

CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (*):	INGRESO Y PERMANENCIA	PERMANENCIA
1 VISION ESTRATEGICA	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 LIDERAZGO	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ORIENTACION A RESULTADOS	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 TRABAJO EN EQUIPO	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 NEGOCIACION	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPACIDADES TÉCNICAS		Defina las capacidades técnicas que se requieren para el puesto.		PROPÓSITO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD	
CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (s):	INGRESO	PERMANENCIA		
1	NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA FEDERAL	ÚNICO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

En caso de que el puesto requiera que su ocupante tenga la capacidad de hablar, leer y/o escribir algún idioma y/o lengua indígena, deberá especificarse como capacidad técnica y anotar en la siguiente sección el detalle de su nivel de dominio.

IDIOMA Y/O LENGUA INDÍGENA	NIVEL DE DOMINIO		
	LEER	HABLAR	ESCRIBIR
LENGUA INDÍGENA	LEER	HABLAR	ESCRIBIR

<b>OBSERVACIONES:</b>	<b>SI EXISTE ALGÚN OTRO ASPECTO QUE CONSIDERE IMPORTANTE DEL PUESTO Y QUE NO ESTÉ CONSIDERADO EN EL CUESTIONARIO, ANOTARLO EN EL SIGUIENTE RECUADRO.</b>

<b>OBSERVACIONES DEL ESPECIALISTA:</b>	<b>RECUADRO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR LOS ESPECIALISTAS</b>

<b>Firmas</b>	
<hr/> <b>Ocupante del Puesto: Nombre y firma</b>	<hr/> <b>Jefe Inmediato: Nombre y firma</b>
<hr/> <b>Especialista: Nombre y firma</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Dímes/año.</b>

Figura 17. Formato de descripción y perfil de puestos. Secretaría de la Función Pública. Mayo de 2005.

Centremos la atención en el apartado: D. CAPACIDADES GERENCIALES Y TÉCNICAS DEL PUESTO, donde precisamente se establecen las capacidades con las siguientes condiciones:

**CAPACIDADES GERENCIALES:** Se identificarán las capacidades gerenciales requeridas por el puesto para su buen desempeño, y se verifica que el nivel de dominio sea el correcto de acuerdo a lo siguiente:

Se propondrá de las 5 capacidades gerenciales, para el caso de Jefe de Departamento a Director General (Gerente para la Comisión Nacional del Agua), 2 capacidades para ingreso y permanencia, y 1 más para permanencia y los otras 2 para certificación.

Niveles de dominio:

1 = Enlace

4 = Director de Área (Subgerente)

2 = Jefe de Departamento

5 = Director General Adjunto (Gerente)

3 = Subdirector (Jefe de Proyecto)

6 = Director General (Gerente)

**CAPACIDADES TÉCNICAS:** Se seleccionaran las capacidades técnicas requeridas por el puesto (incluyendo, en su caso, idiomas, cómputo y manejo de herramientas especializadas de trabajo), seleccionando su correspondiente nivel de dominio (Básico, Intermedio, Avanzado o Experto<sup>20</sup>) y su propósito: "Ingreso" y "Permanencia".

Todos los puestos incluyen la capacidad técnica transversal relativa a Nociones Generales de la Administración Pública Federal, para fines de permanencia, con nivel de dominio único.

---

<sup>20</sup> La descripción de los niveles de dominio, de acuerdo a la Secretaría de la Función Pública son: **BÁSICO:** Conocimiento de aspectos fundamentales requeridos para tener entendimiento general del tema. **INTERMEDIO:** Conocimiento detallado derivado del nivel básico que requiere algún grado de complejidad. **AVANZADO:** Conocimiento profundo del tema derivado de los niveles básico e intermedio que comprende un mayor nivel de complejidad. **EXPERTO:** Conocimiento de aspectos técnicos-especializados del tema que impliquen expertise técnico alto: dictámenes, peritajes, responsabilidades, etc.

#### **4.4. Valuación del puesto.**

La valuación del puesto es asignarle un valor relativo al puesto por las funciones, responsabilidades y habilidades que se requieren para su funcionamiento y desempeño.

El propósito de la valuación de puestos es establecer objetivamente la relación equitativa de cada puesto con los otros, en términos de contenido, requerimientos y valor.

Se determina en base a la descripción y el perfil de puesto, buscando su alineación con los objetivos y metas de la Institución Gubernamental correspondiente.

#### **Metodología.**

La metodología es la utilizada para toda la Administración Pública Federal, conforme a lo establecido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y se trata del "Método HAY de Perfiles y Escalas", el cual permite la comparación de puestos a través de un análisis de tres factores comunes (factores universales) dentro e los cuales se hace un total de ocho juicios independientes en relación a los diferentes aspectos (elementos) de cada puesto.

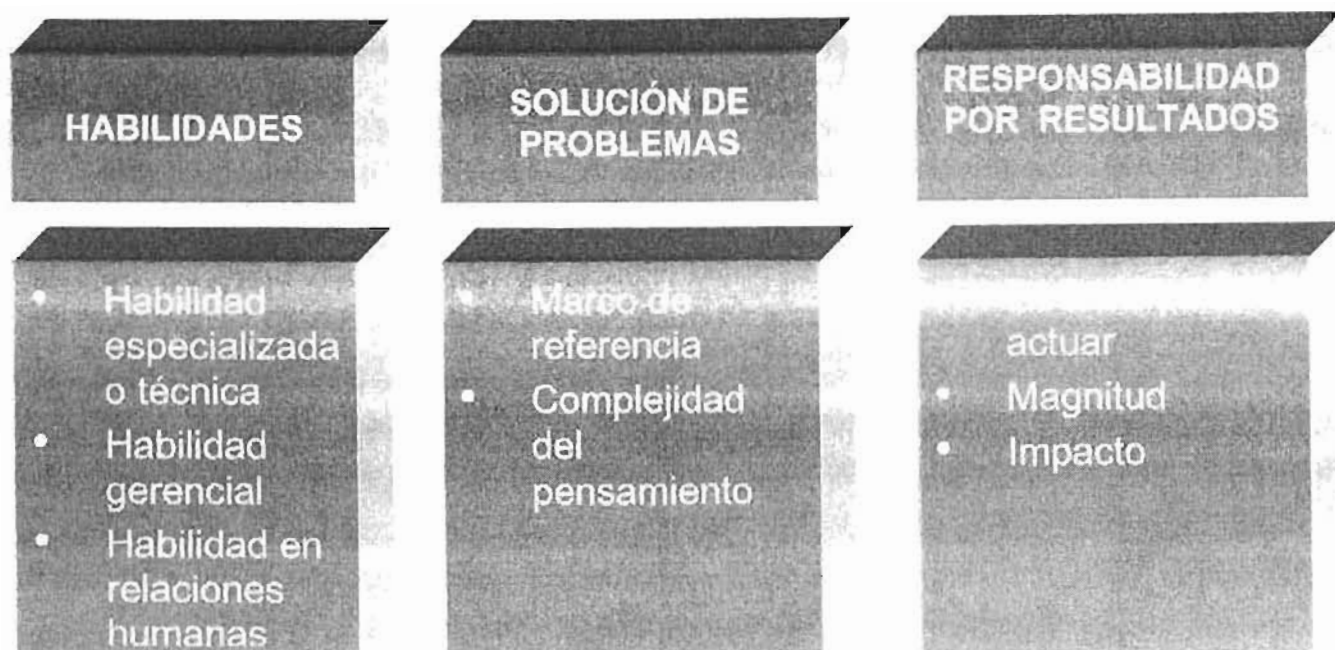


Figura 18. Factores comunes de la Metodología HAY. D.R. Hay Acquisition Company I, Inc. 2003.

Para la recopilación de la información, relativa a las características y contenido de los puestos, se ha dispuesto un cuestionario en donde se consideran 18 factores de ponderación:

1. Tipo de trabajo
2. Tipo de conocimientos para el desarrollo del trabajo
3. Estabilidad y/o cambio de habilidades
4. Conocimientos administrativos
5. Escolaridad
6. Experiencia
7. Habilidad de supervisión, coordinación y dirección
8. Coordinación con otras áreas

9. Amplitud de influencia
10. Relaciones interpersonales
11. Relaciones externas a la unidad administrativa
12. Nivel de relación con personas externas
13. Análisis de problemas
14. Apoyos para la solución de problemas
15. Planeación
16. Autonomía
17. Orientación del puesto
18. Magnitud

La apariencia del cuestionario es la siguiente:



FORMATO DE VALUACIÓN DE PUESTOS DE MANDO

FACTORES DE PONDERACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.- TIPO DE TRABAJO	<input type="checkbox"/> 1.1	<input type="checkbox"/> 1.2	<input type="checkbox"/> 1.3	<input type="checkbox"/> 1.4	<input type="checkbox"/> 1.5	<input type="checkbox"/> 1.6	<input type="checkbox"/> 1.7	<input type="checkbox"/> 1.8	<input type="checkbox"/> 1.9	<input type="checkbox"/> 1.10	<input type="checkbox"/> 1.11				
2.- TIPO DE CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO	<input type="checkbox"/> 2.1	<input type="checkbox"/> 2.2	<input type="checkbox"/> 2.3	<input type="checkbox"/> 2.4	<input type="checkbox"/> 2.5	<input type="checkbox"/> 2.6	<input type="checkbox"/> 2.7	<input type="checkbox"/> 2.8	<input type="checkbox"/> 2.9						
3.- ESTABILIDAD Y/O CAMBIO DE HABILIDADES	<input type="checkbox"/> 3.1	<input type="checkbox"/> 3.2	<input type="checkbox"/> 3.3	<input type="checkbox"/> 3.4	<input type="checkbox"/> 3.5										
4.- CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	<input type="checkbox"/> 4.1	<input type="checkbox"/> 4.2	<input type="checkbox"/> 4.3	<input type="checkbox"/> 4.4	<input type="checkbox"/> 4.5	<input type="checkbox"/> 4.6	<input type="checkbox"/> 4.7	<input type="checkbox"/> 4.8	<input type="checkbox"/> 4.9	<input type="checkbox"/> 4.10	<input type="checkbox"/> 4.11	<input type="checkbox"/> 4.12	<input type="checkbox"/> 4.13	<input type="checkbox"/> 4.14	<input type="checkbox"/> 4.15
5.- ESCOLARIDAD	<input type="checkbox"/> 5.1	<input type="checkbox"/> 5.2	<input type="checkbox"/> 5.3	<input type="checkbox"/> 5.4	<input type="checkbox"/> 5.5										
6.- EXPERIENCIA	<input type="checkbox"/> 6.1	<input type="checkbox"/> 6.2	<input type="checkbox"/> 6.3	<input type="checkbox"/> 6.4	<input type="checkbox"/> 6.5	<input type="checkbox"/> 6.6									
7.- HABILIDAD DE SUPERVISIÓN, COORDINACIÓN Y DIRECCIÓN	<input type="checkbox"/> 7.1	<input type="checkbox"/> 7.2	<input type="checkbox"/> 7.3	<input type="checkbox"/> 7.4	<input type="checkbox"/> 7.5	<input type="checkbox"/> 7.6									
8.- COORDINACIÓN CON OTRAS ÁREAS	<input type="checkbox"/> 8.1	<input type="checkbox"/> 8.2	<input type="checkbox"/> 8.3	<input type="checkbox"/> 8.4	<input type="checkbox"/> 8.5	<input type="checkbox"/> 8.6									
9.- AMPLITUD DE INFLUENCIA	<input type="checkbox"/> 9.1	<input type="checkbox"/> 9.2	<input type="checkbox"/> 9.3	<input type="checkbox"/> 9.4	<input type="checkbox"/> 9.5										
10.- RELACIONES INTERPERSONALES	<input type="checkbox"/> 10.1	<input type="checkbox"/> 10.2	<input type="checkbox"/> 10.3	<input type="checkbox"/> 10.4	<input type="checkbox"/> 10.5	<input type="checkbox"/> 10.6	<input type="checkbox"/> 10.7								
11.- RELACIONES EXTERNAS A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA	<input type="checkbox"/> 11.1	<input type="checkbox"/> 11.2	<input type="checkbox"/> 11.3	<input type="checkbox"/> 11.4											
12.- NIVEL DE RELACION CON PERSONAS EXTERNAS	<input type="checkbox"/> 12.1	<input type="checkbox"/> 12.2	<input type="checkbox"/> 12.3												
13.- ANÁLISIS DE PROBLEMAS	<input type="checkbox"/> 13.1	<input type="checkbox"/> 13.2	<input type="checkbox"/> 13.3	<input type="checkbox"/> 13.4	<input type="checkbox"/> 13.5	<input type="checkbox"/> 13.6	<input type="checkbox"/> 13.7								
14.- APOYOS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	<input type="checkbox"/> 14.1	<input type="checkbox"/> 14.2	<input type="checkbox"/> 14.3	<input type="checkbox"/> 14.4	<input type="checkbox"/> 14.5										
16.- PLANEACIÓN	<input type="checkbox"/> 16.1	<input type="checkbox"/> 16.2	<input type="checkbox"/> 16.3	<input type="checkbox"/> 16.4	<input type="checkbox"/> 16.5	<input type="checkbox"/> 16.6	<input type="checkbox"/> 16.7	<input type="checkbox"/> 16.8	<input type="checkbox"/> 16.9						
16.- AUTONOMÍA	<input type="checkbox"/> 16.1	<input type="checkbox"/> 16.2	<input type="checkbox"/> 16.3	<input type="checkbox"/> 16.4	<input type="checkbox"/> 16.5	<input type="checkbox"/> 16.6	<input type="checkbox"/> 16.7	<input type="checkbox"/> 16.8	<input type="checkbox"/> 16.9						
17.- ORIENTACIÓN DEL PUESTO	<input type="checkbox"/> 17.1	<input type="checkbox"/> 17.2	<input type="checkbox"/> 17.3	<input type="checkbox"/> 17.4	<input type="checkbox"/> 17.5										
18.- MAGNITUD	<input type="checkbox"/> 18.1	<input type="checkbox"/> 18.2	<input type="checkbox"/> 18.3	<input type="checkbox"/> 18.4	<input type="checkbox"/> 18.5	<input type="checkbox"/> 18.6									

Figura 19. Formato de valuación de puestos de mando. Secretaría de la Función Pública. Mayo de 2005.

Características de las preguntas.

- Cada pregunta está diseñada para que cuente con diversas opciones de respuesta, las cuales describen las características del puesto.
- Existen palabras resaltadas para diferenciar con mayor claridad el contenido de cada opción de respuesta.
- Los puntos suspensivos que están entre dos opciones de respuestas, significan que las características del puesto contemplan algunos elementos de las dos opciones.
- Las opciones de respuesta de cada pregunta están ordenadas de tal forma que van desde las más simples hasta las más complejas.

- Desde las más simples



- Hasta las más complejas.

En preguntas como:

- Conocimientos
- Escolaridad
- Análisis de problemas, etc.

Ejemplo:

• 2. TIPO DE CONOCIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO

G R A D O  D E  C O M P L E J I D A D	(-)	— 2.1	El puesto requiere de conocimientos profesionales y/o de técnicas que se aprenden a través de una formación especializada; así como de las normas y procedimientos de la función.	
		— 2.2	.....	
		— 2.3	El puesto requiere de conocimientos y experiencia en la aplicación de teorías y principios relacionados con una disciplina, así como de los procedimientos y normas del área de su responsabilidad.	
		— 2.4	.....	
		— 2.5	El puesto requiere de conocimientos y experiencia en la aplicación de teorías y principios relacionados con varias disciplinas, así como de las normas y lineamientos del área bajo su responsabilidad.	
		x	— 2.6	.....
			— 2.7	El puesto requiere dominio de teorías y principios relacionados con varias disciplinas, así como de las políticas institucionales para elaborar los programas relativos a su ámbito de competencia.
			— 2.8	...
	(+)	— 2.9	El puesto requiere dominio de teorías y principios relacionados con varias disciplinas, así como de las políticas de la dependencia para determinar las estrategias y reconocer sus implicaciones técnicas y políticas a nivel nacional.	

Figura 20. Preguntas de ejemplo del cuestionario de valuación de mandos. Secretaría de la Función Pública Mayo de 2005.

No es motivo de este trabajo el describir a detalle la metodología HAY, sino el mencionar algunas características de dicha herramienta, ya que como se comentó, actualmente es la aplicable a las dependencias del gobierno federal.

## **5. Remuneración basada en competencias.**

Con lo antes expuesto y una vez conformado el proceso de descripción, perfil y valuación de puestos, se tienen los elementos suficientes para plantear lo que sería un tabulador de sueldos, donde se logre que los puestos tengan el orden de importancia correcto, y establecer una distancia relativa adecuada entre los puestos dentro de ese orden.

Uno de los aspectos que se consideran, es precisamente la política salarial vigente en el momento, que para el caso del gobierno federal, es lo que se establece en el Decreto de Egresos de la Federación para el ejercicio 2005 (PEF 2005), publicado en el Diario Oficial el 20 de diciembre de 2004.

En dicho documento en su anexo 11, se establecen los límites de percepciones ordinarias netas mensuales, mostrados a continuación:

Indicador de grupo jerárquico	Puestos de referencia	Valor del puesto por grado de responsabilidad expresada en puntos		Percepción ordinaria neta mensual (sueldo base más compensación garantizada) (pesos)	
		Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
	Enlace			10.667.08	15.680.62
O	Jefatura de Departamento	305	460	14.200.05	25.989.40
N	Subdirección de Área	461	700	20.211.78	43.541.30
M	Dirección de Área	701	970	36.544.20	85.858.60
L	Dirección General Adjunta o Titular de Entidad	971	1216	60.421.90	112.864.70
K	Dirección General y Coordinación General o Titular de Entidad	1217	1496	81.695.85	139.834.50
J	Jefatura de Unidad o Titular de Entidad	1497	1840	109.662.40	146.257.20
I	Titular de Entidad	1841	3200	138.999.09	145.355.51
H	Subsecretaría de Estado y Oficialía ayor o Titular de Entidad	3201	4896	138.999.09	151.893.63
G	Secretaría de Estado o Titular de Entidad	4897	7442	149.327.27	
	Presidente de la República			155.042.30	

Figura 21. Decreto de Egresos de la Federación para el ejercicio 2005, publicado en el Diario oficial el 20 de diciembre de 2004.

En el caso de la CONAGUA, el tabulador de sueldos a integrarse, es la combinación de tres elementos; los resultados de la valuación de los puestos, lo cual nos daría el valor del puesto por grado de responsabilidad expresado en puntos, la integración de los puestos en una sola estructura (la estructura de especialistas en hidráulica y la estructura básica y no básica, considerando por supuesto lo ordenado por la Ley de Aguas Nacionales y el Reglamento Interior de la CONAGUA) y por último la política salarial marcada por el PEF 2005.

Así tendríamos la propuesta del siguiente tabulador:

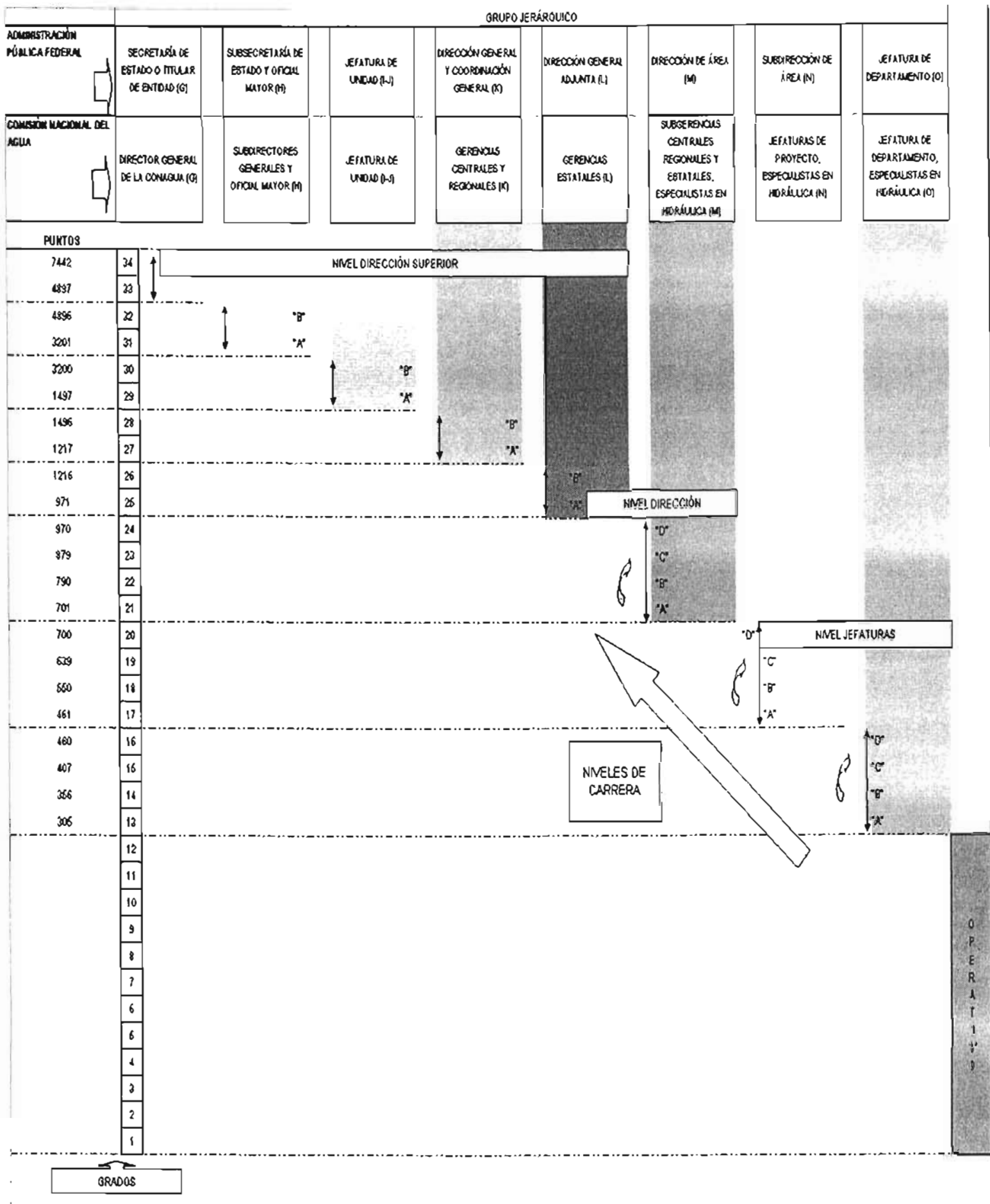


Figura 22. Propuesta de tabulador por el autor. Octubre de 2005.

La propuesta presenta además de los elementos antes comentados, los niveles de carrera que para el caso de los niveles de dirección (subgerencias del nivel central, regional y estatal, así como los especialistas en hidráulica homólogos) y los niveles de jefaturas (jefaturas de proyecto y departamento incluyendo los niveles homólogos de especialistas en hidráulica), corresponden a cuatro rangos en forma horizontal (esto es; dentro del mismo grupo jerárquico), asimismo alineado con los respectivos puntajes que ante las eventuales evaluaciones del desempeño (como uno de los mecanismos de promoción hasta el momento establecido por la propia Secretaría de la Función Pública), permitiría tener una brecha aceptable para el establecimiento de un sistema de promociones.

## VI. CONCLUSIONES

1. Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento, pero esta inversión podría ser más rentable recurriendo a la remuneración basada en competencias; esto supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.
2. La descripción y perfil de puestos es una herramienta fundamental y estratégica para cualquier institución, misma que debe estar actualizada y que los ocupantes conozcan con claridad su contenido. Asimismo el peso del modelo de descripción, perfil y valuación de puestos radica en el registro y procesamiento de la información necesaria para la definición de perfiles y requerimientos de los puestos.
3. La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto esté certificado en las competencias o capacidades que el puesto demande y más capacitado, para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una institución, lo cual se hará, sin duda, más valioso para la persona y eso le será compensado.

4. La necesidad de que en la Comisión Nacional del Agua se realice la implantación de un tabulador de sueldos para el personal de mando, donde se integren los resultados de la valuación de los puestos (basados en competencias), la integración de los puestos en una sola estructura y la política salarial vigente para la Administración Pública Federal.
  
5. El sistema salarial debe prever remuneraciones según la valoración de la importancia de los puestos y las aptitudes de las personas. Si los salarios no tienen una razonable relación con los dos aspectos mencionados, las reglas de recursos humanos tienden a parecerse a un discurso sin sentido (política gubernamental).
  
6. La relación entre el sistema salarial y los recursos económicos y financieros debe ser un aspecto de suma importancia y no meramente político ya que lo que debe considerarse son las disponibilidades presupuestarias y financieras que se autorizan relativas al gasto en personal, para que conjugue la determinación del nivel salarial y el acceso al mercado laboral, así como también la flexibilidad o rigidez para adecuar la gestión salarial a las necesidades.
  
7. La solución a la remuneración del empleado, mediante la determinación de la relación relativa del contenido del puesto para todos los puestos dentro de la institución, asimismo a que nivel en la CONAGUA le pagará a todas las posiciones (alineada a la política salarial) en relación con otras dependencias y por último el pago de cada servidor público dentro del rango salarial basado en el desempeño individual, colectivo y en capacidades técnicas.



8. La tendencia cada vez mayor sobre la administración basada en competencias, implica sin lugar a dudas una cultura de cambio, donde la participación de los servidores públicos con más responsabilidad por su trabajo y su desempeño conduce a una forma más efectiva de apoyar las líneas estratégicas de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ Medina, Ma. de Lourdes, "Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad" *Revista Contaduría y Administración*, México, No. 209, abril-junio 2003.

CHIAVENATO, Adalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Bogota. MacGraw Hill Interamericana, 2000, (5ª. Ed.), 669 pp. CONOCER, la normalización y certificación de la Competencia Laboral. Marzo 1997.

CONOCER, Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral. [www.conocer.org](http://www.conocer.org).

FLETCHER, Shirley. *Diseño de Capacitación basada en competencias laborales*. México. Panorama. 2000.

GARZA MERCADO, Ario, *Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes de ciencias sociales*, El Colegio de México, México, 1981, (3ª. ed.), 287 p.

GEORGE, Claude S. y Álvarez Lourdes, *Historia del Pensamiento Administrativo*, 2ª. Ed., Pearson Educación, México 2005, 304 p.

GUTIÉRREZ SÁENZ, Raúl, *Introducción al Método Científico*, Esfinge, 1ª. Ed., México, 1980, 272 p.

HALL, Richard H., *Organizaciones, estructura y Proceso*, Prentice Hall/Internacional, EUA, 1972, Nueva Jersey, 1973, 331 p.

KOONTZ, Harold y O'donnell, Cyril, *Curso de Administración Moderna: Un análisis de las funciones de la Administración*, McGraw-Hill, México, 1973, (5ª. ed.), 796 p.

LACAYO OJEDA, María Hortencia, Material de apoyo: Método a utilizar en la realización de la investigación, FCA, UNAM, México, 2004. 3 p.

LACAYO OJEDA, María Hortencia, Material de apoyo: Tipo de investigación, FCA, UNAM, México, 2004. 2 p.

MÉXICO, Poder Ejecutivo Federal, Decreto por el que se reforma la Ley de Aguas Nacionales, Diario Oficial de la Federación, México, 4 de julio de 2004. 120 p.

MÉXICO, Poder Ejecutivo Federal, Ley del Servicio Profesional de Carrera, Diario Oficial de la Federación, México, 10 de abril de 2003, 16 p.

MEXICO, Presidencia de La República. Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental. Agenda Presidencial de Buen Gobierno. Enero de 2003, 10 p.

MÉXICO, Poder Ejecutivo Federal, Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, , Diario Oficial de la Federación, México, 3 de abril de 2004, 26 p.

MORFIN, Antonio. La formación basada en competencia laboral. México. Limusa.1996.

REYES PONCE, Agustín, Administración de Personal, México, Limusa, 1991, 245 pp.

RODRÍGUEZ CASTELÁN, Rafael, Apuntes de la materia de administración, México, noviembre 2002-enero 2003, 304 pp. (Cita de 34 referencias bibliográficas).

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. McGraw Hill. México.

STONER James A.F., R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, Jr., Administración, Pearson Educación. México, 1996, (6ª. ed.), 689 p.

STRAUSS, George, Leonard R. Sayles, Personnel, The Human Problems of Managment, Prentice Hall, 1981, (trad. Jorge Cardenas Nannetti, Personal, problemas de la administración, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1981) 619 pp.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2005**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**Presente.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Henry Gutiérrez Rodríguez** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración de Organizaciones toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez	Presidente
Dr. José Ramón Torres Solís	Vocal
M. A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
M. A. José Luis Sánchez Ramos	Vocal
M. D. H. Adolfo Rafael Zavala Ortiz	Secretario
M. A. José Luis Rodríguez Tepezano	Suplente
M. A. Julio Alonso Iglesias	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad. Universitaria, D. F., 19 de octubre del 2005.

**El Coordinador del Programa.**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**