

00661



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

Examen General de Conocimientos
Caso Práctico

La aplicación de un Sistema de Análisis y Valuación de Puestos en la Comisión Nacional del Agua. para lograr sueldos más atractivos y competitivos.

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Organizaciones)

Presenta:

Alejandro Gutiérrez Aguilar

Tutor: Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

Asesor Metodológico: M.A. Julio Alonso Iglesias

MEXICO, D. F.

2005

0350933



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicado a:

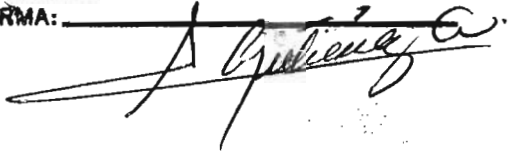
A mi familia, con la plena convicción de estar justificando la confianza que en mí han depositado y con el fin de inculcarles que en la constancia está el éxito.

A mis maestros y compañeros, con los cuales durante estos años, he compartido alegrías y vicisitudes en este hermoso templo del saber que es la Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: ALEJANDRO GUTIERREZ AGUILAR

FECHA: 24 NOVIEMBRE 2005

FIRMA: 

Agradecimientos:

Con profundo agradecimiento a mi Tutor y Asesor Metodológico, Dr. Ricardo A. Varela Juárez y M.A. Julio Alonso Iglesias respectivamente, apóstoles de la enseñanza, quienes me inculcaron que la superación académica conlleva a la satisfacción y logro de metas personales en todos los ámbitos de nuestra vida.

A la Comisión Nacional del Agua por haberme dado la oportunidad y las facilidades para cumplir y concluir satisfactoriamente con este Posgrado de Administración (Organizaciones), que estoy seguro sabré aplicarlo en mi ámbito laboral.

INDICE

INTRODUCCION	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	6
II. MARCO CONCEPTUAL.	7
1 Teorías relacionadas con las remuneraciones (sueldos y salarios).	7
1.1 Teoría de los Ingresos.	7
1.2 Teoría de la Subsistencia o del Salario Natural.	8
1.3 Teoría del Fondo de Salarios.	8
1.4 Teoría de Karl Marx.	9
1.5 Teoría de la Productividad Marginal.	9
1.6 Teoría de la Oferta y la Demanda.	10
1.7 Teoría de los Salarios Altos.	11
2 Consideraciones jurídicas de las remuneraciones (sueldos y salarios).	11
2.1 Definición de salario, sueldo y compensación.	11
2.2 Tipos de Salarios.	13
2.3 Elementos que integran la remuneración.	14
2.4 Consideraciones legales de los sueldos y salarios.	15
3 Administración de sueldos y salarios y métodos de análisis y valuación de puestos.	16
3.1 Administración de sueldos y salarios y sistemas de valuación de puestos	17
3.2 Modelo de alineación. (Jerarquía o rango de puesto).	21
3.3 Modelo de grados predeterminados.	24
3.4 Modelo de comparación de factores.	27
3.5 Modelo de puntos.	30
3.6 Otros modelos; Forela, Hay y Mercer.	37

III. MARCO DE REFERENCIA.	43
1 Antecedentes.	43
1.1 Origen de la Comisión Nacional del Agua	44
1.2 Estructura Orgánica y Organigrama.	46
1.3 Objetivos, Misión, Visión y Atribuciones.	49
1.4 Situación actual.	54
2. Necesidad de establecer un modelo de análisis y valuación de puestos en la CNA.	58
2.1 Necesidad social.	58
2.2 Necesidad legal.	59
2.3 Necesidad económica.	59
2.4 Condiciones que debe cumplir la valuación de puestos.	59
2.5 Elementos necesarios para realizar una valuación de puestos.	63
IV. METODOLOGÍA DEL CASO.	65
V. DESARROLLO DEL CASO. (PROPUESTA)	66
1 Adaptación de un modelo acorde a las características de la C.N.A.	66
1.1 Introducción al Sistema de Valuación de Puestos HAY.	66
1.2 El proceso de valuación.	71
1.3 Escalas, Validez y Técnicas de Valuación.	73
VI. CONCLUSIONES.	86
GLOSARIO DE TÉRMINOS.	89
BIBLIOGRAFÍA.	92
ANEXOS.	93

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas, organizaciones y en este caso las Dependencias de la Administración Pública Federal están basadas en su personal. El manejo del personal, su buen trato y una acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar, son puntos que deben ser tomados en cuenta por cualquier organización.

Los recursos humanos son las personas, que le dan a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos. Es por eso que se considera un elemento esencial en cualquier organización al trabajador y a pesar de que legalmente se le protege, en la práctica muchas veces se descuida el aspecto de su superación personal.

Las organizaciones, por su parte, necesitan de la gente para hacer un manejo adecuado de todos los recursos y lograr satisfacer, de ésta manera, las necesidades de la sociedad. Los recursos humanos son los que deciden qué hacer, cómo hacer, por qué y por quién hacer.

Para la organización, cada trabajador representa un problema de carácter individual, fundamentalmente porque cada uno difiere en las cosas que puede realizar y para las que tienen una capacidad definida. Además, a cada trabajador lo motivan diferentes intereses específicos, objetivos y temores y la necesidad de reconocer estas diferencias, nos induce a considerar la educación como un medio para equilibrar los ajustes del empleado y su trabajo; así como incrementar su efectividad, aumentando su capacidad e interés.

Sin desconocer la importancia y la necesidad de todos los elementos en el funcionamiento de la empresa, no existe punto de comparación en lo que respecta al elemento humano. Son los hombres los que le dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o fracaso de la misma, son los hombres los que hacen la economía de un país y son ellos, por lo tanto, los verdaderos factores del progreso.

Todas las etapas a través de las cuales pasa un empleado desde su llegada a la organización, hasta que se retira de ella, se conocen como "ciclo de personal"

El ciclo de personal consta de los siguientes pasos:

- Proceso de contratación.
- Capacitación y/o entrenamiento.
- Remuneración.
- Administración de sueldos y salarios.
- Relaciones laborales.

La planeación de los recursos humanos tiene por objeto satisfacer necesidades de personal y consiste en anticiparse y calcular las necesidades futuras de la empresa en lo que se refiere a personal.

Dentro de los aspectos de los recursos humanos, una parte quizá la más amplia, suele dedicarse a los problemas de valuación de puestos, salarios etc., es decir a todos aquellos que están de alguna manera vinculados con la remuneración adecuada que debe recibir el trabajador a cambio de su esfuerzo y servicio.

El objetivo de los sistemas de valuación es alinear los puestos de la organización conforme a su importancia, a través de asignar un valor relativo de acuerdo a los valores organizacionales.

Por lo anterior y en virtud de la importancia que representa esta temática el presente caso se enfocará a tratar los diferentes sistemas de valuación de puestos que existen, haciendo énfasis en los que son los más reconocidos y de más prestigio a nivel tanto nacional como mundial, además de ser sistemas que están probados por organizaciones de diferentes magnitudes y complejidades.

Estos sistemas de valuación nos ayudan a compensar el desempeño dentro de la organización, a través de una buena planeación y administración de sueldos.

Para ello el presente caso incluye, además de esta introducción, una parte donde se explica que es la compensación, así como otra parte que nos ayudará a comprender de una manera sencilla y clara como se puede llevar a cabo una buena administración de sueldos y salarios. Posteriormente trataré de los Sistemas de Valuación de Puestos y a su vez se planteará un método susceptible de ser aplicado en la Comisión Nacional del Agua

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad se identifica la problemática que enfrenta la Comisión Nacional del Agua, con respecto a los sueldos que se aplican en la Administración Pública Federal, siendo éstos muy por arriba de la media de los ofrecidos por la Comisión Nacional del Agua, lo que pone de manifiesto que no son atractivos ni competitivos.

En los últimos tres años de la actual administración se han visto estatizados los salarios de todo el gobierno federal, debido a las políticas de ahorro y austeridad del gasto público dictadas por el Ejecutivo Federal, pero en contraparte el costo de la vida a seguido aumentando, lo que provoca que el nivel adquisitivo de sus trabajadores se ha visto disminuido.

Por otro lado también podemos decir que la fijación de los tabuladores de sueldos que lleva a cabo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se realiza en función de **puestos tipo o genéricos** (Jefes de Departamento, Subdirectores, Directores de Área, Directores Generales, etc.) cuando en realidad existe una gran gama de ellos con diferentes grados de responsabilidad, esfuerzo físico y/o mental, condiciones de trabajo, nivel de toma de decisiones, etc.

Por razones como estas se hace urgente y necesario establecer un adecuado Sistema de Análisis y Valuación de Puestos que permitan que los sueldos en la Comisión Nacional del Agua sean atractivos y competitivos en beneficio propio y de sus trabajadores.

II. MARCO CONCEPTUAL

1. Teorías relacionadas con las remuneraciones (sueldos y salarios).

A través de los tiempos han surgido diferentes tesis alrededor de los salarios, todas ellas han resultado imperfectas e insuficientes para resolver el problema, a continuación se enuncian estas teorías.

1.1 Teoría de los ingresos.

La planteó *Adam Smith* en su obra "*La riqueza de las naciones*" en 1776, en ella considera los salarios dependientes de la riqueza. Considera que la demanda de mano de obra, esto es la mayor ocupación de trabajadores aumenta en la medida en que los patronos o empleadores obtienen aumentos en sus ingresos. Para *Smith* sin embargo, el factor más importante de la elevación de los salarios no lo constituye la cuantía de la riqueza nacional, sino el continuo aumento de esa riqueza.

Adam Smith fue firme partidario del principio de *laissez-faire* y del *libre intercambio* en su obra analizó los orígenes de la *riqueza* y las condiciones que determinan el surgimiento del *capital*. Para que se den tales circunstancias, consideraba como necesaria la mínima intervención posible por parte del Estado. Por el contrario, y oponiéndose al *mercantilismo* en boga, pensaba que una "mano invisible", consecuencia de la libre actuación de iniciativas privadas, determinaba que el *mercado* terminara por satisfacer las necesidades de la sociedad. A partir del profundo análisis realizado para indagar en las fuentes de la riqueza, el autor proseguía su discurso señalando la importancia de la distribución de aquellas por medio del *comercio internacional*. Igualmente, realizó una hábil distinción entre los principales conceptos de la economía, entre ellos los de *división del trabajo*, *renta*, *valor precio*, *salario* y *beneficio*. Traducida a gran número de lenguas, "*La riqueza de las naciones*" ejerció una decisiva influencia en la posterior *historia de la economía*.¹

¹ "La riqueza de las naciones," Enciclopedia Microsoft® Encarta® Online © 2005 <http://mx.encarta.mns.com> © 1997-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

1.2 Teoría de la Subsistencia o del Salario Natural.

Conocida también como del salario natural, fue expuesta por *David Ricardo* en sus "*Principios de Economía Política y Tributación*" en el año de 1817. En relación con la mano de obra, dice que su precio natural es el que permite a los trabajadores "subsistir y perpetuar su raza", sin incrementos ni disminuciones. A su vez, el precio de mercado de la mano de obra es igual al precio que resulta del juego natural de las fuerzas de la oferta y la demanda.²

Cuando se demostró la invalidez de la teoría del salario de subsistencia se empezó a prestar mayor atención a la demanda de trabajo como principal determinante del nivel de salarios.

1.3 Teoría del Fondo de Salarios.

Jonh Stuart Mill en su obra "*Principios de Economía Política*" en el año de 1848 entre otros propugnaba la denominada teoría del fondo de salarios para explicar la forma en que la demanda de trabajo, definida como la cantidad de dinero que los empresarios están dispuestos a pagar para contratar trabajadores, determina el nivel salarial, sostuvo que los salarios dependían fundamentalmente de la oferta y la demanda, de trabajo. Para él, el trabajo era una mercancía como cualquier otra, sujeta a la ley de la oferta y la demanda, que se ofrecía y se adquiría en el mercado, en el cual la oferta hacía el número de obreros en condiciones de trabajar, en tanto que la demanda la formulaban los dueños del capital.

La teoría parte de la hipótesis de que todos los salarios se pagan gracias a la acumulación, en el pasado, del capital y que el salario medio se obtiene dividiendo el remanente entre todos los trabajadores. Los aumentos salariales de algunos trabajadores se traducirán en disminuciones salariales de otros. Solo se podrá aumentar el salario medio aumentando el fondo de salarios.³

² "La riqueza de las naciones," Enciclopedia Microsoft® Encarta® Online ® 2005 <http://mx.encarta.msn.com> © 1997-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

³ *Idem.*

Los economistas que defendían esta teoría se equivocaban al suponer que los salarios se satisfacen a partir de las acumulaciones de capital efectuadas con anterioridad. De hecho, los salarios se pagan a partir de los ingresos percibidos por la producción actual. Los aumentos salariales, al incrementar la capacidad adquisitiva, pueden provocar aumentos en la producción y generar un mayor fondo de salarios, en especial si existen recursos

1.4 Teoría de Karl Marx.

En relación con los salarios *Karl Marx* encontró cosas interesantes, que plasmó en "*El Capital*" por ejemplo, lo que el patrono le paga al obrero por su actividad o servicio, no es realmente el valor del trabajo, sino el valor de su fuerza de trabajo. Además halló que la jornada laboral se divide en dos partes; la primera la llamó *tiempo necesario de trabajo*, donde únicamente se cubren los costos de producción y el obrero obtiene apenas los bienes y servicios necesarios para subsistir. A la segunda la llamó *valor adicional*, en ésta el capitalista hace utilidades, porque esta parte del trabajo no le es retribuida al obrero. El valor de ese trabajo no remunerado es lo que constituye la plusvalía.

La teoría de los salarios de *Karl Marx* es una variante de la teoría ricardiana. *Marx* sostenía que en un sistema capitalista la fuerza laboral rara vez percibe remuneración superior a la del nivel de subsistencia. Según *Marx*, los capitalistas se apropiaban de la plusvalía generada sobre el valor del producto final por la fuerza productiva de los trabajadores, incrementando los beneficios. Al igual que ocurre en la Teoría de Ricardo, el tiempo ha refutado en gran medida la visión de *Karl Marx*.⁴

1.5 Teoría de la Productividad Marginal.

La teoría del fondo de salarios fue sustituida por la teoría de la productividad marginal, con su tesis *John Bates Clark*, pretende establecer la relación existente entre los salarios y la productividad del trabajo. Esta relación se encuentra regida por la ley de los rendimientos decrecientes, que dice que, si uno o varios factores de la producción (tierra,

⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/salario.htm>

capital, trabajo) se incrementan, mientras los otros permanecen constantes, la productividad unitaria de los factores variables tiende a incrementarse hasta cierto punto, a partir del cual comienza a decrecer.

Los defensores de esta teoría desarrollada sobre todo por el economista estadounidense *John Bates Clark*, sostenían que los salarios tienden a estabilizarse en torno a un punto de equilibrio donde el empresario obtiene beneficios al contratar al último trabajador que busca empleo a ese nivel de sueldos; este sería el trabajador marginal. Puesto que, debido a la ley de los *rendimientos decrecientes*, el valor que aporta cada trabajador adicional es menor que el aportado por el anterior, el crecimiento de la oferta del trabajo disminuye el nivel salarial. Si los salarios aumentasen por encima del nivel de pleno empleo, una parte de la fuerza laboral quedaría desempleada; si los salarios disminuyesen, la competencia entre los empresarios para encontrar a nuevos trabajadores provocaría que los sueldos volvieran aumentar

La teoría de la productividad marginal es inexacta al suponer que existe competencia perfecta y al ignorar el efecto que genera un aumento en los salarios sobre la productividad y el poder adquisitivo de los trabajadores. Como lo demostró *John Maynard Keynes*, uno de los principales opositores a esta teoría, los aumentos salariales pueden producir un aumento de la propensión al consumo y no al ahorro, en una economía. El aumento del *consumo* genera una mayor demanda de trabajo, a pesar de que haya que pagar mayores salarios, si se consigue una mayor riqueza gracias a una disminución del nivel de desempleo.⁵

1.6 Teoría de la Oferta y la Demanda.

Los precursores de la ley de la oferta y la demanda, sostienen que el nivel de los salarios depende fundamentalmente de la oferta y la demanda de la mano de obra. Es decir, que

⁵ "Salarios," Enciclopedia Microsoft® Encarta® Online © 2005 <http://mx.encarta.mns.com> © 1997-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

en la medida en que abunde la mano de obra, los salarios serán relativamente bajos, en tanto que si escasea, los salarios serían relativamente más altos. ⁶

1.7 Teoría de los Salarios Altos.

Esta teoría fue expuesta por *Henry Ford* en el año de 1915, su filosofía radicaba en la creencia de que los salarios altos inducen a un mayor consumo, esto es, generan una mayor capacidad de compra por parte de los asalariados y de la población en general. Evidentemente es una tesis inflacionaria. ⁷

2. Consideraciones jurídicas de las remuneraciones (sueldos y salarios).

El concepto de salario ha evolucionado con el progreso y hoy constituye uno de los problemas más complejos de la organización económica y social de los pueblos. Los desequilibrios de los salarios son capaces de provocar las más grandes perturbaciones (huelgas, alzamientos, revoluciones, etc.). Por lo tanto se ha tenido que legislar al respecto con el propósito de mantener una política salarial controlada. Jurídicamente.

2.1 Definición de salario, sueldo y compensación.

□ ¿Qué es el Salario?

"...Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo." (Artículo 82, Ley Federal del Trabajo.) El artículo 83 establece que el salario puede fijarse por unidad de tiempo o por unidad de obra por comisión a precio alzado o de cualquier otra manera y el artículo 84 de dicha ley aclara que: El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo."

⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhh/salario.htm>

⁷ "Salarios," Enciclopedia Microsoft® Encarta® Online © 2005 <http://mx.encarta.mns.com> © 1997-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Por su parte la Oficina Internacional del Trabajo ha definido el salario como "la ganancia sea cual fuere su denominación o método de cálculo que se emplee siempre y cuando se pueda evaluar en efectivo, ésta debe ser fijada por acuerdo mutuo o por la legislación nacional aplicable y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar"

□ ¿Qué es el Sueldo?

La costumbre ha establecido el uso de este término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago que es generalmente quincenal o docenal. La ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor a una semana en el caso de "personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores"

□ ¿Qué es la Compensación?

La compensación es el elemento que permite, a la organización, atraer y retener los recursos humanos que necesita y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus⁸

Esta definición plantea de una forma bastante obvia, lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función. Tendrá que procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio.

La compensación permite que el empleado satisfaga sus necesidades primarias, tales como; comer, vestirse, calzarse, tener un techo bajo el cual protegerse, etc.

⁸WILLIAM M, Mercer, *Taller de compensación*, México, 2000 pag. 194

También le permite satisfacer necesidades de seguridad ante riesgos y el futuro imprevisible. A través de ahorrar una parte de la compensación y de los beneficios (como el Seguro Social, ISSSTE, el seguro de vida, el seguro de gastos médicos mayores, los planes de jubilación, etc.), el empleado adquiere seguridad ante eventos como la cesantía, la muerte, las enfermedades, etc.

Pero además de las necesidades materiales y de las de seguridad, la compensación satisface otras no tan fácilmente cuantificables pero no menos importantes. Estas son las necesidades del Ego o Estatus.

2.2 Tipos de Salarios.

□ Salario nominal.

Es la cantidad en dinero que se conviene ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc. Se refiere a la cantidad de dinero asignada como paga a cada hora, día semana, etc. de trabajo o pieza hecha.⁹

□ Salario real.

Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose este poder a precios constantes en relación a un año que se toma más o menos arbitrariamente como base o bien "...la relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume; o dicho de otro modo es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes directos". Si el salario nominal crece menos aprisa que el precio de los artículos necesarios para la subsistencia, el salario real obviamente descenderá y viceversa, el salario nominal puede subir aunque al mismo tiempo el salario real descienda.¹⁰

⁹ ARIAS GALICIA, Fernando, *Recursos Humanos*, México, Ed. Trillas, Pág.195

¹⁰ *Idem*.

2.3 Elementos que integran la remuneración.

Desde el ángulo de la organización, son cuatro los elementos que deben considerarse para determinar la remuneración del trabajo

□ El salario mínimo.

De acuerdo a la legislación laboral mexicana, salario mínimo es la cantidad mínima o menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias zonas económicas, que puedan extenderse a una o dos o más entidades federativas, o profesionales, para una determinada rama o sector o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias zonas económicas. Como quedo señalado anteriormente, el salario mínimo se ha fijado sin que satisfaga el espíritu que encierra el precepto constitucional y sin que su observancia sea una realidad, en virtud del alto porcentaje de trabajadores que perciben ingresos menores al mínimo legal correspondiente.¹¹

□ El salario del puesto

La remuneración justa al trabajador no implica que sea igual, ya que es preciso que exista la diferenciación en los salarios de acuerdo con los requerimientos del trabajo, su valor relativo en relación a los que existen en el resto de la organización, etc. E en este apartado donde se justifica la existencia de las técnicas de análisis y evaluación de puestos, mismas que se abordarán más adelante.

¹¹ De acuerdo con las modificaciones a la ley publicada en el Diario Oficial de la Federación, estableciendo que los salarios mínimos se fijarán cada año y entrarán en vigor el 1° de Enero del siguiente año. Art. 570 de la LFT.

□ **El pago al mérito del trabajador en su puesto.**

Para remunerar al individuo de acuerdo con el desempeño de sus labores, se utiliza la llamada técnica de calificación de méritos o evaluación al desempeño que pretende disminuir la subjetividad apreciando el desempeño laboral de manera menos arbitraria.

□ **El pago a la productividad o eficacia.**

Los sistemas de remuneración por rendimiento (incentivos económicos) tienen en cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja es decir, la cantidad de piezas que produce por unidad de tiempo o el que emplea para hacer determinada unidad de trabajo.

Para el establecimiento de normas que permitan en forma práctica y objetiva el último aspecto de la composición del salario, se han desarrollado desde hace mucho tiempo una serie de técnicas que la Oficina Internacional del trabajo ha determinado "remuneración por rendimiento", pretendiendo llevar al trabajador a participar en los resultados de productividad y en las ganancias que esto supone, sin que tal caso signifique la posibilidad de pronunciarse a favor o en contra de estos sistemas y la recomendación de uno de ellos en particular, quedando su elección determinada por las características de la organización en particular, la naturaleza del trabajo que se desempeñe y la opinión de las partes interesadas. Tampoco se desconoce que hay quien estima criticables algunos de dichos sistemas y a otros les parecen inconvenientes. Algunas personas consideran que es mejor propugnar la ejecución del trabajo a un ritmo relativamente moderado acompañada por la igualdad de la remuneración, en virtud de que los menos hábiles tienen menor oportunidad de aumentar sus ingresos.

2.4 Consideraciones legales de los sueldos y salarios.

Sin entrar en detalles sobre la técnica jurídica con la cual se elaboró nuestra Constitución de 1917, la Ley Federal del Trabajo de 1931 y la del 1º de Mayo de 1970, lo que se deja en manos del experto en la materia, si se considera necesario dentro del contexto de este estudio mencionar las fracciones constitucionales y el articulado de la Ley Federal de

Trabajo en lo que se refiere a salarios: a) Normas constitucionales: Artículo 123 y b) Ley Federal del Trabajo: Artículos 82 a 116.

Independientemente de las bondades y calidades, tanto jurídicas como sociales de las fracciones del Artículo 123 y del articulado de la Ley Federal del Trabajo que se han mencionado, resulta inevitable reconocer que, por sí mismas no han sido suficientes para lograr el beneficio colectivo de acuerdo con el espíritu que los anima.

Cuando se estudia con sentido crítico y constructivo nuestra realidad económica y social, surge el impulso de encontrar las razones que expliquen las causas conceptos y preceptos jurídicos tan claros y precisos no logran satisfacer plenamente la realidad que pretenden normar.

Esto nos lleva a reflexionar de que, como principio general, debe considerarse que ninguna medida parcial tiene sentido aislado sí no es dentro de un contexto político, económico y social, en el que se encuentran con mucha frecuencia una causalidad múltiple, lo que implica entre otras cosas, la tecnología social, para atender nuestras peculiares necesidades a fin de satisfacerlas y de esta manera lograr un armonizante del progreso y de beneficio colectivo

3. Administración de sueldos y salarios y métodos de análisis y valuación de puestos.

La administración de sueldos y salarios permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en la búsqueda del éxito, tanto individualmente como de la misma organización.

Por otro lado el análisis de puestos es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencia, habilidades etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

Por último la valuación de puestos consiste en un sistema metodológico para determinar la importancia que guarda cada puesto en relación con los demás de la organización que a su vez esta ordenación tiene su importancia relativa y directa con los objetivos finales de la misma. Esta valoración tiene como principal finalidad la de lograr una adecuada jerarquización que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores.¹²

La necesidad que una organización tiene de jerarquizar los puestos, o sea de determinar en forma más o menos precisa la importancia de cada trabajo en relación con los demás, resulta un principio general de administración.

3.1 Administración de sueldos y salarios y sistemas de valuación de puestos.

Administración de sueldos y salarios.

La aplicación de los principios y técnicas de administración de sueldos y salarios, permite articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador, y aun con las deducciones que su trabajo implique, que se logre, no solo pagar sueldos justos, sino también convencer a aquél de esa justicia.

La importancia de esta materia deriva en lo siguiente:¹³

- a) Para el trabajador: es lo que substancialmente lo dirige al trabajo, aunque no sea siempre necesariamente lo que busca en primer lugar.
- b) Para la organización: es un elemento de importancia en el costo de producción del producto y/o servicio.
- c) Para la sociedad: es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Siempre la mayor parte de la población vive de su sueldo.

¹² VARELA JUÁREZ, Ricardo A. *Apuntes de Administración*, UNAM, FCA, México, 2004

¹³ REYES PONCE, Agustín, *Administración de Personal: Sueldos y Salarios*, México, Ed. Limusa, Pág. 30

- d) Para la estructura económica de un país: siendo el sueldo esencial en el contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes del régimen actual, la forma en que se manejan los sistemas de sueldos, condicionará la estructura misma de la sociedad.
- e) Para la práctica profesional, en las carreras de Relaciones Industriales y en la de Administración, las políticas y técnicas de sueldos son de las que tienen más amplia e inmediata aplicación.

Es importante para la administración de sueldos y salarios el que se respeten en su análisis los siguientes pasos:

- ◆ Análisis del puesto.
- ◆ Análisis del personal.
- ◆ Asignación de sueldos y salarios.

Lo anterior es para llegar a la remuneración salarial, lo cual, es lo que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. Hay muchos factores que pueden afectar directa o indirectamente el salario establecido para trabajos individuales, por ejemplo:

- ◆ La condición del mercado de trabajo.
- ◆ Los niveles de sueldo prevalecientes.
- ◆ El costo de vida.
- ◆ La habilidad de la organización para estructurar el pago y el poder de la negociación del sindicato.
- ◆ El poder individual de negociación.
- ◆ El valor del trabajo.

Sistemas de valuación de puestos.

Los sistemas de valuación de puestos nos ayudan a definir una posición de los puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, se necesita llevar a cabo el análisis de puestos, por consiguiente el análisis de puestos significa recabar información acerca del puesto, es la herramienta para poder valorar un puesto y se trata de analizar un puesto en cada una de sus actividades individuales.

Con la valuación de puestos se puede también combatir algunos problemas como; el desconocimiento de la importancia de cada puesto, fijar los sueldos con base en cálculos empíricos, reducir las preferencias individuales de la alta dirección hacia ciertos puestos o personas, reducir el proteccionismo que pudiera ejercer el gremio sindical para algunos trabajadores, evitar la fuga imperceptible de obligaciones de algunos puestos, equilibrar las cargas de trabajo que son producidas por diversas causas.

En el proceso de valuación de puestos, es conveniente considerar la importancia relativa que cada puesto guarda con respecto de los demás dentro de la organización, de esta forma la relación entre jefe y subordinado (superior-inferior) nos lleva a una correcta jerarquización. Dicho en otras palabras se mantiene un principio de proporcionalidad en cada una de las áreas que conforma la organización, pues un puesto que está subordinado a otro no puede valer más que el de su jefe, sin embargo, en ocasiones un puesto de nivel de jefe en un área determinada puede ser del mismo valor o menor que el de supervisor de otra, lo que nos lleva a establecer criterios que nos dicen que en la valuación de puestos no es importante el nombre que se le da sino su importancia relativa dentro del marco de la organización. Por lo tanto al jerarquizar en forma correcta se cumple con uno de los objetivos esenciales de la valuación de puestos.

Como se ha mencionado líneas arriba, al darle valor a un puesto derivado de una jerarquía funcional, estamos tratando de acomodar un listado que nos indique la importancia de menor a mayor o viceversa de todos los puestos de la organización, pero para lograr esto, se requiere de un instrumento de medición que nos permita lograr darle dimensión a ese

algo llamado puesto, que es intangible e inmaterial, no tiene forma física y por lo tanto su medición será conceptual. Para esto los estudiosos de la materia han desarrollado una serie de modelos que permiten hacer tales mediciones, basándose en las siguientes dos vertientes:

- ◆ Por la forma de observar al sujeto de medición (puesto)
- ◆ Por la forma de comparar al sujeto de medición (puesto)

De la primera vertiente nacen dos conceptos claramente definidos:

1.- El puesto como un todo. Cuando medimos un objeto en esta forma diremos que al momento de observarlo lo hacemos en forma global, en este tipo de mediciones para el caso de puestos nos interesa llegar a estimar el "volumen" que ocupa dentro de la organización.

2.- El puesto dividido en partes o factores. A diferencia del anterior aquí lo interesante es llegar a la misma estimación de "volumen" pero hecho previamente un análisis de diversas medidas que en su conjunto nos llevan a lo mismo. Posiblemente este camino nos permita ser más objetivos y no descuidar algunos aspectos importantes de la valuación de puestos. Algunos autores dicen que la primera forma de medir a partir del puesto como un todo es un método no cuantitativo, la segunda la consideran más cuantitativa, pero ambos casos son mediciones conceptuales.

La segunda vertiente se deriva de los siguientes dos conceptos:

1.- El puesto comparado contra otros puestos. En cuanto a la forma de comparar al sujeto de medición, se puede encontrar con uno de los más elementales principios de la medición que es el comparar al sujeto contra otro de la misma especie. Para el caso de medir puestos por este medio, solo es necesario realizar comparaciones de carácter conceptual entre los puntos.

2.- El puesto comparado contra una escala. Consiste en auxiliarnos de escalas predeterminadas para hacer las mediciones del puesto sujeto a estudio.

De las vertientes antes señaladas surgieron cuatro modelos básicos de valuación de puesto:

- ◆ Alineación.
- ◆ Grados Predeterminados.
- ◆ Comparación de factores y de
- ◆ Puntos.

El siguiente cuadro trata de mostrar resumidamente los conceptos vertidos.

ÁMBITO DE COMPARACIÓN *

Base para la comparación	El puesto como un Todo	El puesto dividido en partes o factores
Puesto contra puesto	Modelo de Alineación	Modelo de comparación de factores
Puestos contra escala	Modelo de grados predeterminados	Modelo de puntos

* Tomado de VARELA JUÁREZ, Ricardo A. *Apuntes de Administración*, UNAM, FCA, México, 2004

Existen otros modelos de valuación: entre los más conocidos se encuentran el de Hay Forela y Mercer de los cuales el Modelo de Hay es una refinación estadística del Método de puntos, mismo que ha tenido un uso cada vez más creciente en los últimos años.

3.2 Modelo de alineación (jerarquía o rango de puestos).

Es el sistema más sencillo y más antiguo, se trata de un simple procedimiento que, incluso, no puede considerarse como una técnica especializada, pues se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a cada puesto. Puede incluso funcionar sin necesidad de

reunir a un comité, que se encargue de determinar esa importancia aunque precisamente por su sencillez, tal procedimiento será mejor realizado mediante un trabajo en conjunto.

Los análisis de puestos tampoco son imprescindibles; no obstante, si se quiere tecnificar el procedimiento, será conveniente tenerlos a la vista.

Puede trabajarse en base a puestos típicos, pero como es un sistema que solo puede funcionar bien en organizaciones de muy escaso número de trabajadores, lo mejor será englobar a todos los puestos que no puedan asimilarse con otros de tipo genérico: auxiliares de intendencia, choferes, mecanógrafas secretarias, etc.

Es posible, para ordenar los puestos, tener en cuenta la antigüedad y los méritos particulares de cada trabajador; solo que en tal caso, se desvirtúa la objetividad tan necesaria en los sistemas de valuación.

En resumen este sistema consiste en ordenar los puestos con base en el criterio de cada miembro del comité de valuación, después que se le asigne un orden a los puestos, los miembros entre sí intercambian sus opiniones y puntos de vista para tratar de llegar a un consenso en donde las diferencias se reduzcan en forma mínima o no existan.

Procedimiento:¹⁴

- 1.- Se harán juegos de tarjetas (tantos como miembros tenga el comité), en las que se anotarán simplemente los puestos que se van a valorar: cajero, secretaria, mensajero, portero, elevadorista, etc.
- 2.- Se diseñarán formatos como el que a continuación de detalla para el uso de cada miembro del comité

¹⁴ ARIAS GALICIA, Fernando, *Recursos Humanos*, México, Ed. Trillas, Pág.213

Tabla de valuación de puestos *

Nombre del puesto	1	2	3	4	5	6	suma	promedio
Ayudante de contador	4	4	3	3	3	5	21	3.5
Facturista	5	5	5	7	6	5	33	5.5
Almacenista	7	7	7	6	8	7	42	7.0
Cajera	3	3	2	4	4	3	19	3.2
Empacador	8	8	8	8	7	8	47	7.8
Enc. de departamento	2	2	4	2	2	2	14	2.3
Mozo	9	9	9	9	9	9	54	9.0
Contador	1	1	1	1	1	1	6	1.0
Empleada de mostrador	6	6	6	5	5	6	34	5.7

* tomado de ARIAS GALICIA, Fernando, *Recursos Humanos*, México, Ed. Trillas, Pág.214

3.- se entregarán los juegos de tarjetas procurando que no tengan un ordenamiento similar; deben disponerse al azar (puede emplearse una tabla de números aleatorios).

4.- Se solicitará a cada miembro del comité que ordene las tarjetas en la forma que considere corresponda a la importancia de los puestos, distinguiendo el más importante, el menos importante, e interpolando los demás.

5.- Una vez hecho lo anterior, se pedirá que anoten en la columna del esqueleto que les corresponda, el número de orden que hayan dado a cada puesto y que repitan tal anotación en las hojas de sus compañeros (columna 1 a 6 de la tabla anterior que corresponde a los integrantes del comité))

6.- Se sumarán los valores horizontales consignados y se anotarán en la penúltima columna.

7.- Se dividirán tales valores entre el número de columnas utilizadas; es decir, entre el número de miembros del comité para obtener así un promedio, que se consignará en la última columna.

8.- Se aclararán aquellos casos que puedan tener una valorización igual.

9.- Se ordenarán los puestos por su número progresivo, como se muestra en el siguiente cuadro (columnas 1 y 2)

Tabla de alineación de puestos *

Núm. Orden s/prom	Promedio	Titulo del puesto	Sueldo diario
1	1.0	Contador	\$ 600.00
2	2.3	Encargada de departamento	\$ 285.00
3	3.2	Cajera	\$ 300.00
4	3.5	Ayudante de contador	\$270.00
5	5.5	Facturista	\$ 240.00
6	5.7	Empleada de mostrador	\$ 225.00
7	7.0	Almacenista	\$ 210.00
8	7.8	Empacador	\$ 195.00
9	9.0	Mozo	\$ 180.00

* tomado de ARIAS GALICIA, Fernando, *Recursos Humanos*, México, Ed. Trillas, Pág.214

Según el promedio el puesto de Encargada de departamento es el que se encuentra desalineado por lo que deberá ajustarse el sueldo diario aumentándolo hasta dejarlo entre \$ 300.00 y \$ 600.00 diarios o sea a cantidades que correspondan a los salarios inferior y superior inmediatos a este.

3.3 Modelo de grados predeterminados.

Este modelo consiste en clasificar los puestos tomando como base una escala predeterminada (puesto contra escala), en donde el mismo puesto es tomado como un todo (no cuantitativo)¹⁵

Es un procedimiento un poco más complicado que el anterior, que consiste fundamentalmente en:

- a) Establecer una serie de categorías o grados de ocupación;
- b) Elaborar una definición para cada una de ellas, y
- c) Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Los comités, los análisis y los puestos-tipo, se utilizarán y manejarán igual que en la forma especificada para el método de alineación. Una de las primeras aplicaciones de este método fue realizada en la Westinhouse Electric Corporation, cuyo modelo sirve de referencia, donde obviamente los grados son siete pero de acuerdo a la dimensión de la organización puede variar de tres a más.

En una oficina pequeña, por ejemplo, podrían quizá solo ser tres grados

- a) Empleados no calificados
- b) Empleados especializados
- c) Puestos de dirección.

Procedimiento:¹⁶

1.- Deben agruparse las tareas en categorías muy generales y amplias con base en la ocupación: puestos de oficina, de taller, de ventas, de dirección etc.

¹⁵ VARELA JUÁREZ, Ricardo A. *Apuntes de Administración*, UNAM, FCA, México, 2004

¹⁶ ARJAS GALICIA, Fernando, *Recursos Humanos*, México, Ed. Trillas, Pág.215

2.- De acuerdo con lo anterior, deberá fijarse el número de "grados" que se juzgue conveniente. Esto se hace sin ninguna base técnica, sino simplemente a juicio de quienes intervienen en el comité de valuación.

3.- En seguida se formularán las definiciones que aclaren de manera lo más precisa posible, lo que se quiera entender por cada "rango" o "jerarquía"

Tabla de gradación previa *

GRADO	TIPO DE ACTIVIDAD	DESCRIPCION
1°	Trabajadores no calificados.	Puestos que si bien requieren cuidado, diligencia y seguridad, no exigen una amplia preparación. (office-boy, conserje, mozo, archivista, etc.)
2°	Trabajadores calificados.	Puestos que requieren preparación manual o intelectual. (Taquígrafos, dibujantes, tenedores de libros, electricistas, ayudantes de laboratorio, etc.)
3°	Puestos de criterio.	Aquellos que requieren capacidad para distribuir el trabajo y vigilar que se realice conforme a los procedimientos. (Mayordomos, jefes de empleados, jefes de oficina, etc.)
4°	Puestos técnicos.	Suponen cierto carácter creativo e iniciativa personal. (Ingenieros, abogados, agentes de ventas, etc.)
5°	Puestos ejecutivos.	Los que tienen a su cargo el manejo de departamentos, considerando esta actividad en su más alta acepción. (Superintendentes, auxiliares del gerente, gerente local de ventas, etc.)
6°	Puestos gerenciales y administrativos.	Aquellos que entrañan gran responsabilidad, sea por lo elevado del control que ejercen o por la importancia de las funciones que dirigen. (Gerente divisional; ventas; compras; producción; contador en jefe; etc.)
7°	Puestos directivos.	Son aquellos en los que reside la dirección general de la empresa, y por quienes se establece la política que esta ha de seguir. (Miembros del consejo de administración, gerentes generales.

* Tomado del Sistema empleado por la Westinghouse Electric Corporation, para valorar sus puestos de oficina.

3.4 Modelo de comparación de factores.

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

Este modelo consiste en valuar los puestos uno contra otro puesto, pero a diferencia del modelo de alineación, el puesto es dividido en partes o factores. Para su correcta aplicación se deberán seleccionar en forma previa "puestos clave" que serán valuados conforme al peso de los factores escogidos para tal fin. Una vez encontrado el valor de esos "puestos clave" y los factores de estos sirven como escala de valuación, al comparar los factores de un puesto con los de los clave, es de gran utilidad el desarrollar una escala.¹⁷

Tal conjunto de procedimientos, puede reducirse a tres pasos únicamente:

- a) La ordenación de los "puestos típicos" en función de diversas características generales, denominadas comúnmente "factores"
- b) La asignación de un valor monetario (no siempre de tal índole puede ser también en "puntos"), a cada uno de dichos factores; y
- c) La combinación ponderada de ambos resultados, para establecer un rango entre los puestos valuados.

Procedimiento¹⁸

- 1) Determinación de los factores, en la actualidad son cinco los más comunes, los expertos recomiendan que no sean más de éstos salvo excepciones justificadas:

Requisitos Mentales

- a) inherentes: inteligencia, memoria, entendimiento, etc.
- b) adquiridos: educación general, conocimientos especializados, etc.

¹⁷ VARELA JUÁREZ, Ricardo A. *Apuntes de Administración*, UNAM, FCA, México, 2004

¹⁸ *Idem.*

Habilidad

- a) inherente: coordinación muscular, destreza, habilidad manual, etc.
- b) Adquirida: reparación de máquinas, herramientas, manejo de equipo de oficina, cuidado de calderas,

Requisitos físicos

Fuerza muscular resistencia en el trabajo continuo, limpieza, etc. estado físico, edad, estatura, sexo, etc.

Responsabilidades

Por materias primas, equipo, valores, contacto con el público, etc.

Condiciones de trabajo

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

Se podría decir que no existe un mecanismo exacto para determinar los factores y el valor relativo de los mismos, cada organización debe realizar ensayos e investigaciones para desarrollar el modelo que contenga los factores y sus valores acorde con su realidad. También es necesario contar con un manual que contenga una descripción detallada de los factores, el criterio con el cual se seleccionaron los puestos clave y las tablas por medio de las cuales se les asignan a los puestos tipo.

2. Seleccionar y designar a los miembros del comité evaluador.

Realizar este paso del procedimiento de igual manera que recomienda el modelo de alineación, preferentemente que sean los responsables de las áreas funcionales de la organización, incluyendo en éste al director general, con todas las formalidades del caso para que el grado de compromiso de los participantes sea más elevado.

3.- Proporcionar a los miembros del comité de valuación la documentación necesaria, en este caso la información que se requiere para valorar los puestos es la siguiente:

- a) Un ejemplar del modelo de valuación.
- b) Los análisis y descripciones de todos los puestos a valorar.
- c) Un listado del total de los puestos a valorar.
- d) Los organigramas de la organización.

Es recomendable que previo a la convocatoria de la reunión de valuación, se entreguen con suficiente tiempo de antelación, esta información al comité pues tendrán ocasión de estudiarlo y comprenderlo, esto redundará en beneficio del ejercicio.

4.- Convocar a la reunión del comité valuador.

Como se ha mencionado en los procedimientos o metodologías de los otros modelos, convocar con la anticipación suficiente al comité y darle al ejercicio toda la seriedad y formalidad del caso.

5.- Iniciar la valuación de puestos.

Cada miembro del comité procederá a anotar en su lista de puestos o bien en el formato que para tal efecto se diseñe, en el grado de cada factor y subfactor en que cada puesto se habrá de considerar, para ello, los miembros del comité, compararán a cada puesto con las definiciones y ejemplos preestablecidos en el manual de valuación, decidiendo en cada caso.

6.- Mostrar al grupo las valuaciones de cada integrante y someterlas a discusión.

Una vez concluida la valuación por parte de todos los miembros del comité, se dan a conocer las opiniones del grupo ante ellos mismos y se procede a discutir las discrepancias entre ellos en caso de existir. Este modelo recomienda un acuerdo absoluto, no se pueden manejar promedios de opiniones.

7.- Elaborar la lista definitiva de la valuación.

Una vez que el criterio de los miembros del comité valuador es unánime se debe formular la lista definitiva de los puestos valuados, por orden de importancia.

8.- Informar a la organización los resultados obtenidos del proceso de valuación.

De la misma forma que se sugiere en el modelo de valuación por alineación se publiquen o no estos resultados, recordar que tienen repercusiones positivas y negativas. Este punto del proceso va en función del tipo de organización o de sus políticas sobre el particular.

3.5 Modelo de puntos.

Este modelo fue desarrollado por la Western Electric de los Estados Unidos y desde su origen se ha utilizado con mucho éxito en muchas organizaciones del mundo. Dentro de las principales ventajas que este modelo ofrece es que la valuación se hace más objetiva ya que el puesto se divide en partes o factores y estos son comparados contra una escala, por consiguiente puede producir mejores resultados.

Es el modelo más técnico que se emplea para efectos de las valuaciones de puestos; está sumamente extendido en nuestro medio y no significa ya ninguna novedad en las organizaciones modernas; sin embargo, su extraordinaria difusión no significa que sea el único indicado para todo propósito, aunque desde luego, sí es el que mayores ventajas ofrece para la correcta administración de sueldos y salarios. Se trata de un sistema técnico mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominadas "puntos" a cada una de las características fundamentales de los puestos, que designamos con el nombre de "factores". Un "punto" no es otra cosa que un valor de relación o una unidad de medición como puede ser un "peso", un "litro", o un "metro": unidad de medida para efectos de comparación. Un "factor" como su nombre lo indica, es solo uno de los elementos necesarios para plantear una ecuación: la valuación de una de las partes indispensables en la integración de un todo: el puesto.

El sistema puede considerarse compuesto por tres pasos:

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

Procedimiento:

1.- Nombrar e integrar el comité de valuación.

Esta actividad del procedimiento es similar a la descrita en los anteriores modelos de alineación, grados determinados y comparación de factores.

2.- Determinación de los puestos "tipos".

La elección de los puestos tipo es similar a los anteriores modelos descritos anteriormente.

3.- Fijación de los factores.

La fijación de los factores se basa en cuatro genéricos que son. Habilidad, Esfuerzo, Responsabilidad y Condiciones de trabajo.

4.- Fijación de los subfactores.

Una vez que se han determinado los factores, éstos a su vez se dividen en subfactores ejemplo:

FACTORES Y SUBFACTORES *

FACTOR	SUBFACTOR
HABILIDAD	Educación, Experiencia, Nivel de habilidad, Análisis, Conocimientos, Complejidad Coordinación, etc.
ESFUERZO	Físico, Mental, Visual, Auditivo, Resistencia, Coordinación muscular, Fatiga, Memoria, Energía etc.
RESPONSABILIDAD	Equipo o procesos, Materiales, Seguridad de otros, Trabajo de otros, Dinero o valores, Producto, Informes y registros, etc.
CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgos de accidentes, Riesgo de enfermedades, Ruidos, Malos olores, Tensión nerviosa, Iluminación insuficiente, Falta de ventilación, , etc.

* tomado de ARIAS GALICIA, Fernando, *Recursos Humanos*, México, Ed. Trillas, Pág.229

5.- Ponderación de los mismos.

La ponderación consiste en señalar a cada factor un valor o "peso" en función de 100, con base en la importancia que se considere a cada uno en la integración de las labores que se esté tratando de medir o valuar.

FACTOR	PORCENTAJE
HABILIDAD	40
ESFUERZO	10
RESPONSABILIDAD	45
CONDICIONES DE TRABAJO	5
SUMA	100%

Tomado de ARIAS GALICIA, Fernando, *Recursos Humanos*, México, Ed. Trillas, Pág.228

6.- Establecimiento de los grados en cada subfactor.

Los grados, se establecerán de acuerdo con la magnitud del trabajo que se pretenda realizar y con la importancia de la organización cuyos puestos se pretendan valorar

7.- Definición de los grados.

La definición de los factores y sus grados deben ser consignados por escrito en forma clara concisa y ordenada, a fin de que no haya la menor dificultad en su comprensión y aplicación.

8.- Asignación de "puntos" a cada grado de cada subfactor.

La fijación de "puntos" en cada grado, generalmente se hace en proporción aritmética, pero puede hacerse en proporción geométrica o incluso con valores arbitrarios

9.- Elaboración del "manual de valuación"

Con todo lo anterior, se integra el *Manual de valuación*, para uso de todos los miembros del comité.

10.- Interpretación de los análisis de puestos.

Con la utilización e interpretación de los análisis de sueldos, inicia la segunda etapa o sea la fase dinámica de valuación por puntos y tiene por objeto que los miembros del comité interpreten la índole precisa de cada uno de los puestos que se han de valorar, con todas sus características, claridad, precisión, objetividad, etc. que corresponden a los análisis, según se hablo de su propia técnica.

11.- Concentración de los datos de la especificación.

Una vez comprendida claramente la clase de cada puesto por valorar, habrá que interpretar los datos que contiene la especificación y traducirlos a los términos que se contienen en las definiciones de los factores y sus grados en el *Manual de valuación*, consignando los resultados en la hoja de concentración dispuesta para tal efecto.

12.- Clasificación de los datos

Simultáneamente o cuando se haya terminado la clasificación de datos, se calificará cada factor con el número de puntos que corresponda.

13.- Fijación del valor "en puntos" correspondiente a cada puesto.

Para fijar el valor definitivo en "puntos" de cada puesto así valuado, bastará con sumar los puntos asignados a cada subfactor, obteniendo así una cantidad de puntos que nos servirá de inmediato para jerarquizar los puestos, por orden de importancia progresiva.

14.- Comparación directa de los salarios y los valores en "puntos".

Registrar en la columna especial de dicha forma los salarios que se estén pagando a cada puesto valorizado, se obtendrá una comparación directa que señalará las discrepancias generales que existan en los salarios, bien porque no concorra una progresión correlativa de salarios, bien porque aun habiéndola, las diferencias de unos a otros no parezca corresponder a la magnitud de las diferencias concomitantes fijadas en función de las habilidades, responsabilidades, etc. de los puestos.

15.- Ajustes correspondientes

Consecuencia de lo anterior será realizar los ajustes correspondientes en los salarios que lo ameriten y se continuará luego la valuación de los demás puestos por interpolación como en el caso de la valuación por comparación de factores.

16.- Grafica de dispersión de los salarios.

Esta es la parte más técnica e importante de la valuación de los salarios, pues realizado todo lo anterior, se vierten los datos en una gráfica donde se marcan en la parte horizontal a cada puesto valuado y en la parte vertical los diversos salarios que se estén pagando a cada puesto, de tal manera que se puedan marcar en la gráfica los puntos donde se intersequen ambos datos, para ubicar el punto en el sistema de coordenadas, que corresponda a cada puesto, el cual queda, así, colocado exactamente en el sitio relativo de importancia que ostenta ante los demás. Se obtiene en tal forma una "curva de salarios"

Es obvio que para proceder a este paso no se habrá de realizar ningún ajuste en la comparación hecha en el punto anterior, sino que se tomarán los datos para la gráfica exactamente en la forma en que existan en el momento de consignarlos.

17.- Determinación de la tendencia rectilínea de crecimiento en la grafica de dispersión de los salarios.

Para determinar la tendencia rectilínea de crecimiento, en función de los puntos concedidos y de los sueldos pagados se procederá a fijar el punto medio que se encontrará en la intersección de X_2 con Y_2 y otro punto determinado que decida la inclinación de una recta ideal que pase precisamente en medio y equidistante de todos los puntos dispersos en la gráfica que se situará en la intersección de X_1 con Y_1 para efecto de lo cual se habrá de tomar en cuenta lo siguiente

Y = total de sueldos pagados.

X = total de puntos concedidos.

N = número de puestos valuados y consignados en la gráfica.

C = incremento constante en el importe de los salarios que se fijen,

Mismo que se obtiene con la ecuación $Y/X = C$.

X_2 , se fijará como resultante de la ecuación $X/N = X$

Y_2 , corresponde al resultado de $Y//N = Y_2$;

X_1 es un valor inferior a X_2 que se fija arbitrariamente; y a X_1 lo encontramos despejando una ecuación en los siguientes términos:

$$Y_1 = Y_2 - C(X_2 - X_1)$$

18.- Trazo de la recta ideal.

El trazo de la recta "ideal" de los salarios se hace con tan solo unir mediante una recta, los puntos que se denominarán A y B , mismos que corresponden a la intersección de los valores Y_1 con X_1 y Y_2 con X_2 , fijados con las fórmulas que anteceden y prolongando la línea resultante para que abarque la gráfica en toda su extensión. Existen otros métodos para determinar la recta ideal

19.- Márgenes de amplitud.

Los márgenes de amplitud se hacen necesarios en vista de que la línea que se obtuvo solo indica una progresión ideal en los salarios, que es casi imposible de observarse en la práctica; en consecuencia, se habrá de establecer una zona de amplitud prudente para que los salarios tengan la suficiente flexibilidad. Por lo tanto se limitará a señalar arriba y abajo de la recta ideal sendas rectas que guarden una proporcionalidad conveniente, tal vez de un 10, 15 o 20% que signifique la posibilidad de mover los salarios dentro de una tolerancia aceptable y conveniente.

20.- Determinación de las escalas de valuación.

Por último, las escalas definitivas de valuación se establecerán mediante el sencillo sistema de restar a los valores máximos de puntos y salarios comprendidos, el importe mínimo de los mismos asignados a los puestos de mayor y menor importancia respectivamente, con lo cual se obtendrá la amplitud de los valores realmente utilizados y dividiendo el residuo obtenido entre el número de grados o grupos de salarios que se

considera conveniente realizar, se hallará un factor constante de incremento que permita establecer una verdadera escala de valuación.

3.6 Otros modelos; Forela, Hay y Mercer.

Modelo Forela.

Su nombre lo toma de las abreviaturas de un programa emprendido por el Centro Nacional de la Productividad, denominado "Formación en Relaciones Laborales para Funcionarios de Entidades Publicas"

Es un modelo que basa su contenido y desarrollo en el modelo de puntos en razón de que es el que reúne las cualidades necesarias para realizar en forma consistente la valuación de puestos.

Su desarrollo implica las siguientes fases:

- a) Identificación de factores. El puesto es susceptible de medirse en función de factores comunes y de factores específicos; estos últimos se aplican de acuerdo con el tipo de organización de que se trate.

Factores comunes.	<u>Habilidad.</u> <u>Responsabilidad.</u>
Factores específicos.	<u>Esfuerzo.</u> <u>Condiciones de trabajo.</u>

- b) Elección de los factores. La flexibilidad de este modelo permite que, de acuerdo con la actividad desarrollada por la organización, se le pueda asignar un gran peso a los factores de importancia o de alto grado de dificultad. Asimismo, permite emplear y darle peso a aquellos que se consideren de menor importancia.

- c) Definición de los factores. Con base en las necesidades de la organización identificadas en la creación de los factores se procederá a la integración de las matrices de valuación. Para lo cual se dará una descripción operativa de cada factor, niveles y grado de complejidad, con el fin de que cuando se lean los análisis de puestos se pueda identificar la existencia y grado de complejidad del factor en el puesto.

Modelo Hay de perfiles y escalas.

En este modelo, la valuación de puestos es el proceso de establecer las relaciones relativas de los puestos dentro de una organización, aplicando una medida cuantitativa al contenido del puesto, teniendo como principales objetivos:

1. Lograr que los puestos tengan el orden de importancia correcto.
2. Establecer una distancia relativa adecuada entre los puestos dentro de ese orden.

Cada miembro del comité va a leer independientemente la descripción de puesto que está previamente analizada y aprobada por el titular y uno o más niveles de supervisión para asegurar la exactitud y acuerdo en relación al contenido, para aplicar una serie de juicios en relación al puesto en términos de Habilidades, Solución de Problemas y Responsabilidad por Resultados y llegar a un total de puntos y énfasis para el puesto. Cada valuación de los miembros del comité se va a listar entonces abiertamente para permitir la discusión de varios puntos de vista y facilitar el llegar a una valuación de consenso y corresponderá a los expertos de la aplicación del procedimiento del sistema Hay dar apoyo al comité hacia una consistencia y exactitud en la interpretación de las Matrices Hay y su correcta aplicación.

La experiencia ha demostrado que el proceso de valuación se realiza de manera más sencilla, comparando ciertos aspectos de los elementos de puestos que son comunes a todos los puestos en diferentes grados. El método Hay de perfiles y escalas permite la comparación de puestos a través de un análisis de tres factores comunes (factores

universales dentro de los cuales se hace un total de ocho juicios independientes en relación a diferentes aspectos (elementos) de cada puesto. Estos son:

Factores Modelo Hay *

FACTORES UNIVERSALES	ELEMENTOS
HABILIDADES	1.- Habilidad Especializada 2.- Habilidad en Gerencia 3.- Habilidad en Relaciones Humanas
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1.- Marco DE Referencia 2.- Complejidad del Pensamiento.
RESPONSABILIDADES POR RESULTADOS	1.- Libertad para actuar 2.- Magnitud 3.- Impacto

* tomado de http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/RamonFdezPilar_ValuaciónPuestos.htm Pág. 14

Las tres escalas y sus definiciones, representan el criterio de valuación que se usará en la valuación de todos los puestos.

El patrón de numeración que se usa universalmente en el proceso Hay de valuación de puestos que se emplea en el diseño de matrices, es una escala geométrica basada en pasos. Se define un "paso de diferencia" como la diferencia mínima que los evaluadores bien informados y experimentados pueden discernir entre los puestos o los elementos de los puestos. El paso es el bloque de construcción esencial del método y la unidad básica de la escala de valuación de puestos.

Modelo de grados Mercer.

Este modelo fundamenta su filosofía en tres principios principalmente:

- a) Equidad interna.
- b) Competitividad
- c) Efectividad

La equidad interna es el principio que establece que a cada puesto se le debe reconocer su importancia relativa en una organización, se sustenta en las responsabilidades y en los requerimientos del puesto y se nutre de los criterios de mercado que establecen el valor de esas responsabilidades y requerimientos en un entorno concreto.

Es un principio universal, aunque su aplicación concreta puede tener diferencias regionales en función de las características del mercado en cada caso.

La competitividad se define como el principio que establece que a cada puesto se le debe otorgar una compensación coherente con el mercado de trabajo.

Adicionalmente ambos principios; el de equidad interna y el de la competitividad deben relacionarse con un tercer principio de la efectividad que puede ser definido como: El principio que establece que a cada empleado deberá pagársele conforme a los resultados que logre dentro del marco dado por la equidad y la competitividad del puesto.

Los factores o parámetros de valuación son las razones por las que un puesto puede valer más o menos que otros, por lo tanto un puesto será más importante que otros, cuando el grado en que se dan los factores o parámetros en ese puesto es mayor que el grado en que esos factores se dan en los otros puestos.

En el modelo Mercer existen solo tres grandes grupos de factores o parámetros de valuación globales o macro:

1. Conocimientos. Lo que el ocupante debe saber para desempeñar el puesto.
2. Responsabilidades. Las áreas o ámbitos específicos de actividad en los que se espera que el ocupante dé resultados.
3. Condiciones de trabajo. Las adversidades físicas que impone el trabajo al ocupante del puesto y que suponen una incomodidad, esfuerzo o riesgo para éste.

Se considera que prácticamente cualquier posible factor de valuación está incluido en alguno de los tres factores anteriores.

A continuación se presenta cuadro resumen de factores y parámetros que utiliza el modelo de puntos Mercer:

Factores y Parámetros para el Modelo de Mercer *

FACTORES	PARÁMETROS
CONOCIMIENTOS	<p>Conocimientos teóricos.- Valúa conocimientos que se aplican en el puesto.</p> <p>Idiomas.- Aunque puede ser parte del factor "Conocimientos teóricos", se puede usar este factor para valuar los requerimientos del puesto en materia de idiomas,</p> <p>Experiencia.- Valúa los conocimientos prácticos, adquiridos a través del desempeño de otros puestos que se requieren para desempeñar el puesto</p> <p>Entrenamiento.- Valúa los conocimientos prácticos, adquiridos a través de procesos de capacitación necesarios para desempeñar el puesto.</p>
RESPONSABILIDADES	<p>Análisis de situaciones.- Valúa el tipo de situaciones que debe analizar el ocupante, la complejidad de las mismas y los apoyos con que cuenta.</p> <p>Toma de decisiones.- Valúa la trascendencia de las decisiones que debe tener el ocupante del puesto sin el apoyo de su jefe inmediato.</p> <p>Contactos o relaciones.- Valúa las relaciones que debe establecer el ocupante con otras personas (dentro y fuera de la Organización), así como la trascendencia de las mismas.</p> <p>Supervisión.- Valúa la responsabilidad que tiene el ocupante del puesto por dirigir el trabajo de otros empleados.</p> <p>Impacto en resultados.- Valúa la responsabilidad del puesto derivada de su contribución a los resultados financieros de la organización.</p> <p>Autonomía.- Valúa la responsabilidad del puesto derivada del grado de libertad con que debe actuar el ocupante, es decir, el estatus organizacional del puesto.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO	<p>Esfuerzo físico.- Valúa la necesidad de que el ocupante realice labores que implican un esfuerzo físico.</p> <p>Condiciones.- Valúa la necesidad de que el empleado realice sus labores en condiciones ambientales adversas.</p> <p>Riesgos.- Valúa los riesgos de trabajo a que está expuesto el ocupante del puesto durante sus labores normales.</p>

* tomado de http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/RamonFdezPilar_ValuaciónPuestos.htm Pág. 24

Para ponderar los factores o parámetros de valuación es indispensable tener en cuenta tanto su importancia dentro de la organización como la importancia que tienen en el mercado o entorno en razón de lo anterior se puede decir que no todos los factores son igualmente importantes o determinantes. Por estos motivos, los distintos factores o parámetros de valuación, suelen estar

III. MARCO DE REFERENCIA

1. Antecedentes.

El antecedente más remoto de la actual Comisión Nacional del Agua lo constituye el Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio creado el 22 de abril de 1853, que tenía a su cargo entre otras, las funciones de fomento agropecuario, a las cuales se incorpora más tarde la función de irrigación.

Propiamente el antecedente orgánico de la Comisión Nacional del Agua, se ubica en el año de 1921 cuando se crea dentro de la Secretaría de Agricultura y Fomento, la Dirección de Irrigación, a la que se asignan las funciones de organización del servicio hidrológico, el estudio de grandes proyectos de irrigación, así como la construcción de las obras de riego.

La Ley sobre Irrigación en Aguas Federales del 9 de enero de 1926, dio origen a la Comisión Nacional de Irrigación, que siguió dependiendo de la Secretaría de Agricultura y Fomento.

Mediante reformas a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 1º de enero de 1947, se creó la Secretaría de Recursos Hidráulicos y tuvo como atribuciones principales, las de la Comisión Nacional de Irrigación, excepto las relacionadas con los distritos de riego y conservación de suelos, que las siguió desempeñando la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

Con fundamento en el artículo 10 de la citada Ley y mediante acuerdos y decretos presidenciales, las Direcciones de Aguas, Ingeniería Sanitaria y de Obras Hidráulicas, que dependían respectivamente de las Secretarías de: Agricultura y Ganadería, Salubridad y Asistencia y de Comunicaciones y de Obras Públicas, pasaron a depender de la Secretaría de Recursos Hidráulicos, cuyas facultades y funciones quedaron establecidas en el artículo 12 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, el 24 de diciembre de 1958; así como en la Ley Federal de Aguas de fecha 11 de enero de 1972.

Las ex Secretarías de: Agricultura y Ganadería, y de Recursos Hidráulicos quedaron fusionadas al expedirse la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que entró en vigor el 1º de enero de 1977, dando origen a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

1.1 Origen de la Comisión Nacional del Agua.

Por decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 16 de enero de 1989 se creó la Comisión Nacional del Agua, en calidad de órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, teniendo a su cargo las actividades de planear, construir, operar y conservar al obra hidráulica y realizar las acciones que se requieran en cada cuenca hidrológica.¹⁹

La Comisión Nacional del Agua se integró a partir del personal y los recursos (financieros y materiales) provenientes de la Subsecretaría de Infraestructura Hidráulica; de la Dirección General del Servicio Meteorológico Nacional; de la Comisión de Aguas del Valle de México; la Comisión del Lago de Texcoco; de las Coordinaciones Regionales de Infraestructura Hidráulica; de las Subdelegaciones de Infraestructura Hidráulica y Residencias Generales de Construcción y Operación de las Delegaciones de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos en los estados de la República, obedeciendo a la necesidad de concentrar en un solo órgano la administración integral del agua y el cuidado de la conservación de su calidad, así como la planeación, construcción, operación, y conservación de las obras hidráulicas del país.

En el cumplimiento de estos propósitos se sustentan los cambios que ha experimentado la Institución y que ha incrementado sus responsabilidades, como el asumir la dirección de la operación de los distritos de riego y propiciar su transferencia a los usuarios; así como la asignación y ejercicio de diversas facultades en materia de recaudación.

¹⁹ México Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Decreto por el que se crea la Comisión Nacional del Agua, "Diario Oficial de la Federación" 16 de enero de 1989

Para fortalecer el funcionamiento de la Comisión Nacional del Agua, por decreto presidencial, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 16 de abril de 1991, se dispone la creación de su consejo técnico, que al ser integrado por los titulares de las principales dependencias involucradas en la política hidráulica, ha constituido para la Comisión, una instancia de apoyo invaluable para avanzar en el cumplimiento de los propósitos que le dieron origen.

Mediante decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1994, se crea la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, a la que se asigna entre otros, el despacho de los asuntos relativos a formular y condicionar la política nacional en materia de aguas, con ello La Comisión Nacional del Agua, quedo adscrita a esta nueva dependencia.

Con el decreto de modificación a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 2000, en el artículo 32 Bis, se definió esta dependencia como Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, conservando sus atribuciones con relación a la administración, uso, regulación y aprovechamiento sustentable de las aguas nacionales, lo cual a su vez quedo establecido en su Reglamento Interior publicado el 4 de junio de 2001.

La misión encomendada y la consecución de sus objetivos estratégicos, así como la visión a la que aspira la CNA, han hecho necesaria la readecuación de su estructura orgánica, de esta manera el Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales publicado el 21 de enero de 2003, establece las atribuciones y los órganos en los cuales recaen las mismas.

1.2 Estructura Orgánica y Organigrama.

1.0 Dirección General.

1.0.1 Órgano Interno de Control.

1.0.2 Unidad de revisión y Liquidación Fiscal.

1.0.3 Unidad de Comunicación Social.

1.1 Subdirección General de Infraestructura Hidráulica Urbana.

1.1.1 Unidad de Asuntos Fronterizos.

1.1.1.1 Gerencia de Contratación de Obra.

1.1.2 Unidad de Agua Potable y Saneamiento.

1.1.2.1 Gerencia de Estudios y Proyectos.

1.1.2.2 Gerencia de Potabilización y Tratamiento.

1.1.2.3 Gerencia de Fortalecimiento Institucional.

1.2 Subdirección General de Infraestructura Hidroagrícola.

1.2.0.1 Gerencia de Proyectos de Infraestructura Hidroagrícola.

1.2.0.2 Gerencia de Construcción de Infraestructura Hidroagrícola.

1.2.0.3 Gerencia de Distritos y Unidades de Riego.

1.2.0.4 Gerencia de Distritos de Temporal Tecnificado.

1.2.0.5 Gerencia de Operación, Conservación e Ingeniería Industrial de Presas, Plantas de Bombeo y Acueductos.

1.2.0.6 Gerencia de Uso Eficiente del Agua y la Energía Eléctrica.

1.2 Subdirección General Técnica.

- 1.3.0.1 Gerencia de Consultivo Técnico.
- 1.3.0.2 Gerencia de Aguas Superficiales.
- 1.3.0.3 Gerencia de Aguas Subterráneas.
- 1.3.0.4 Gerencia de Saneamiento y Calidad del Agua.
- 1.3.0.5 Gerencia de Ingeniería Básica y Normas Técnicas.
- 1.3.0.6 Gerencia del programa de Modernización del Manejo del Agua.

1.3.1 Unidad del Servicio Meteorológico Nacional.

- 1.3.1.1 Gerencia de Redes de Observación Telemática
- 1.3.1.2 Gerencia de Meteorología.

Subdirección General de Administración del Agua.

- 1.4.0.1 Gerencia de Servicios a Usuarios.
- 1.4.0.2 Gerencia de Recaudación.
- 1.4.0.3 Gerencia del Registro de Derechos del Agua.
- 1.4.0.4 Gerencia de Inspección y Medición.
- 1.4.0.5 Gerencia de Normatividad de Aguas Nacionales.
 - 1.4.0.0.1 Coordinación de Evaluación.

1.5 Subdirección General de Programas Rurales y Participación Social.

- 1.5.0.1 Gerencia de Consejos de Cuenca
- 1.5.0.2 Gerencia de Descentralización.
- 1.5.0.3 Gerencia de Tenencia de la Tierra.
- 1.5.0.4 Gerencia de Atención Social y Legislativa.
- 1.5.0.5 Gerencia de Agua Potable y Alcantarillado en el Medio Rural.

1.6. Subdirección General de Programación.

- 1.6.0.1 Gerencia de Estudios para el desarrollo Hidráulico Integral.

- 1.6.0.2 Gerencia de Planeación Hidráulica.
- 1.6.0.3 Gerencia de Financiamiento.
- 1.6.0.4 Gerencia de Evaluación y Programación.

1.7 Subdirección General Jurídica.

- 1.7.0.1 Gerencia de lo Consultivo.
- 1.7.0.2 Gerencia de lo Contencioso.
- 1.7.0.3 Gerencia de Procedimientos Administrativos.

1.8 Subdirección General de Administración.

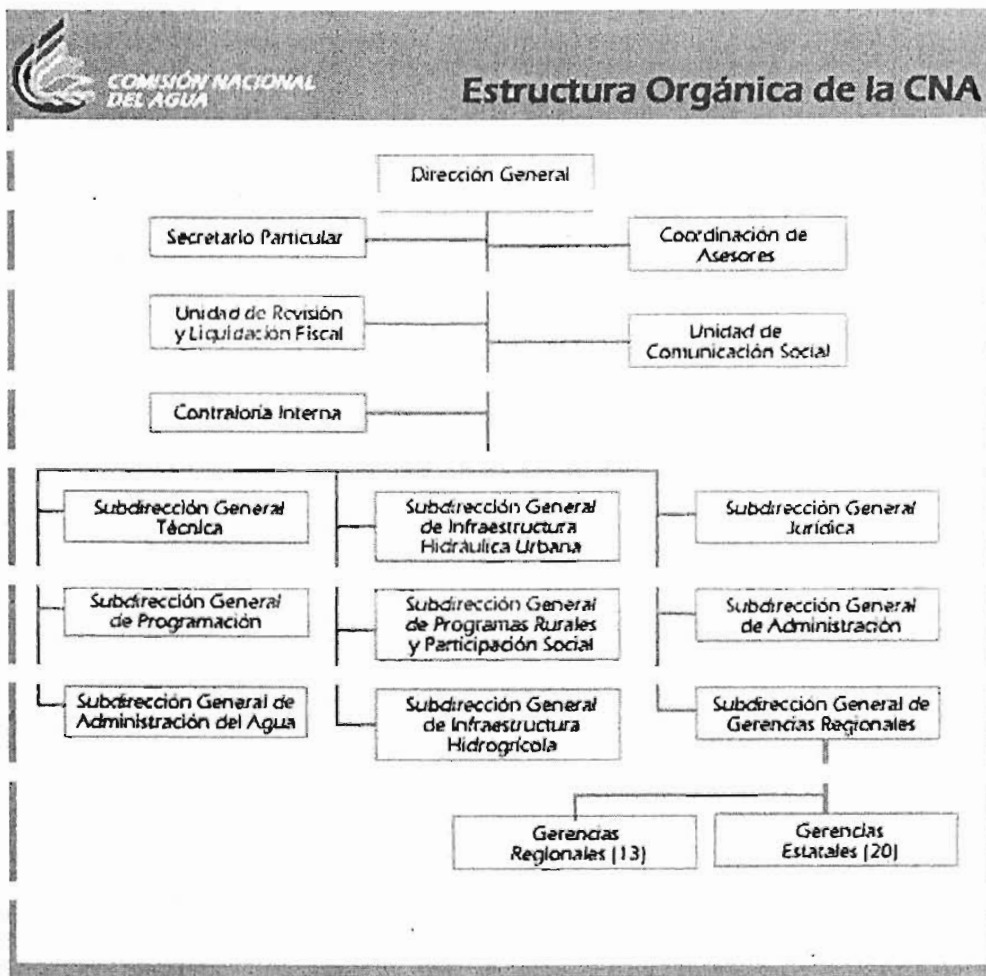
- 1.8.0.1 Gerencia de Personal.
- 1.8.0.2 Gerencia de Recursos Financieros.
- 1.8.0.3 Gerencia de Recursos Materiales.
- 1.8.0.4 Gerencia de Innovación y Calidad.
- 1.8.0.5 Gerencia de Telecomunicaciones e Informática.
 - 1.8.0.0.1 Coordinación de Atención a Organismos Fiscalizadores.

Subdirección General de Gerencias Regionales.

- 1.9.0.1 Gerencia de Protección a la Infraestructura y Atención de Emergencias.
- 1.9.0.2 Gerencias Regionales.
- 1.9.0.3 Gerencias Estatales.

1.9.1 Gerencia Regional de Aguas del Valle de México y Sistema Cutzamala.

Organigrama de la Comisión Nacional del Agua



1.3 Objetivos, Misión, Visión y Atribuciones.

Objetivos.

Los objetivos de la Comisión Nacional del Agua se encuentran planteados en el Programa Nacional Hidráulico a saber:

I. Fomentar el uso eficiente del agua en la producción agrícola:

- Incrementar la eficiencia en el uso del agua en los Distritos y Unidades de Riego para recuperar volúmenes.
- Concluir proyectos en proceso para incorporar nuevas zonas de 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.

II. Fomentar la ampliación de la cobertura y calidad de los Servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.

- 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 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.

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

- 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.
- Inducir a la sociedad en su conjunto a reconocer el valor económico del agua.

- Lograr el equilibrio de los acuíferos sobre-explotados.

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

- 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 Comisión.

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

- 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.

VI. Disminuir los riesgos y atender los efectos de inundaciones y sequías.

- 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 períodos de sequía.

Misión. “Administrar las aguas nacionales con la participación de la sociedad para lograr el uso sustentable del Agua.”

Visión. “Ser un órgano normativo, con alto grado de excelencia técnica y promotor de la participación de la sociedad y los usuarios organizados en la administración del agua.”

Atribuciones. (Ley de Aguas Nacionales).

Artículo 9.- Son atribuciones de “La Comisión”:

- I. Ejercer las atribuciones que conforme a la Presente Ley corresponden a la autoridad en materia hidráulica, dentro del ámbito de la competencia federal, excepto las que debe ejercer el Ejecutivo Federal;
- II. Formular el Programa Nacional Hidráulico respectivo, actualizarlo y vigilar su cumplimiento;
- III. Proponer los criterios y lineamientos que permitan dar unidad y congruencia a las acciones del Gobierno Federal en materia de aguas nacionales, y asegurar y vigilar la coherencia entre los respectivos programas y la asignación de recursos para su ejecución;
- IV. Fomentar y apoyar el desarrollo de los sistemas de agua potable y alcantarillado, los de saneamiento, tratamiento y reuso de aguas; los de riego o drenaje y los de control de avenidas y protección contra inundaciones. En su caso, contratar o

concesionar la prestación de los servicios que sean de su competencia o que así convenga con terceros;

- V. Administrar y custodiar las aguas nacionales y los bienes nacionales a que se refiere el Artículo 113, y preservar y controlar la calidad de las mismas, así como manejar las cuencas en los términos de la presente ley;
- VI. Programar, estudiar, construir, operar, conservar y mantener las obras hidráulicas federales directamente o a través de contratos o concesiones con terceros, y realizar acciones para el aprovechamiento integral del agua y la conservación de su calidad;
- VII. Expedir los títulos de concesión, asignación o permiso a que se refiere la presente Ley, reconocer derechos y llevar el Registro Público de Derechos de Agua;
- VIII. Conciliar y, en su caso, fungir a petición de los usuarios, como árbitro en la solución de conflictos relacionados con el agua, en los términos del Reglamento de esta Ley;
- IX. Promover el uso eficiente del agua y su conservación en todas las fases del ciclo hidrológico, e impulsar una cultura del agua que considere a este elemento como un recurso vital y escaso;
- X. Ejercer las atribuciones fiscales en materia de administración, determinación, liquidación, cobro, recaudación y fiscalización de las contribuciones y aprovechamientos que se le destinen o en los casos que señalen las leyes respectivas, conforme a lo dispuesto en el Código Fiscal de la Federación;
- XI. Promover y, en su caso, realizar la investigación científica y el desarrollo tecnológico en materia de agua y la formación y capacitación de recursos humanos;
- XII. Expedir las normas en materia hidráulica en los términos de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización;

- XIII. Vigilar el cumplimiento y aplicación de la presente Ley, interpretarla para efectos administrativos y aplicar las sanciones y ejercer actos de autoridad en la materia, que no estén reservados al Ejecutivo federal;
- XIV. Actuar con autonomía técnica y administrativa en el manejo de los recursos que se le destinen y de los bienes que tenga en los términos de esta Ley, así como con autonomía de gestión para el cabal cumplimiento de su objeto y de los objetivos y metas señaladas en sus programas y presupuesto
- XV. Expedir en cada caso, respecto de los bienes de propiedad nacional a que se refiere esta ley, la declaratoria correspondiente, que se publicará en el Diario Oficial de la Federación; y
- XVI. Realizar las demás que señalen las disposiciones legales o reglamentarias.

1.4 Situación actual.

En materia de Administración de Sueldos y Salarios y propiamente en lo referente a la Valuación de Puestos la Comisión Nacional del Agua se ajusta plenamente a la normatividad emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, bajo la "Norma que establece el Sistema de Descripción y Valuación de Puestos de la Administración Pública Federal", cuyo objetivo es establecer los criterios y acciones, mediante los cuales las dependencias y entidades obtengan la información necesaria que identifique y describa las características y contenido del puesto, a fin de contar con los elementos que permitan asignarles un valor y de esa manera, establecer los criterios de comparación que ayuden a definir una política salarial competitiva respecto al mercado laboral y equitativa dentro de la Administración Pública Federal.

El ámbito de aplicación de dicha norma son las dependencias de la Administración Pública Federal y aquellas entidades, que dada la naturaleza de las funciones de sus puestos, la Secretaría de hacienda y Crédito Público determine que deban ser valuados a través del sistema de descripción y valuación de puestos de la Administración Pública Federal.

Los responsables de la aplicación de la Norma que establece el sistema de descripción y valuación de puestos de la Administración Pública Federal son los titulares de las dependencias y entidades antes mencionadas, los Oficiales Mayores, Directores Generales de Recursos Humanos o equivalentes y los servidores públicos en quienes se delegue la facultad correspondiente de acuerdo con las disposiciones legales aplicables.

La citada Norma establece que serán sujetos de valuación todos los puestos contenidos en el analítico de puesto-plaza en caso de las dependencias y los establecidos en la plantilla de personal de las entidades, así como en los casos en que solicite una creación o renovación de puestos, hasta el nivel de subsecretario o su homólogo en las entidades.

Quedan excluidos del Sistema al que se refiere la norma: los puestos de las Fuerzas Armadas Mexicanas que no estén comprendidos dentro de la estructura básica y no básica de las Secretarías de la Defensa Nacional y de Marina; del Servicio Exterior Mexicano; de la rama médica, paramédica y afines y del modelo de educación básica, media superior y superior.

La Secretaría de Hacienda a través de la Unidad de Política y Control Presupuestario en coordinación con la Secretaría de Función Pública serán las responsables de efectuar la valuación de los puestos, en tanto que las dependencias y las entidades deberán recopilar la información relativa al contenido del puesto y remitirla a la Unidad de Política y Control Presupuestario para su análisis, por conducto de la Oficialía Mayor u homóloga correspondiente.

Según la Norma que establece el sistema de descripción y valuación de puestos de la Administración Pública Federal, la valuación de puestos se llevará a cabo con la información obtenida mediante el cuestionario para la Descripción de Puestos Operativos y de Enlace y el cuestionario para la Descripción de Puestos de Mandos Medios y Superiores.

Con el propósito de organizar y agilizar el proceso de descripción del puesto, las dependencias y entidades mencionadas deberán contar con un facilitador por cada unidad administrativa, quién será el responsable de recopilar la información.

La unidad de Política y Control Presupuestario instruirá a los facilitadores en lo relativo a la estructura del cuestionario, su contenido, la manera de su llenado y la forma de integrar la información.

Los facilitadores deberán hacer uso de los instructivos para el llenado de los cuestionarios y apearse en todo momento a éstos.

La Oficialía Mayor será el vínculo para coordinar los trabajos entre la Unidad y el grupo de facilitadores correspondientes.

Para la aplicación de la norma, el facilitador de cada unidad administrativa deberá contar con un amplio conocimiento de las funciones de los puestos pertenecientes a su unidad administrativa y de preferencia deberá estar adscrito al área de recursos humanos.

La Unidad enviará a la Oficialía Mayor de cada dependencia un ejemplar de los cuestionarios para las descripciones de los puestos y el formato de los mismos en disco flexible, a fin de que sean reproducidos y entregados a los facilitadores para su aplicación.

El facilitador de la dependencia y entidad será responsable de recibir cuestionarios para las descripciones de los puestos; organizar y conducir la aplicación del cuestionarios en sesiones de trabajo con el grupo de servidores públicos; detectar y corregir los posibles errores y garantizar que la información contestada refleje puntualmente las características propias del puesto.

El facilitador deberá explicar a los servidores públicos el contenido del cuestionario y auxiliarlos para que sea contestado correctamente, tomando como base los conocimientos adquiridos en el seminario de capacitación y los lineamientos definidos en el instructivo correspondiente.

El cuestionario para la Descripción de Puestos Operativos y de Enlace deberá ser requisitado por el jefe inmediato del titular del puesto a valuarse y validado en primer instancia por el titular del puesto.

El cuestionario para la Descripción de Puestos de Mandos medios y Superiores deberá ser requisitado por el titular del puesto y validado en primer instancia por el jefe inmediato de éste.

Los cuestionarios para la Descripción de Puestos contestados y validados, deberán ser remitidos posteriormente al facilitador, quien deberá validar la información contenida en dichos cuestionarios.

Cuando el cuestionario para la Descripción haya sido validado totalmente, el facilitador deberá coordinar la captura de la información en la base de datos, conforme a los requerimientos que la Unidad de Política y Control Presupuestario establezca.

La información deberá integrarse en dispositivo magnético. El facilitador deberá entregar el dispositivo magnético citado a la Oficialía mayor de la dependencia, la cual será responsable de enviarlo a la Unidad para el análisis de la información en los tiempos que ésta establezca.

La Unidad de Política y Control Presupuestario será responsable de procesar y analizar la información para llevar a cabo la valuación del puesto.

Para efectos administrativos, la interpretación de la Norma que establece el sistema de descripción y valuación de puestos de la Administración Pública Federal, corresponderá a la Unidad de Política y Control Presupuestario de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En cuanto al control y vigilancia de la Norma, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de función Pública en el ámbito de su competencia, así como los órganos internos de control de las dependencias y entidades, en el ejercicio de las atribuciones que

en materia de inspección, control y vigilancia les confiere la Ley, comprobarán el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la citada norma.

Por último los servidores públicos de las Dependencias y Entidades a que se hace referencia en párrafos anteriores y los facilitadores encargados de la recopilar la información para la validación de puestos, serán responsables por las irregularidades en que incurran, por no observar o contravenir lo dispuesto en la Norma y en su caso, serán sancionados en los términos de la Ley Federal de los Servidores Públicos. Asimismo los miembros de los órganos de gobierno de las entidades serán responsables de la observancia a lo establecido en la Norma en los términos de lo previsto en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

2. Necesidad de establecer un modelo de análisis y valuación de puestos en la CNA.

El análisis y valuación de puestos tiene su fundamento en la necesidad de valorar objetivamente las funciones que se realizan en la organización, se busca definir la razón de ser del puesto (descripción general de lo que se pretende que el puesto logre).

En este punto se busca definir la complejidad e innovación que se requiere para desarrollar el puesto o sea el criterio o juicio que se debe aplicar para cumplir con las finalidades del puesto/función.

Además de cumplir con la necesidad propia de valorar el puesto la valuación de puestos cumple otras necesidades de carácter social, legal y económica.

2.1 Necesidad social.

Sin duda uno de los más grandes problemas que han tenido que afrontar las organizaciones a través de los tiempos ha sido el de remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan. Y las experiencias pasadas nos han demostrado que una de las principales causas de conflicto se presentaba cuando se trataba de fijar salarios.

Dado el gran porcentaje de población que encuentra su medio de vida mediante la prestación de sus servicios, a través de contratos de trabajo la importancia del establecimiento de salarios justos resulta, evidentemente, de una trascendencia social, de acuerdo al momento histórico que se está viviendo.

2.2 Necesidad legal.

El legislador consciente de ésta, hizo aparecer en la fracción XXVII inciso b del Artículo 123 constitucional como condición nula que no obliga a los contratantes, aunque se exprese en el contrato, aquella que fije "un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje."

El Artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo establece que "para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual". La única forma de lograr esto es a través de una técnica que elimine la subjetividad.²⁰

2.3 Necesidad económica.

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

2.4 Condiciones que debe cumplir la valuación de puestos.

Son cuatro las condiciones preliminares que debe cumplir una valuación de puestos:

²⁰ REYES PONCE, Agustín, *Administración de Personal: Sueldos y Salarios*, México, Ed. Limusa, Pág. 39

1. Presentación del estudio.- Con el objeto de que el más alto nivel de autoridad dentro de la organización pueda tener bases para emitir una decisión sobre la posibilidad de que se implante un sistema de valuación de puestos, se requiere hacer una presentación que cubra las diferentes necesidades de información; dicha presentación debe cubrir por lo menos, los siguientes puntos:

a) La naturaleza de la valuación de puestos.

b) El objetivo u objetivos que se pretenden cubrir; pudiendo ser entre otros:

- i. Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- ii. Fijar bases para la administración de salarios
- iii. Establecer una estructura de salarios comparables a las que existen en el mercado de mano de obra.
- iv. Controlar adecuadamente los costos de los recursos humanos.
- v. Establecer bases para negociaciones con el sindicato.
- vi. Estructurar la revisión periódica de salarios.
- vii. Establecer principios y políticas claras y precisas que permitan un trato más objetivo al personal en referencia a este aspecto.
- viii. Ayudar a la selección, promoción y transferencia de personal y a los programas de capacitación.
- ix. Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así la moral e trabajo del personal y mejorar las relaciones organización-trabajador.

c) Necesidades expresas de la organización, como por ejemplo:

- i. Desigualdad en los salarios.
- ii. Problemas que surgen al integrar nuevos puestos en relación a los antiguos.
- iii. Las obligaciones de los puestos cambian con el tiempo y las modificaciones en los salarios presentan muchos problemas.
- iv. Revisión periódica del salario de cada empleado.

- v. Definición de política para asegurar consistencia cuando se conceden aumentos de salarios con respecto a tipo, cantidad, frecuencia y fecha de concesión.
 - vi. Control sistemático de salarios.
- d) La forma en que la valuación de puestos cubrirá esas necesidades definiendo el método a utilizar.
 - e) La experiencia de otras organizaciones, si es posible del ramo, en la valuación de puestos.
 - f) Las limitaciones del estudio. Si se han presentado los aspectos positivos, es necesario señalar las limitaciones existentes, con el objeto de que no se espere que resuelva problemas fuera de su capacidad.
 - g) El efecto en los costos. (Presentarlo como una inversión).

2. Aprobación por parte del nivel jerárquico más elevado.- Normalmente la sugerencia del estudio de valuación emana de los dirigentes del área de recursos humanos, aunque puede surgir de la máxima autoridad o en general de la necesidad apremiante de una buena administración de salarios.

Al adoptar un método ordenado para clasificar sus puestos y evaluar estos por su posición en la clasificación, la organización está adoptando un plan definido de procedimientos y operación, el cual implica la determinación de políticas en lo relativo a salarios. Además, su instalación, mantenimiento y operación requieren tiempo, esfuerzos y costo, por lo cual una decisión de tal importancia corresponde a los niveles que establecen las políticas.

3. Presentación del plan a los jefes.- La colaboración de los jefes será necesaria para el éxito del plan; siendo ellos los que intervienen activamente en las decisiones de sueldos y salarios, habrá que comunicarles que no perderán su capacidad de decisión, sino que la diferencia radicarán en que contarán con el auxilio de un sistema que les permitirá dar los aumentos en la forma más conveniente y de mayor utilidad en su área, para ello habrá que:

- a) Instruirlos acerca de la naturaleza y características del método de valuación, haciendo hincapié en la importancia del mismo, para resolver sus propios problemas.
- b) Explicarles el plan detalladamente, hasta que estén plenamente enterados de su funcionamiento.
- c) Asignarles alguna función dentro del estudio.

4. Presentación al grupo subordinado.- dentro de este grupo incluimos tanto a trabajadores sindicalizados como aquellos que no lo sean, debiendo aclarar que en el caso de existir tal sindicato, deberá dársele a conocer lo referente al plan ya que su actuación será determinante. La divulgación del plan entre el personal es sumamente útil, pues este necesitará saber que se está haciendo y en qué forma le afectará; así se logrará la colaboración y confianza del grupo. El personal, pues debe saber el cambio necesario y que redundará en beneficio de todos. Se ha dicho que el éxito o su fracaso radicarán muchas veces en la forma en que se presente. Como argumentos a usar con el personal pueden mencionarse:

- a) El sistema elimina favoritismos.
- b) Se eliminan los descontentos del trabajador y del propio sindicato, respecto a ciertos sueldos, originado precisamente por el desconocimiento de su razón de ser.
- c) Eliminación de los cálculos estimados, casi siempre defectuosos, para pagar los puestos de nueva creación.
- d) Eliminar la fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos y de la organización en la relación con sus recursos humanos.
- e) Eliminar la confusión que existe entre el aspecto objetivo del trabajo y los aspectos subjetivos o personales del trabajador.
- f) Eliminación de las decisiones unilaterales de la gerencia, precisamente por la intervención del propio sindicato en el sistema.

De ninguna manera es recomendable lanzarse a establecer un plan de valuación de puestos sin antes tener todos los apoyos necesarios y el convencimiento de todas las

partes. El apresuramiento puede ser causa de fricciones, problemas y resentimientos que un sistema de valuación de puestos debe eliminar en lugar de crear.

2.5 Elementos necesarios para realizar una valuación de puestos.

Antes de comenzar a valorar puestos en una organización, resulta muy conveniente el contar con una serie de elementos que son importantes para asegurar el éxito de un proyecto de esta magnitud, a continuación se dará una lista de esos elementos que de acuerdo a la experiencia son los más comunes, esta lista se indica como enunciativa pero de ninguna manera se hace limitativa²¹

1.- Aprobación de la Alta Dirección.

Para tal caso debe haber un alto grado de convencimiento de la Alta Dirección para iniciar un trabajo de este tipo, en la medida en que los directivos de la organización estén involucrados en el proyecto, su elaboración e implantación tendrán grandes posibilidades de salir con éxito, además los niveles medios y de supervisión respetarán los resultados del programa en general. Se debe poner en claro que de la valuación de puestos nacerán las escalas de salarios, las políticas de prestaciones, la jerarquía de las funciones de la organización, etc., esto involucra una gran responsabilidad para el área de personal y para la alta dirección.

2.-Análisis y Descripciones de Puestos.

Es necesario contar con este instrumento ya que con éste el comité de valuación fijará el valor de los puestos, en virtud de contener la información con los datos que el modelo requiere para su aplicación.

3.- Organigramas

²¹ VARELA JUÁREZ, Ricardo A. *Apuntes de Administración*, UNAM, FCA, México, 2004

Estos son de gran importancia para una valuación de puestos debido a que en forma gráfica se tendrán a la mano las líneas de reporte funcionales, esto evitará discordancias entre las valuaciones.

4.- Modelo de valuación.

Este punto se refiere al modelo adoptado para llevar a cabo la valuación de puestos acorde a las características y necesidades de la organización.

5.- Comité de valuación.

Se entiende por comité de valuación al grupo de personas que unificarán sus criterios a través de un modelo de valuación para en forma objetiva, darle un "peso" (valor) a cada puesto de la organización.

6.- por último se deberá seleccionar un número de puestos llamados "tipo" que son aquellos básicos que en toda organización se encuentran. Para mayor facilidad de identificación de los puestos tipo en una organización mencionaremos las siguientes características:

- a) Que su contenido no sea objeto de discusiones por diferencias de los miembros del comité en su comprensión del puesto.
- b) Que no surjan cambios frecuentes en obligaciones, ni contenidos de los puestos.
- c) Que sean estables, bien conocidos y que sus definiciones se comprendan con facilidad.
- d) Que sean de los más sobresalientes y característicos, de la organización de que se trate.

Al tener localizados estos puestos tipo esto servirá de referencia para evitar desviaciones en la valuación de los demás puestos.

IV. METODOLOGIA DEL CASO.²²

Se realizará una investigación que permita dar respuesta al cuestionamiento del porqué se hace necesario aplicar un sistema de análisis y valuación de puestos en la Comisión Nacional del Agua. Tomando como base las características que debe tener el personal que trabaja en este Órgano Desconcentrado de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)

La investigación es no experimental porque en ésta no se construye ninguna situación nueva, sino que se observan situaciones ya existentes mismas que no son provocadas por el investigador. Asimismo por el tipo de problema planteado, es un estudio basado en la observación en el que se describen las variables, entre las cuales existe una relación o asociación, que se dará entre dos variables, es decir entre el tipo de personal y la remuneración asignada.

Por otra parte considerando la evolución de la problemática estudiada, la investigación a realizar será transeccional, dado que la recolección de información será de un solo momento, ya que no pretende evaluar el futuro de lo estudiado.

Por último para el desarrollo del caso se considera también una investigación de carácter correlacional en virtud de establecer una causa- efecto, dicho de otra manera se trata de ver la consecuencia que tendría para la Comisión Nacional del Agua, la implantación de un Sistema de Análisis y Valuación de Puestos, conforme a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en coordinación con la Secretaría de la Función Pública.

²² HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y coautores, “*Metodología de la Investigación*” México, Editorial Mc Graw Hill 2004

V. DESARROLLO DEL CASO. (PROPUESTA)

1. Adaptación de un modelo acorde a las características de la CNA.

Por las características de la Comisión Nacional del Agua y su naturaleza jurídico-administrativa, el modelo que más se ajusta para ser aplicado es el Modelo Hay, siendo el más acorde en este momento histórico en el cual el Gobierno Federal ha hecho énfasis en calificar las capacidades; gerenciales, específicas y transversales y este modelo en particular es el más acorde a esta realidad actual.

1.1 Introducción al Sistema de Valuación de Puestos HAY.

En este método, la valuación de puestos es el proceso de establecer las relaciones relativas de los puestos dentro de una organización, aplicando una medida cuantitativa al contenido del puesto.

OBJETIVOS.

Generalmente, la valuación de puestos o la medición de puestos es el proceso de establecer las relaciones relativas de los puestos dentro de una organización aplicando una medida cuantitativa al contenido del puesto, teniendo como principales objetivos:

1. Lograr que los puestos tengan el orden o ranqueo de importancia correcto, y
2. Establecer una distancia relativa adecuada entre los puestos dentro de ese orden.

Es importante hacer notar que la valuación de puestos no tiene como intención producir un nivel de pagos. Más bien produce una estructura de puestos en términos de "contenido del puesto valuado" alrededor del cual se puede establecer una estructura salarial. El nivel competitivo (en relación al mercado externo) donde se posiciona finalmente la estructura salarial es una decisión de política gerencial que sigue del proceso de valuación de puesto. La valuación cuidadosa y objetiva de los puestos va a asegurar el logro de la equidad interna. El desarrollo de las estructuras salariales y del sistema de precios de los

puestos individuales es una función completamente diferente y no tiene nada que ver con el proceso de medición de puestos.

De la misma manera el proceso de valuación no considera, y no debe reflejar, el desempeño subyacente (ya sea que éste sea "sobresaliente" o "marginal") más bien considera los requerimientos relativos a los puestos, suponiendo que los puestos estén cubiertos por titulares experimentados que estén desempeñando sus funciones de manera plenamente competente y que todos los requerimientos del diseño del puesto se estén cubriendo. Una vez que se establezca una estructura salarial, los rangos salariales de los puestos individuales van a proporcionar el rango para reconocer las diferencias de desempeño entre los individuos. El determinar el pago de cada individuo dentro del rango salarial en base al desempeño individual es generalmente una responsabilidad de gerencia dentro del contexto de la política de administración de sueldos y salarios.

En el proceso de valuación se establece la relación entre los puestos, finalmente, por medio de una comparación de un puesto contra otro. Este proceso puede contemplarse como un ejercicio avanzado de la semántica dado que los puestos se analizan y describen en palabras. Las premisas de valuación y su diferenciación son de la misma forma cuestión de palabras y se deben de considerar muchas facetas del contenido de un puesto o sus requerimientos. Por lo tanto, es difícil comparar y tratar de medir puestos completos y totales.

En pocas palabras, la cuestión básica "¿cuánto debe ganar un empleado? Se soluciona mediante:

ACCIÓN	RESPONSABLE
1. La determinación de la relación relativa del contenido del puesto para todos los puestos dentro de la organización	Comité de Valuación de Puestos.
2. Determinar a que nivel la compañía le pagará a todas las posiciones (decisión de política) en relación a otras compañías.	Alta Gerencia
3. Determinar el pago de cada uno de los empleados dentro del rango salarial basado en el desempeño individual y las pautas administrativas.	Supervisores y Gerentes.

Es importante reconocer que cada una de las determinaciones involucra una decisión independiente y distinta y deberá permanecer de esta forma si han de obtenerse los resultados más objetivos.

Como miembro de un Comité de valuación de puestos, la decisión del primer punto deberá ser su única preocupación.

PELIGROS LATENTES POTENCIALES.

1) Sobre o subvaluación provocada por la percepción de las diferencias sobre los rangos salariales del mercado: en varios puntos "el precio del mercado" para ciertas habilidades y disciplinas tiende a aumentar o disminuir debido a las fuerzas de la oferta y la demanda. Esta fluctuación es un hecho de la vida. Sin embargo estas influencias rara vez son estables a lo largo de períodos de tiempo prolongados y tienden a ser algo cíclicas en cuanto a su naturaleza.

Dado que el carácter y contenido de los puestos tiende a ser más duradero que los ciclos de oferta y demanda que influyen sobre los precios, se debe hacer todo lo posible por no tomar en cuenta los diferenciales de paga al valorar los puestos. Las diferencias reales de pagos, dadas las presiones de mercados sustanciales, se manejan más apropiadamente a través del establecimiento de estructuras de pago (competitivas) especiales o de procedimientos administrativos para esos puestos particulares.

Al reducirse la presión del mercado, la práctica salarial se puede ajustar de manera similar para reflejar las condiciones actuales. Sin embargo, el reflejar las percepciones de las diferentes prácticas salariales dentro del proceso de valuación de puestos crea anomalías en la estructura y crea una situación que es mucho más difícil de corregir.

2) Valuación para mantener el "Status Quo": El propósito de la valuación de puestos es establecer objetivamente la relación de cada puesto con los otros en términos de contenido y requerimientos. Es particularmente difícil conservar la objetividad si se conoce el grado, calificación o relación histórica actual.

A través de la valuación objetiva, se puede encontrar que un puesto está “fuera de línea” de acuerdo con su grado o puntaje actual. La responsabilidad del Comité de Valuación de Puestos es realizar una valuación objetiva dejando que resulte lo que tenga que resultar del análisis.

3) Evaluación del titular en lugar del puesto: La mayoría de los puestos existentes tienen un titular actual, y esa persona puede ser o no conocida por uno o más miembros del Comité de Valuación. Es imperativo que el Valuador, considere solo el puesto sin considerar el desempeño individual potencial o la personalidad. La sobre o subvaluación basada en el desempeño excepcional o pobre por parte del titular actual puede producir valuaciones de puestos inequitativas, dado que la mayoría de los puestos existen más allá de la permanencia del titular actual. La sobrevaluación tenderá a sobre-enfatizar los requerimientos del puesto (y por lo tanto los estándares potenciales de desempeño) para los titulares futuros; y sucedería lo inverso en relación a la subvaluación.

Su objetivo es el de valorar la posición como si estuviera cubierta por un titular experimentado que está trabajando de manera plenamente competente en términos de los requerimientos y estándares de diseño actual de los puestos. Las diferencias de desempeño relativas a los requerimientos del puesto se tratan de manera más adecuada posteriormente a través de la evaluación del desempeño y la administración salarial. El potencial puede tratarse a través de la evaluación de recursos humanos y técnicas de planeación. La personalidad, si se llega a evaluar, se refleja a través de su efecto sobre el desempeño del trabajo.

4) Alinear prematuramente en relación a los puestos valuados anteriormente en vez de aplicar las matrices: Finalmente, se establece la relación entre los puestos mediante una comparación de un puesto con otro. Sin embargo, este tipo de comparación a veces se dificulta al analizar el puesto total o completo. Las Matrices de Referencia proporcionan un medio para medir ((y finalmente comparar)) los elementos comunes de los puestos que son de hecho “calibradores” contra los cuales se deben medir todos los puestos para asegurar la consistencia y proporcionar la disciplina dentro del proceso.

En las primeras etapas de la valuación, solo se cuenta con las Matrices o Escalas y la comprensión de su semántica como puntos de referencia. Sin embargo, hasta que se haya valuado y analizado en cuanto a su consistencia una buena muestra de puestos, deberá evitarse la alineación sin referencia de Escalas.

Se construye una calidad y consistencia de valuaciones al valuar más puestos y los primeros puestos valuados pueden no ser los mejores puntos de referencia. Después de que se haya establecido un grupo de referencia sólido, el Comité puede alinear los puestos para acelerar el proceso sin afectar la exactitud de la valuación. Hasta entonces, las Matrices deberán ser la referencia primaria y los puestos valuados con anterioridad, la referencia secundaria.

5) Situaciones que NO contempla el Sistema de Valuación de Puestos HAY: Existen ciertos aspectos relativos a las funciones de los puestos que no son contemplados por el sistema de valuación, ya que generalmente se deben a situaciones que en esencia no modifican ni el propósito básico del puesto ni su naturaleza. Algunos de estos aspectos a que nos referimos, que NO son considerados por el sistema de valuación de puestos son:

- Presión de tiempo o de trabajo.
- Carga de trabajo.
- Oferta y demanda.
- Características personales que requiere el ocupante como honestidad y discreción.
- Situaciones especiales de trabajo.
- Riesgos

COMO FUNCIONA EL COMITÉ.

El manual se preparó como suplemento de la instrucción oral que debe ser proporcionada durante la capacitación a los inicios del trabajo del Comité. El manual explica en cierto detalle el criterio de valuación de las Habilidades, Solución de Problemas, y Responsabilidades por Resultados y describe algunos de los controles de calidad, tales como el análisis del énfasis y la revisión de los elementos críticos. Para derivar los

mayores beneficios de la sesión de capacitación y del manual, se sugiere que se sigan estos pasos:

- Leer y comprender el contenido del manual antes de recibir las instrucciones orales.
- Discutir los criterios de valuación y su aplicación con el mediador del Comité durante la capacitación, aplicándolos a los puestos que conozca bien.
- Considerar solo el contenido del puesto en el proceso de valuación. Evitar considerar otros factores.
- Practicar para lograr una comprensión profunda y aplicación de los criterios.

Después de leer el manual y de recibir instrucciones adicionales de parte del que dirige el Comité, se empieza a valorar los puestos usando las descripciones de puesto preparadas. Estas descripciones deben ser analizadas y aprobadas por el titular y uno o más niveles de supervisión para asegurar la exactitud y acuerdo en relación al contenido

Cada miembro del Comité va a leer independientemente la descripción de puestos para aplicar una serie de juicios en relación al puesto en términos de Habilidades, Solución de Problemas y Responsabilidad por Resultados y llegar a un total de puntos y "énfasis" para el puesto. Cada valuación de los miembros del Comité se va a listar entonces abiertamente para permitir la discusión de varios puntos de vista y facilitar el llegar a una valuación de consenso. Los consultores de HAY servirán como apoyo al Comité hacia la consistencia y exactitud en la interpretación de las Matrices HAY y su aplicación.

La función del Consultor no es la de valorar para usted sino de estimular el cuestionamiento analítico necesario y el razonamiento para asegurar que las Matrices o Escalas se comprendan concienzudamente y se apliquen consistentemente.

1.2 El proceso de valuación.

Se establece la relación entre los puestos, finalmente, por medio de una comparación de un puesto contra otro, este proceso puede contemplarse como un ejercicio avanzado de la semántica dado que los puestos se analizan y describen con palabras. Las premisas de

valuación y su diferenciación son de la misma forma, cuestión de palabras y se deben de considerar muchas facetas del contenido de un puesto o sus requerimientos. Por lo tanto, es difícil comparar y tratar de medir puestos completos o totales.

La experiencia ha demostrado que el proceso de valuación se realiza de manera mucho más sencilla, comparando ciertos aspectos de los elementos de puestos que son comunes a todos los puestos en diferentes grados. El método HAY de Perfiles y Escalas permite la comparación de puestos a través de un análisis de tres factores comunes (factores universales) dentro de los cuales se hace un total de ocho juicios independientes en relación a los diferentes aspectos (elementos) de cada puesto. Estos son:

HABILIDADES, con tres elementos:

- Habilidad Especializada.
- Habilidad en Gerencia.
- Habilidad en Relaciones Humanas.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS, con dos elementos:

- Marco de Referencia.
- Complejidad del Pensamiento.

RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS, con tres elementos:

- Libertad para Actuar.
- Magnitud.
- Impacto.

Las tres Escalas y sus definiciones, representan el criterio de valuación que se usará en la valuación de todos los puestos.

El patrón de numeración que se usa universalmente en el proceso HAY de valuación de puestos se emplea en el diseño de las Matrices, es una escala geométrica basada en pasos. Se define un "paso de diferencia" como la diferencia mínima que los evaluadores bien informados y experimentados pueden discernir entre los puestos o los elementos de

los puestos. El paso es el bloque de construcción esencial del método y la unidad básica de la escala de valuación de puestos.

También la experiencia ha demostrado que la habilidad para discernir una magnitud de diferencia, es proporcional al tamaño de las dos cosas que se están comparando. Por lo tanto, la diferencia de pasos es siempre la misma en términos de porcentaje y para la valuación de puestos, el tamaño de esa diferencia se ha establecido aproximadamente del 15%. Es decir, el valor de cada paso en la escala aumenta en incrementos del 15% (por ejemplo: 50, 57, 66, 76, 87, 100, etc.), duplicándose cada 5 pasos. Para no ser redundantes, se hace referencia sólo a puestos, pero debe comprenderse que se aplican a los elementos de los puestos también.

1.3 Escalas, Validez y Técnicas de Valuación.

Escalas.

En conjunto, estas escalas permiten realizar juicios disciplinados sobre la relatividad del contenido del puesto. Los valores de puntos derivados de la escala incorporada en cada una de las tres tablas por lo tanto se combinan para formar una expresión cuantificada del contenido total de un puesto.

- Si no puede detectarse ninguna diferencia entre los puestos después de un análisis detallado y cuidadoso, entonces son idénticos para propósitos de valuación.
- Si después de un cuidadoso análisis apenas puede discernir una diferencia entre dos puestos, entonces la diferencia es de un paso.
- Si después de cierta consideración la diferencia entre dos puestos es razonablemente clara, es probablemente de dos pasos.
- Si se hace evidente inmediatamente una diferencia de magnitud entre dos puestos, y no requiere en lo absoluto de análisis, entonces es probablemente de tres pasos o más.

A continuación, se presentan las Matrices, con lo que será más fácil comprender su uso:

ESCALA PARA VALUAR HABILIDADES (KNOW HOW)

HABILIDAD ESPECIALIZADA ("TÉCNICA")

LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS	LENGUAJE EXTENDIDO
<p>A. PRIMARIO. Ejecución de tareas simples y repetitivas.</p>	<p>La posición requiere instrucción oral y detallada para la ejecución de tareas simples y repetitivas (lectura, escritura y cálculos elementales).</p>
<p>B. OFICIO ELEMENTAL (TÉCNICA ELEMENTAL) Familiaridad con rutinas de trabajo estandarizadas, que pueden implicar el uso de equipos y máquinas simples.</p>	<p>1. Dentro del contexto administrativo, los puestos están orientados a la rutina de oficina y/o habilidades para operar equipo común (copiadora, equipo de limpieza). 2. Los puestos relacionados con producción requieren habilidad para manejar máquinas simples.</p>
<p>C. OFICIO (TÉCNICA) Pericia en actividades dentro de un procedimiento de trabajo que pueden incluir destreza en el uso de equipos especializados</p>	<p>1. En el ámbito administrativo, los puestos a este nivel requieren un entendimiento de las rutinas y procedimientos generales de trabajo de oficina, y pueden requerirse el uso de habilidades para la operación de equipos especializados moderadamente complejos. 2. En el contexto de producción, esto generalmente representa la adquisición de una habilidad a través de entrenamiento formal en un oficio.</p>
<p>D. TÉCNICA AVANZADA. Pericia en procedimientos administrativos y/o técnicos complejos.</p>	<p>Se requieren habilidades adquiridas por la combinación de larga experiencia y/o entrenamiento técnico o semiprofesional relacionado. El dominio del "COMO" es amplio con conocimientos limitados de las teorías o ciencias en la que está fundado.</p>
<p>E. ESPECIALIDAD BÁSICA. Suficiencia en una función especializada que implica la comprensión de su práctica y principios.</p>	<p>Estas posiciones requieren un entendimiento básico y aplicación de principios teóricos o científicos adquiridos mediante una preparación ya sea universitaria o equivalente. El trabajo se refiere típicamente a un campo especializado de conocimientos (tales como ingeniería, contaduría, producción, personal, sistemas, etc.).</p>
<p>F. ESPECIALIDAD MADURA. Dominio en una función especializada, adquirida mediante una amplia experiencia en el manejo de teorías, técnicas y principios.</p>	<p>Este es el nivel profesional en el que el conocimiento se ha complementado o reforzado a través de una considerable experiencia académica adicional en un área en particular con el fin de cubrir las necesidades del puesto.</p>
<p>G. ESPECIALIDAD AVANZADA. Autoridad determinante en un campo de negocio complejo.</p>	<p>Se incluye en estas posiciones a los expertos cuya considerable experiencia y profundidad de conocimiento los autoriza a determinar las políticas y prácticas empresariales. Este nivel también lo ocupan los altos especialistas técnicos en disciplinas científicas y académicas que son autoridades en ellas.</p>
<p>H. ESPECIALIDAD EXCEPCIONAL. Competencia excepcional en una disciplina empresarial, administrativa y/o científica, fuera del marco de la organización.</p>	<p>Los titulares de estos puestos normalmente son valorados por su liderazgo reconocido en el campo científico, fuera del marco de la organización.</p>

ESCALA PARA VALUAR HABILIDADES (KNOW HOW)

HABILIDAD EN GERENCIA

LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS	LENGUAJE EXTENDIDO
<p>0. TAREA. Ejecución de actividades específicas.</p>	<p>Estos empleos normalmente se centran en el cumplimiento de tareas individuales más que en el hecho de integrarlas al flujo de trabajo de la unidad. Los puestos en esta categoría pueden ser parte de dicho flujo, pero los titulares cumplen con sus tareas sin necesidad de saber de donde viene o a donde va el trabajo, o como se usará en actividades posteriores. Si bien, el trabajo realizado es necesario, normalmente es posible alterar la secuencia del trabajo sin afectar el resto de la unidad; o que el trabajo se estructura de tal manera que las tareas a realizar se le presenten al ocupante en el orden en que se van a hacer, sin que se pueda alterar la secuencia.</p>
<p>I. ESPECÍFICA. Ejecución y/o supervisión de una actividad o actividades específicas en cuanto a objetivo y contenido, con una apropiada relación con las actividades conexas.</p>	<p>Caen en esta categoría los contribuyentes individuales asignados a realizar tareas complejas, una combinación de ellas o actividades funcionales. Estas posiciones van desde investigadores científicos individuales hasta operadores de computadora o vendedores. También caben aquí los supervisores de primera línea que registran, monitorean y revisan el trabajo de otros.</p>
<p>II. HOMOGÉNEAS. Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones que son homogéneas en naturaleza y objetivos.</p>	<p>Las posiciones que manejan las actividades y tareas funcionales a través de supervisores subordinados, son típicas de esta categoría. Las actividades a su cargo tienden a tener propósitos comunes y es importante coordinarse con otros fuera de la unidad de trabajo. También se encuentran aquí algunos supervisores de profesionales y aquellos con la necesidad de una planeación gerencial e integración de actividades de apoyo.</p>
<p>III. HETEROGÉNEA. Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones que son heterogéneas en naturaleza y objetivos.</p>	<p>Estas son, por lo general posiciones encargadas de integrar diversas funciones no relacionadas entre sí (producción, ventas y sistemas). Es característico que existan metas y objetivos conflictivos y competencia por los recursos. La organización, la planeación y el control asumen una mayor importancia.</p>
<p>IV. AMPLIA. Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones que son heterogéneas con gran volumen de recursos.</p>	<p>Estas posiciones se encargan de integrar, ya sea a todas las funciones mayores de una empresa grande, o a todos los aspectos de una función estratégica mayor o de coordinar en toda la compañía una función estratégica de influencia significativa en sus operaciones.</p>

ESCALA PARA VALUAR HABILIDADES (KNOW HOW)

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS	LENGUAJE EXTENDIDO
<p>1. BÁSICA. Eficiencia normal en el trato con otros.</p>	<p>Este es el nivel básico de habilidades interpersonales que utilizan la mayoría de las personas durante el desempeño de su trabajo. Se incluye aquí la habilidad para comunicarse amable y educadamente con compañeros, supervisores y otras personas de la organización al solicitar o dar información, hacer preguntas o clarificar dudas. El ejercicio de este nivel de habilidades normalmente no aumenta la capacidad de uno para lograr los resultados finales del trabajo; pero si no se tienen estas habilidades causará problemas, lo cual finalmente interferirá con el desempeño efectivo del trabajo.</p>
<p>2. IMPORTANTE. Es importante la comprensión de los demás, así como influirles y/o servirles con el fin de obtener resultados que afectan a partes importantes de la organización.</p>	<p>Este nivel de habilidades interpersonales se requiere en trabajos en los que regularmente se interactúa con otros, ya sea dentro de la organización, con clientes o con el público. En general se requiere de habilidades de persuasión o asertividad, así como de sensibilidad al punto de vista de la otra persona, con el fin de influir en el comportamiento, cambiar una opinión o una situación. El hecho de que la posición implique contacto público no necesariamente significa que se requiera este tipo de habilidades, particularmente si el propósito es dar o solicitar información. Las posiciones que asignan, monitorean y supervisan el trabajo de otros empleados usualmente requieren este nivel de habilidad.</p>
<p>3. CRÍTICA. Es de máxima importancia el tener habilidades para comprender, desarrollar y motivar a las personas, con el fin de obtener resultados que afectan a toda organización.</p>	<p>Usualmente, las posiciones que tienen una interacción importante con otras personas de cualquier nivel, dentro o fuera de la organización, requieren del más alto nivel de habilidades interpersonales. Se necesita de un entendimiento muy desarrollado de la conducta humana y de los factores que influyen y modifican el comportamiento. En este nivel se encuentran posiciones que requieren habilidades de negociación, pero hay que considerar la base de poder que se utilice. En negociaciones entre compradores y vendedores de productos, servicios, conceptos o ideas el "comprador" que puede "no" puede requerir de menos habilidades en Relaciones Interpersonales que el "vendedor" quien debe cambiar ese "no" por un "sí". Este nivel lo requieren posiciones que son responsables por el desarrollo, la motivación y evaluación de otros empleados.</p>

ESCALA PARA VALUAR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

MARCO DE REFERENCIA

LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS	LENGUAJE EXTENDIDO
<p>A. RUTINA ESTRUCTA. Reglas simples, instrucciones detalladas.</p>	<p>Las instrucciones normalmente orales, generalmente especifican en detalle la secuencia y tiempos de las tareas a realizar, dejando al subordinado poca o ninguna libertad para considerar procedimientos alternativos.</p>
<p>B. RUTINA. Rutinas e instrucciones establecidas.</p>	<p>Las instrucciones normalmente dan libertad para considerar, con base en las situaciones encontradas en el medio de trabajo, cierta variación en la secuencia de pasos a seguir.</p>
<p>C. SEMI-RUTINA. Procedimientos y precedentes algo diversificados.</p>	<p>Si bien las tareas que hay que asumir indican un procedimiento o existen precedentes establecidos, se permite la flexibilidad para considerar (con base en las distintas circunstancias del trabajo) el procedimiento o el precedente más adecuado a seguir.</p>
<p>D. ESTANDARIZADO. Procedimientos substancialmente diversificados y estándares especializados.</p>	<p>Debido a los cambios de prioridades o diferencias en las situaciones en el medio de trabajo, el titular tiene libertad para elegir de entre muchos procedimientos, el que hay que seguir y en que secuencia con el fin de lograr los resultados requeridos.</p>
<p>E. DEFINIDO. Políticas y principios claramente definidos.</p>	<p>Las políticas, aún cuando están claramente definidas, son menos restringidas que los procedimientos. El "que" está bien definido, el "como" queda principalmente a juicio del titular. Los principios a seguir son aquellos que sustentan a disciplinas tales como Derecho, Ingeniería o Contabilidad.</p>
<p>F. AMPLIAMENTE DEFINIDO. Políticas amplias y objetivos genéricos.</p>	<p>Está principalmente en el titular el determinar "que se necesita hacer" con base en las políticas amplias. Él debe establecer el plan, determinar las prioridades y dictar los procesos necesarios para lograr los objetivos.</p>
<p>G. GENERICAMENTE DEFINIDO. Políticas generales y objetivos finales.</p>	<p>Estas posiciones determinan las directrices del funcionamiento de la organización. La meta se especifica en términos muy generales tales como "un incremento en las operaciones internacionales" o "ingresar en nuevos mercados".</p>
<p>H. ABSTRACTAMENTE DEFINIDO. Leyes generales de la naturaleza o de la ciencia y filosofía de los negocios y patrones culturales.</p>	<p>Esta posición especial en la organización, asentada en accionistas, propietarios, etc., orienta la dirección estratégica de la organización, consistente con su constitución y lo que requiera para su supervivencia y continuidad.</p>

**ESCALA PARA VALUAR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO**

LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS	LENGUAJE EXTENDIDO
<p>1. REPETITIVO. Situaciones idénticas en las que la solución requiere una simple elección entre cosas aprendidas.</p>	<p>En estos puestos se aplican los conocimientos y la habilidad directamente al trabajo, con poca necesidad de hacer juicios. Cada situación por atender es casi la misma que la anterior, y la decisión correcta se toma por simple elección, ejemplo; codificación.</p>
<p>2. CON MODELOS. Situaciones similares en las que la solución requiere una elección discriminada entre cosas aprendidas que generalmente siguen un patrón bien definido.</p>	<p>Estos puestos se enfrentan a situaciones de elección múltiple, pero se ha aprendido a partir de la experiencia previa cuál es la opción más adecuada en cada situación.</p>
<p>3. INTERPOLATIVO. Situaciones diferenciadas que requieren de análisis para encontrar soluciones o aplicaciones dentro de cosas aprendidas.</p>	<p>Estas posiciones se enfrentan a problemas que caen en "puntos intermedios" y en los que hay que "leer entre líneas". Las soluciones se definen a partir de la comparación de los elementos del problema con puntos de referencia en la experiencia de uno y posteriormente, en el uso del criterio para tomar la mejor decisión.</p>
<p>4. ADAPTATIVO. Situaciones variables que requieren un pensamiento analítico interpretativo, evaluativo y/o constructivo para desarrollar nuevas soluciones.</p>	<p>La situación a resolver incluye circunstancias, hechos y asuntos que son distintos a los enfrentados previamente. El titular tiene que considerar diversos cursos de acción posibles y ponderar sus consecuencias antes de tomar o recomendar algún camino a seguir.</p>
<p>5. SIN PRECEDENTES. Situaciones de investigación o inexploradas que requieren el desarrollo de conceptos nuevos y propuestas creativas.</p>	<p>Estas posiciones se enfrentan a lo desconocido. Las situaciones que se encaran tienen poco o ningún precedente. El titular debe generar conceptos o enfoques nuevos sin la guía de nadie. La deliberación ocupa con frecuencia mucho tiempo.</p>

**ESCALA PARA VALUAR RESPONSABILIDADES
LIBERTAD PARA ACTUAR**

LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS	LENGUAJE EXTENDIDO
<p>A. PRESCRITA. Los puestos están sujetos a: Instrucciones directas y detalladas que cubren tareas asignadas y/o supervisión inmediata.</p>	<p>A estos puestos se les dan instrucciones explícitas, orales o escritas, que marcan paso a paso las secuencias de las tareas que hay que cumplir para lograr un resultado final específico. No se permite ninguna desviación sin autorización previa.</p>
<p>B. CONTROLADA. Los puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha.</p>	<p>A estos puestos se les da libertad para reorganizar la secuencia señalada para llevar a cabo las diversas tareas y obligaciones, en base a situaciones cambiantes en el trabajo, el flujo del trabajo, etc.</p>
<p>C. ESTANDARIZADA. Los puestos están total o parcialmente sujetos a: Prácticas y procedimientos estandarizados y/o instrucciones generales de trabajo y/o a supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados.</p>	<p>Estos puestos usualmente abarcan una mayor variedad de tareas y obligaciones y entienden claramente qué resultados (output) espera diariamente el supervisor. El titular no está autorizado a desviarse de las prácticas y procedimientos marcados, pero se le puede permitir establecer sus propias prioridades, bajo el visto bueno de su superior.</p>
<p>D. GENERICAMENTE REGULADA. Los puestos están total o parcialmente sujetos a: Prácticas y procedimientos cubiertos por precedentes o políticas muy definidas y/o a revisión del supervisor.</p>	<p>A estos puestos se les permite determinar sus propias prioridades y pueden desviarse de los procedimientos y prácticas establecidas, siempre y cuando los resultados finales cumplan los niveles de aceptabilidad, ejemplo: calidad, volumen, oportunidad, etc. Normalmente la supervisión que se recibe es indirecta y la revisión de los resultados ocurre después de la acción.</p>
<p>E. CON DIRECCIÓN. Estos puestos, por su naturaleza o tamaño, están sujetos a: prácticas y procedimientos amplios cubiertos por precedentes o políticas funcionales y/o consecución de resultados operacionales concretos y/o a dirección general.</p>	<p>Estas posiciones, que son generalmente gerentes de áreas funcionales o contribuyentes individuales de alto nivel, gozan del grado de independencia necesaria para lograrlos objetivos operacionales, asumiendo que las actividades sean consistentes con los planes y objetivos operacionales aprobados y las políticas y precedentes funcionales.</p>
<p>F. CON ORIENTACIÓN. Estos puestos por su naturaleza o tamaño están sujetos en forma amplia a: Políticas funcionales de metas y/o dirección general.</p>	<p>Estas posiciones normalmente reportan a las cabezas de las principales áreas operacionales de la organización y se les permite un amplio margen discrecional siempre y cuando las actividades sean consistentes con las políticas y precedentes operacionales dentro de esa función. Las acciones que puedan afectar otras áreas funcionales u operacionales, requieren aprobación para implementarse.</p>
<p>G. CON GUÍAS GENERALES. Estos puestos están esencialmente sujetos únicamente a políticas y guías genéricas.</p>	<p>Estas posiciones establecen las políticas funcionales, normalmente al participar en altos comités de operaciones o política de alto nivel. Este es un nivel mayor en cuanto a toma de decisiones en la organización y determina los resultados que ésta debe alcanzar.</p>
<p>H. CON GUÍAS ESTRATEGICAS. Estos puestos, en razón de su tamaño, gran complejidad y alto grado de efecto sobre los resultados de la empresa, están solo sujetos a la guía del más alto nivel Institucional.</p>	

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

ESCALA PARA VALUAR RESPONSABILIDADES
TIPOS DE IMPACTO

LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS	LENGUAJE EXTENDIDO
<p>R. REMOTO Servicios de información, registro o incidentales para ser usados por otros con relación a algún resultado final.</p>	<p>La actividad en el trabajo puede ser compleja, pero el impacto sobre la organización en general es relativamente pequeño. Estos puestos normalmente están implicados en la recopilación y procesamiento de datos e información que utilizan otros puestos de más directo impacto sobre la organización.</p>
<p>C. CONTRIBUTORIO Servicios de interpretación, asesoramiento o ayuda para ser utilizados por otros al actuar.</p>	<p>Este tipo de impacto corresponde a las posiciones a las que se les pide una "asesoría y consejo" importante, además de información y/o análisis, y cuya aportación se utiliza para la toma de decisiones. El impacto de este tipo se localiza comúnmente en funciones de staff o de apoyo que influyen de manera significativa en las decisiones relativas a diversas magnitudes de recursos.</p>
<p>S COMPARTIDO. Participa con otros (exceptuando sus subordinados o sus superiores) dentro o fuera de su unidad organizacional, en el logro de los resultados finales de la empresa.</p>	<p>Este tipo de impacto no tiene un control total en cuanto a la magnitud de los resultados. Una regla básica es que el "compartir" no puede existir verticalmente en una organización, ejemplo: entre superior y subordinado. Los impactos compartidos pueden existir entre puestos y/o funciones que están al mismo nivel, y sugieren un cierto grado de "sociedad" o "participación conjunta" en el resultado total del área.</p>
<p>P. PRIMARIO. Responsable único de las decisiones y de los resultados finales.</p>	<p>Un impacto de este tipo se encuentra comúnmente en posiciones operativas o gerenciales que tienen una responsabilidad directa en áreas cuyos resultados finales son clave, sean grandes o pequeñas. La clave aquí es que el puesto exista para tener un control y un impacto sobre ciertos resultados finales de determinada magnitud, y que esta responsabilidad no esté compartida con otros.</p>

En cuanto a la Magnitud que se debe tomar en cuenta para cada posición, la cuestión es ¿Qué combinación de impacto/magnitud es la más apropiada? La interpretación debe estar relacionada muy cerca con el objetivo principal del puesto. Muchos puestos de línea deben de valuar con un impacto sobre la unidad o magnitudes relacionadas con la compañía. Frecuentemente, el mirar al mismo puesto a partir de ambas perspectivas produce el mismo número de punto de Responsabilidad por Resultados. Esto no sucede por accidente. La Matriz de Responsabilidad por Resultados se diseñó para que operara de esta forma.

Los tipos de pesos para reflejar la magnitud son pesos "dinámicos". Los pesos estáticos tales como los activos fijos no se usan dado que no reflejan exactamente las diferencias en magnitudes que puedan impactar un puesto en relación con otro. Por ejemplo, dos plantas de manufactura pueden ser idénticas en cuanto al número de empleados y presupuestos de operación, pero dado que una planta es antigua y la otra nueva, los valores de los activos fijos son sustancialmente diferentes sobre una base de costo histórico. Claramente, los presupuestos anuales de operación (pesos dinámicos) son mejores en relación a la medida para los dos puestos. Otros ejemplos de pesos dinámicos son las ventas, costos de proyectos, costos de nóminas, etc.

Cabe señalar que las magnitudes que utiliza el Sistema Hay, representan pesos históricos y deben ajustarse anualmente para descontar los efectos de la inflación y asegurar la consistencia relativa de las valuaciones de magnitud cuando los puestos se valúen a lo largo del tiempo. El índice de Magnitud de Responsabilidad (IMR) es un factor desarrollado por HAY cada año con ese propósito. El IMR se usa por todas las compañías que usan el Método HAY. Esto permite la consistencia de las valuaciones entre las compañías que utilizan el método.

Validez.

En el método HAY, se debe analizar la validez de la valuación considerando si es un reflejo exacto de las funciones y responsabilidades de los puestos. Para hacerlo, se deben analizar las relaciones de los tres factores de la valuación (Habilidades, Solución de Problemas y Responsabilidades por resultados).

Después de que hayan sido valuados todos los puestos, las valuaciones se concilian entre sí. A este proceso se le denomina "alineación" y sirve como otra verificación sobre las valuaciones.

Específicamente, al alinear todas las valuaciones se alistan de arriba abajo en orden de puntos totales. La estructura organizacional permite comparaciones sencillas de Habilidades, Solución de Problemas y Responsabilidad por Resultados. Aquellos puestos

que estén fuera de línea -muy altos o muy bajos- en comparación con los puestos que los rodean, se pueden apreciar rápidamente.

Al analizar la lista de valuaciones, no sólo verificaremos los puntos de valuación totales de los puestos adyacentes para asegurar que el orden tenga sentido, sino que también buscamos rompimientos en los patrones relacionados a las decisiones individuales en cuanto a las habilidades, Solución de Problemas y Responsabilidad por Resultados.

La alineación puede hacerse para todas las valuaciones en la muestra original de puestos tipo o posteriormente en el proceso de instalación por parte de los grupos funcionales u organizacionales. El análisis de dichos grupos no es sólo deseable sino también recomendable. Nunca debe usarse la alineación para forzar valuaciones hacia un patrón "teóricamente preciso". Su propósito es simplemente identificar los puestos que pueden estar fuera de orden. Es importante notar que no toda valuación que llame la atención durante la alineación necesariamente este mal.

Existen dos tipos de problemas que surgen de la alineación:

- **MECÁNICOS.**- Estos se presentan porque las partes no se suman correctamente (puntos de valuación totales incorrectos); los puntos de Solución de Problemas no son el resultado correcto de multiplicar a los porcentajes por los puntos de Habilidades, o cualquier otra cosa que involucre el error mecánico.
- **CONCEPTUALES.**- Estos problemas se dan cuando los perfiles entran en conflicto; cuando un subordinado tiene valores de habilidades, Solución de Problemas o Responsabilidad por resultados superiores que los que tiene un supervisor; cuando el marco de referencia tiene mayor profundidad que la Habilidad Especializada; cuando la libertad para actuar tiene mayor profundidad que el marco de referencia; o cuando la posición subordinada tiene un amplitud gerencial mayor que la posición superior.

Hay que encontrar dónde ocurrió el error y resolverlo, ya que en ocasiones las valuaciones están correctas pero reflejan problemas de diseño organizacional

Técnicas de valuación.

Se han cubierto los aspectos de “como” valorar los puestos y verificar la consistencia y validez de los resultados. A continuación se verán algunas técnicas de valuación, junto con ciertas “reglas de conciliación”, que serán de gran ayuda para hacer juicios más acertados:

PASOS DE DIFERENCIA

Cada movimiento ascendente en la escala numérica de los puntos de la matriz de valuación de puestos se denomina paso y es de aproximadamente 15% más que el número anterior. Cada paso en la escala, según se usa dentro de cada una de las tres matrices de valuación, representa una “diferencia apenas perceptible” en el valor del factor del contenido del puesto que se está considerando.

RELACIONES DE PASOS DE HABILIDADES:

Como “regla de conciliación” podrían aplicarse las siguientes pautas al considerar una familia de puestos

- *Diferencia de un paso:* Esta podría representar un “progreso” normal en una escalera o serie de puestos en una familia de puestos (por ejemplo, Ingeniero I a Ingeniero II) o una promoción vertical. Sin embargo, cuando existe un solo paso de diferencia entre un jefe y un subordinado hay motivos para cuestionar la necesidad del número de “capas” organizacionales encontradas.
- *Diferencia de dos pasos:* Esta es una secuencia de promoción típica o lógica. Los puestos en la misma línea con una diferencia de Habilidades de dos pasos son aquellos que tienen una secuencia para las promociones estándar. Hay una

diferencia de poco más o menos 30% en los puestos que se secuencian de esta manera.

- *Diferencia de tres pasos:* Dicho paso promocional va a representar un movimiento importante en términos de contenido del puesto. Dichos movimientos promocionales (de gente) son atípicos excepto en aquellos casos en los que el titular está sobrecalificado para empezar.
- *Diferencia de cuatro pasos:* Esta va a representar un movimiento promocional virtualmente imposible, y sin duda falta un nivel de puestos en la estructura organizacional. Se debe tener cuidado en asegurar que existe un vacío en la realidad que no es el resultado de un error de valuación.

RELACIONES DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y HABILIDADES:

Dado que la solución de problemas es una función directa de la utilización de las habilidades, es razonable examinar la relación de los dos problemas y sus patrones típicos.

RELACIONES DE LAS VALUACIONES:

El darse cuenta de las relaciones existentes, va a prestar racionalidad, disciplina y consistencia al proceso de valuación.

Se puede decir que en el método HAY de Perfiles y Escalas, los puestos no necesitan tener definiciones fijas y rígidas, simplemente necesitan tener suficiente contenido y alcance para ser analizados, de lo contrario, no se podría reclutar, capacitar y desarrollar al personal, así como motivarlos e identificar puestos mal definidos.

Por lo tanto, los fundamentos de la valoración de puestos, implican juicios y decisiones de la dirección; ponen de relieve que el valor de un trabajo es “el valor añadido” que crea para

la organización y que se debe procurar que cada puesto, independientemente de su nivel y tamaño, sea examinado con objetividad para determinar qué contribución puede hacer a la organización.

Una de las ventajas del método HAY de Perfiles y Escalas, es que nos permite asegurar la validez de la comparación entre los mismos, con base al contenido (finalidades/responsabilidades) y no al título. Otra ventaja de utilizar este método, es que se cuenta con una escala o "metro común de medición", que son las matrices HAY de referencia y que permiten comparar los puestos de diferentes organizaciones de forma más objetiva y precisa.

Las valuaciones, realizadas de la misma manera en diferentes compañías, aseguran la consistencia de las comparaciones.

Por último, y ya concluir con este modelo, diremos que la base del proceso de valuación es la comparación de puestos entre sí, solamente podemos apreciar diferencias cuantitativas entre dos puestos cuando el contenido de uno de ellos sea al menos un 15% superior al otro (concepto MIP= Mínimo incremento perceptible) y que es un proceso de cascada que arranca en la cúspide de la organización.

VI. CONCLUSIONES

Ya han pasado los días en que el trabajador era considerado y tratado en las organizaciones como una simple máquina. Se han superado inclusive, los tiempos en que el trabajo del hombre era objeto de estudios, únicamente con el fin de aumentar su productividad mecánica.

Hoy el hombre se impone y domina a la organización. El trabajo ha vuelto a humanizarse. Hoy se reconoce al hombre como centro medular de la organización, alrededor de la cual giran todas las demás funciones y se convierte en su principal y constante preocupación.

Al adelanto actual que han tenido los Recursos Humanos, han contribuido sociólogos, psicólogos, economistas y administradores. Las investigaciones y aportaciones de estos profesionales han conformado las técnicas y los sistemas modernos que, en la actualidad, se aplican en las organizaciones más eficientes y progresistas.

Trabajadores, supervisores, técnicos y ejecutivos, contribuyen a la supervivencia y al progreso del mismo organismo social. El trabajo de unos repercute en el bienestar de los demás.

Si la tecnología se detiene, el organismo peligra, si los productos o servicios decaen, la organización sufre, si la dirección tropieza, se resiente toda la organización: todo ello depende, al fin y al cabo del trabajo del hombre.

Cualquier organización que posea la mejor tecnología, los mercados más abiertos, los más amplios abastecimientos, pero cuyo personal trabaje descontento, sin motivación o lo que es peor, tratando intencionalmente de utilizar solo en parte las facilidades de la organización y otra donde los elementos de capital, equipo, mercados, sean menos buenos, pero en la que exista un personal entusiastamente interesado, motivado, capaz y deseoso de plena colaboración, ni por un momento dudemos en augurar la primacía en el éxito a esta segunda. Porque la tecnología administra el hombre; los sistemas los realizan o desarrollan los hombres; las ventas; las compras, etc., las hacen los hombres.

Por consiguiente, del estado anímico y de la coordinación de éstos dependerá en gran parte que la organización triunfe, vegete solamente, o aún fracase.

Todos los cambios que está sufriendo la sociedad, influyen, en La organización, es por eso que debemos mantenernos en constante aprendizaje de los nuevos métodos y técnicas de administración que podamos operar y aplicar en nuestra organización.

El contrato o relación de trabajo consta de dos partes esenciales; una de ellas la constituye el salario o remuneración del trabajo, y la otra es el servicio que presta el trabajador a cambio de la misma, por consiguiente, entre las técnicas que rigen dentro de los Recursos Humanos a la administración de personal, ocupan un lugar primordial todas aquellas que se refieren al pago de sueldos y salarios.

El sistema económico-social se basa en el concepto de iniciativa privada, en el cual lo fundamental es el contrato de trabajo, que establece los derechos y obligaciones obrero-patronales. Precisamente dicho contrato es tan vital que induce al trabajador a prestar sus servicios y recibir la remuneración adecuada por el mismo. Por lo tanto la finalidad de este trabajo ha sido examinar los diferentes principios, reglas y técnicas de valuación que van ligadas a esa remuneración a fin de obtener una visión orgánica que permita la clasificación y evaluación correcta de los puestos que existan dentro de una organización.

Todos los aspectos de la administración de personal revisten la importancia de referirse al mejor ordenamiento del factor que es básico en la empresa, porque constituyen un común denominador que, o bien multiplica la eficacia de todos los demás factores, o bien la disminuye, cuando es mal acostumbrado.

En el presente trabajo se puede observar que dentro de los Recursos Humanos, suele dedicarse mayor tiempo por parte de muchos autores y maestros a los sistemas de valuación de puestos, administración de sueldos y salarios, calificación de méritos, etc., es decir a todos aquellos que están de alguna manera vinculados con la remuneración adecuada que debe recibir el trabajador a cambio de su esfuerzo y su servicio.

La importancia de lo anterior deriva debido a lo que se estudia en teoría de la función de personal, posición y funciones del departamento de recursos humanos etc., es vital, no cabe duda que, lo que mueve directamente a ir a trabajar a una organización, y lo que determina muchas veces que el persona esté contento o a disgusto en ella, es en gran parte la remuneración que de esa organización recibe y las posibilidades de mejoramiento que ésta ofrece para el futuro, según la importancia y el valor que se le de al trabajo desempeñado por el trabajador.

Es importante notar como los diversos aspectos de la remuneración se apoyan y complementan, para hacer que ésta, por una parte, sea justa, y por la otra que esa justicia pueda ser apreciada por el trabajador: de nada serviría que éste sea justamente remunerado, si él cree lo contrario, y con mucha frecuencia, los aspectos que demuestran la justicia de esa remuneración no son fáciles de apreciar, sin la ayuda de un conjunto de políticas y técnicas que formen una unidad: la de Administración de Sueldos y Salarios.

También es importante dentro de una organización, utilizar con frecuencia los factores motivacionales con el fin de lograr que los trabajadores se sientan satisfechos en su trabajo, lo cual se verá reflejado en el éxito de la organización, permitiéndole tener iniciativa pero dentro de los límites que fija el supervisor.

Si se cuenta con un sistema de valuación de puestos bien definido, el cual nos permita identificar las funciones de los puestos de acuerdo a su valor e importancia dentro de la organización, lograremos mantener la equidad interna así como la competitividad externa, a través de una buena administración de sueldos y salarios.

Lo anterior se logrará a través de un buen análisis de puestos, para asegurar que la importancia jerárquica de los puestos sea acorde a su contribución a los resultados de la organización a través de la aplicación de un sistema de valuación de puestos que logre una equidad y elaboración de una alineación general de puestos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Salario. Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador a cambio de su trabajo.

Sueldo. Remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

Compensación. Pago justo por el trabajo desempeñado dentro de la organización.

Trabajador.- Toda persona física que presta sus servicios a la organización, con los derechos y obligaciones que establece la Ley Federal del Trabajo y otros ordenamientos legales de carácter laboral.

Ley Federal del Trabajo. Ordenamiento jurídico que permite al trabajador conocer los derechos que por ley tiene a recibir por parte de la organización a la cual presta sus servicios.

Puesto. Nivel jerárquico dentro de una organización, que ocupa una persona para desempeñar diferentes actividades.

Puesto Tipo. Aquel puesto cuyo contenido e importancia relativa están fuera de duda.

Descripción de puesto. Sumario o resumen de las actividades del puesto, es decir, describe funciones.

Remuneración. Recompensar, premiar, galardonar o pagar a una persona por un servicio.

Beneficio. Bien que se recibe por colaborar en una organización, el cual puede darse en especie o en efectivo.

Valuación. Reconocer, estimar o apreciar el valor o mérito de una persona o cosa.

Jerarquizar. Orden o grados de otras personas o cosas.

Motivación. Ensayo mental preparatorio de una acción para animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

Desempeño. Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio al ejercerlos.

Evaluación al desempeño. Programa utilizado por algunas empresas para medir el cumplimiento y el logro que obtiene el empleado en los objetivos plasmados en conjunto con el jefe para el logro de los objetivos de la organización.

Factores. Situaciones variables que dan los parámetros para medir la valuación de un puesto.

Parámetros. Variable que en una familia de elementos, sirve para identificar cada uno de ellos mediante su valor.

Elementos. Estructura formada por diferentes cosas, que nos lleva a construir un fundamento, móvil o parte integrante dentro de un sistema de valuación de puestos.

Matrices. Escala geométrica basada en pasos. Permiten realizar juicios disciplinados sobre la relatividad del contenido del puesto.

Habilidad. Conjunto de conocimientos, experiencias y capacidades requeridas para poder desempeñar adecuadamente el puesto, independientemente de cómo se haya adquirido.

Solución de problemas. Pensamiento original autónomo que requiere el puesto para analizar, evaluar, crear, razonar y formular conclusiones.

Responsabilidad. Posibilidad de responder por una acción y por las consecuencias de la misma. Es el efecto medible del puesto sobre los resultados finales.

Equidad. Es el principio que establece que a cada puesto debe pagársele en proporción con sus responsabilidades, es decir, en proporción con su importancia relativa.

Equidad interna. Mantener dentro de la organización un orden de puestos según su importancia.

Competitividad. A cada puesto se le debe pagar de acuerdo con las prácticas del mercado.

Competitividad externa. Posición competitiva que guarda el paquete de compensación de la organización contra el mercado.

Justa retribución. Es el pago que se le da a una persona conforme a los resultados que logre dentro del marco dado por la equidad y la competitividad del puesto.

BIBLIOGRAFÍA

- ANZOLA ROJAS Sérvulo, Administración de Pequeñas Empresas, México. Editorial Mc. Graw Hill, 1993, 288 pp.
- BONILLA Manuel, Salarios, precios y productividad, Santa Fe, Bogotá, FESCOL 1996, 266 pp.
- CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos, Santa Fé de Bogota, Colombia, México, Editorial Mc. Graw Hill, 280 pp.
- ODIORNE, George S, Administración por Objetivos/Nuevo Sistema para la Administración, México, Limusa-Wiley, 1973, pp. 220
- REYES PONCE Agustín, El Análisis de Puestos, México, 5a Edición, Editorial Limusa. 1984, 94 pp.
- REYES PONCE Agustín, Administración de Personal/ Relaciones Humanas, México, Limusa 1994, 245 pp.
- REYES PONCE Agustín, Administración de Personal/Sueldos y Salarios, México, Limusa 1991, 235 pp.
- VARELA, Ricardo. A. Apuntes de Administración, UNAM, FCA, México, 2004
- WILLIAM M. Mercer, Taller de Compensación, México, 2000, 193 pp
- MEXICO, Norma que establece el Sistema de Descripción y Valuación de Puestos de la Administración Pública Federal, SHCP, Unidad de Servicio Civil, 1999

ANEXOS

DECRETO POR EL QUE SE CREA LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA COMO ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO DE LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS 16/II/1989.

Artículo 1º. - Se crea la Comisión Nacional del Agua como órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos

Artículo 2º. - La Comisión Nacional del Agua tendrá a su cargo:

- I. Proponer la política hidráulica del país, formular y mantener actualizado el Programa Nacional Hidráulico y ejecutar el Sistema de Programación Hidráulica;
- II. Fijar los criterios y lineamientos que permitan dar unidad y congruencia en los programas y acciones del Gobierno Federal en materia de agua;
- III. Establecer y en su caso, proponer las bases para la coordinación de acciones de las unidades administrativas e instituciones públicas que desempeñen funciones relacionadas con el agua;
- IV. Administrar y regular, en los términos de la ley, las aguas nacionales, la infraestructura hidráulica y los recursos que se le destinen;
- V. Programar, estudiar, construir, operar y conservar obras hidráulicas y realizar las acciones que requiera el aprovechamiento integral del agua;
- VI. Manejar el sistema hidrológico del Valle de México;
- VII. Estudiar, programar y proyectar las obras de drenaje, control de ríos y aprovechamientos de los recursos hidráulicos de la Cuenca del Valle de México, así como

construir las obras de drenaje o aprovechamiento hidráulico y realizar las acciones que para su desarrollo se requieran;

VIII. Asegurar y vigilar la congruencia entre los programas relacionados con el agua y la asignación de los recursos públicos para su ejecución; y

IX. Estudiar proponer y ejecutar en su caso, las medidas de tipo financiero que permitan el desarrollo de la infraestructura y de los servicios públicos del país.

Artículo 3º. - Para los efectos del artículo anterior, la Comisión Nacional del agua tendrá las siguientes atribuciones:

I: Las que conforme a la legislación correspondan a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos en materia de recursos hidráulicos, salvo aquellas que por disposiciones legales o reglamentarias se le atribuyan expresamente al titular de la citada Secretaría;

II. Prestar el servicio público de agua en los casos que conforme a la ley compete al Ejecutivo Federal o que se convengan con otras instancias de gobierno o los particulares;

III. Construir, operar y conservar las obras de instalaciones necesarias para el suministro de agua en las áreas urbanas del valle de México, en especial el área metropolitana, hasta los sitios que se convengan;

IV. Ejecutar, en la esfera de su competencia, el Programa Lago de Texcoco en la zona federal a su cargo y en la cuenca hidrológica del propio lago, así como realizar los programas y obras para evitar o disminuir tolvaneras;

V. Intervenir, conforme a la ley, en la captación y aplicación de los ingresos originados por la explotación, uso o aprovechamiento de las aguas nacionales, así como por la prestación de los servicios a su cargo;

VI. Administrar los bienes y los recursos humanos, materiales, financieros y de informática con que cuente para el ejercicio de sus atribuciones, conforme a la normatividad correspondiente a la materia; y

VII. Las demás que le confieran las disposiciones legales o le señale el Secretario de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

Artículo 4º. - La Comisión Nacional del Agua estará a cargo de un Director General que será designado por el Titular del Ejecutivo Federal y tendrá las siguientes facultades:

I. Establecer, conforme a los lineamientos que dicte el Secretario, las políticas, normas, sistemas y procedimientos tanto de carácter técnico, como para la administración de los recursos humanos, financieros y materiales de la Comisión, de acuerdo a sus programas y objetivos;

II. Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de la Comisión;

III. Someter a la Consideración del Secretario los manuales de organización interna, procedimientos y servicios de la Comisión;

IV. Formular los anteproyectos de programa presupuesto de la Comisión y verificar su correcta y oportuna ejecución;

V. Formular y ejecutar los programas autorizados a la Secretaría en materia de inversiones para obras hidráulicas y de las adquisiciones respectivas, así como celebrar los actos jurídicos y contratos para el ejercicio de sus atribuciones, conforme a la normatividad correspondiente a la materia;

Presidir el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua y establecer la debida coordinación para la ejecución de sus programas y acciones en esta materia; y

VII. Las demás que le confieran a la Comisión las disposiciones legales, o le señale el Secretario de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

Artículo 5°. - La Comisión Nacional del Agua conforme a las disposiciones legales respectivas aplicará y destinará a las actividades relacionadas con la administración del agua, con la construcción, operación y conservación de la infraestructura hidráulica y con la prestación del servicio público de agua, el importe de los ingresos que resulten por la explotación, uso o aprovechamiento de las aguas nacionales, así como por la prestación de los servicios a su cargo y demás que le correspondan.

Artículo 6°. - El Titular de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos podrá revisar, confirmar, modificar, revocar y nulificar, en su caso, las resoluciones del órgano administrativo desconcentrado, de conformidad con las disposiciones relativas.

TRANSITORIOS

ARTÍCULO PRIMERO.- El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Se reforma el Artículo 2° del Reglamento Interior de la Secretaría de agricultura y recursos Hidráulicos, para suprimir las referencias a la Subsecretaría de Infraestructura Hidráulica y a la Comisión de Aguas del Valle de México y Lago de Texcoco. Se derogan la Fracción I del Artículo 38 y en lo conducente, las demás disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, en lo que se opongan al presente ordenamiento. Igualmente quedan derogadas las demás disposiciones que se opongan a lo dispuesto en este Decreto.

ARTÍCULO TERCERO.- Las atribuciones que a la fecha de entrada en vigor del presente Decreto tenga encomendadas la Subsecretaría de Infraestructura Hidráulica de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos quedan conferidas a la Comisión Nacional del Agua:

Para el ejercicio de sus atribuciones, la Comisión Nacional del Agua contará con las siguientes unidades administrativas:

- I. La Dirección General de Administración y Control de Sistemas Hidrológicos;
- II. La Dirección General de Captaciones y Conducciones de Agua;
- III. La Dirección General de Irrigación y Drenaje;
- IV. La Dirección General de Seguimiento y Control de Obras hidráulicas;
- V. Las unidades administrativas del Servicio Meteorológico Nacional;
- VI: Las Subdelegaciones de Infraestructura Hidráulica y las Residencias Generales correspondientes;
- VII. Las unidades administrativas que actualmente constituyen la estructura de la Comisión de Aguas del Valle de México y Lago Texcoco; y
- VIII. Las demás unidades administrativas que, en su caso, se le adscriban.

Las direcciones generales y unidades administrativas citadas, ejercen sus funciones en los términos del Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos y demás disposiciones aplicables.

ARTÍCULO CUARTO.- Las direcciones generales y unidades administrativas señaladas en el artículo anterior, pasarán a la Comisión Nacional del Agua, con el personal, recursos financieros y materiales y bienes inmuebles, así como archivos y expedientes con que cuenten en la actualidad.

ARTÍCULO QUINTO.- Las atribuciones que a la fecha de la entrada en vigor del presente Decreto tenga encomendadas la Comisión de Aguas del Valle de México y Lago de

Texcoco, quedan conferidas a la Comisión Nacional del Agua, la que las ejercerá a través de las unidades administrativas que actualmente constituyen la estructura de aquella.

La Comisión de Aguas del Valle de México y Lago de Texcoco, que por virtud de este Decreto deja de ser órgano desconcentrado, pasará a ser unidad administrativa, en la denominación de Gerencia de Aguas del Valle de México, adscrita a la Comisión Nacional del Agua.

Asimismo, los servicios que actualmente proporciona la Comisión de Aguas del Valle de México y Lago de Texcoco serán prestados, en lo sucesivo, por la Comisión Nacional del Agua a través de la Gerencia de Aguas del Valle de México.

LEY DE AGUAS NACIONALES

Capítulo III

Comisión Nacional del Agua

Artículo 9. La Comisión Nacional del Agua es un Órgano Administrativo Desconcentrado de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, se regula conforme a las disposiciones de la Ley de Aguas Nacionales y sus reglamentos, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y de su Reglamento Interior.

“La Comisión Nacional del Agua tiene por objeto ejercer las atribuciones que le corresponden a la autoridad en materia hídrica y constituirse como el órgano Superior con carácter técnico, normativo y consultivo de la federación, en materia de gestión integrada de los recursos hídricos, incluyendo la administración, regulación, control y protección del dominio público hídrico.

En el ejercicio de sus atribuciones la “Comisión” se organizará en dos modalidades.

El Nivel Nacional.

El Nivel Regional Hidrológico-administrativo, a través de sus Organismos de Cuenca.

Las atribuciones, funciones y actividades específicas en materia operativa, ejecutiva, administrativa y jurídica, relativas al ámbito Federal en materia de aguas nacionales y su gestión, se realizará a través de los Organismos de Cuenca, con las salvedades asentadas en la Ley de Aguas Nacionales.

Las atribuciones de la Comisión Nacional del Agua en su Nivel Nacional son:

I. Fungir como la Autoridad en materia de la cantidad y calidad de las aguas y su gestión en el territorio nacional y ejercer en consecuencia aquellas atribuciones que conforme a la Ley de Aguas Nacionales correspondan a la autoridad en materia hídrica, dentro del

ámbito de la competencia federal, con apego a la descentralización del sector agua excepto las que debe ejercer directamente el Ejecutivo Federal o la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y las que estén bajo la responsabilidad de los Gobiernos de los estados, del Distrito Federal o municipios;

II. Formular la política hídrica nacional y proponerla al Titular del poder Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, así como dar seguimiento y evaluar de manera periódica el cumplimiento de dicha política;

III. Integrar, formular y proponer al Titular del Poder Ejecutivo Federal, el Programa Nacional Hídrico, actualizado y vigilar su cumplimiento;

IV. Elaborar programas especiales de carácter interregional e intercuenas en materia de aguas nacionales;

V. Proponer los criterios y lineamientos que permitan dar unidad y congruencia a las acciones del Gobierno federal en materia de aguas nacionales y de sus bienes públicos inherentes y asegurar y vigilar la coherencia entre los respectivos programas y la asignación de recursos para su ejecución;

VI. Emitir disposiciones de carácter general en materia de aguas nacionales y de sus bienes públicos inherentes;

VII. Atender los asuntos y proyectos estratégicos y de seguridad nacional en materia hídrica;

VIII. Formular y aplicar lineamientos técnicos y administrativos para jerarquizar inversiones en obras públicas federales de infraestructura hídrica y contribuir cuando le sea solicitado por estados, Distrito Federal y municipios, con lineamientos para la jerarquización de sus inversiones en la materia;

IX. Programar, estudiar, construir, operar conservar y mantener las obras hidráulicas federales directamente o a través de contratos o concesiones con terceros, y realizar acciones que correspondan al ámbito federal para el aprovechamiento integral del agua,

su regulación y control y la preservación de su cantidad y calidad en los casos que correspondan o afecten a dos o más regiones hidrológico-administrativas o que repercutan en tratados y acuerdos internacionales en cuencas transfronterizas, o cuando así lo disponga el Ejecutivo Federal, así como en los demás casos que establezca la Ley de Aguas Nacionales o sus Reglamentos, que queden reservados para la actuación directa de la Comisión Nacional del Agua;

X. Apoyar, concesionar, contratar, convenir y normar las obras de infraestructura hídrica que se realicen con recursos totales o parciales de la federación o con su aval o garantía, en coordinación con otras dependencias y entidades federales, con el gobierno del Distrito Federal, con gobiernos de los estados que correspondan y por medio de éstos, con los gobiernos de los municipios beneficiados con dichas obras, en los casos establecidos en la fracción anterior;

XI. Operar, conservar y mantener obras y servicios hidráulicos rurales y urbanos cuando el Titular del Ejecutivo Federal así lo disponga en casos de seguridad nacional o de carácter estratégico de conformidad con las Leyes en la materia;

XII. Participar en la concertación de créditos y otros mecanismos financieros, incluso sobre la participación de terceros en el financiamiento de obras y servicios que apoyen la construcción y el desarrollo de las obras y servicios federales hidráulicos; igualmente podrá fomentar y apoyar gestiones de crédito y otros mecanismos financieros a favor de los estados, Distrito federal y municipios conforme a sus atribuciones y a solicitud de parte;

XIII. Fomentar y apoyar los servicios públicos urbanos y rurales de agua potable, alcantarillado, saneamiento, recirculación y reuso en el territorio nacional en el territorio nacional, para lo cual se coordinará en lo conducente con los Gobiernos de los estados, y a través de éstos, con los municipios. Esto no afectará las disposiciones, facultades y responsabilidades municipales y estatales, en la coordinación y prestación de los servicios referidos;

XIV. Fomentar y apoyar el desarrollo de los sistemas de agua potable y alcantarillado; los de saneamiento, tratamiento y reuso de aguas; los de riego o drenaje y los de control de avenidas y protección contra inundaciones en los casos previstos en la fracción IX del presente Artículo; contratar o concesionar o descentralizar la prestación de los servicios que sean de su competencia o que así convenga con los Gobiernos Estatales y por conducto de éstos, con los Municipales, o con terceros;

XV. Proponer al Titular de Ejecutivo Federal el establecimiento de Distritos de Riego y en su caso, la expropiación de los bienes inmuebles correspondientes;

XVI. Regular los servicios de riego en distritos y unidades de riego en el territorio nacional, e integrar, con el concurso de sus Organismos de Cuenca, los censos de infraestructura, los volúmenes entregados y aprovechados, así como los padrones de usuarios, el estado que guarda la infraestructura y los servicios. Esto no afectará los procesos de descentralización y desconcentración de atribuciones y actividades del ámbito federal, ni las disposiciones, facultades y responsabilidades estatales y municipales, así como de asociaciones, sociedades y otras organizaciones de usuarios de riego, en la coordinación y prestación de los servicios referidos;

XVII. Administrar y custodiar las aguas nacionales y los bienes a que se refiere el Artículo 113 de la Ley de Aguas Nacionales y preservar y controlar la calidad de las mismas, en el ámbito nacional;

XVIII. Establecer las prioridades nacionales en lo concerniente a la administración y gestión de las aguas nacionales y de los bienes nacionales inherentes a que se refiere la Ley de Aguas Nacionales;

XIX. Acreditar, promover y apoyar la organización y participación de los usuarios en el ámbito nacional, y apoyarse en lo conducente en los gobiernos estatales, para realizar lo propio en los ámbitos estatal y municipal, para mejorar la gestión del agua, y fomentar su participación amplia, informada y con capacidad de tomar decisiones y asumir compromisos, en términos de ley;

XX. Expedir títulos de concesión, asignación o permiso de descarga a que se refiere la Ley de Aguas Nacionales y sus reglamentos, reconocer derechos y llevar el Registro Público de Derechos de Agua;

XXI. Conciliar y en su caso, fungir a petición de los usuarios, como árbitro en la prevención, mitigación y solución de conflictos relacionados con el agua y su gestión, en los términos de los reglamentos de la Ley de Aguas Nacionales;

XXII. Analizar y resolver con el concurso de las partes que correspondan, los problemas y conflictos derivados de la explotación, uso, aprovechamiento o conservación de las aguas nacionales entre los usos y usuarios, en los casos establecidos en la fracción IX del Artículo 9 de Ley de Aguas Nacionales;

XXIII. Celebrar convenios con entidades o instituciones extranjeras y organismos afines para la asistencia y cooperación técnica, intercambio de información relacionada con el cumplimiento de sus objetivos y funciones e intercambio y capacitación de recursos humanos especializados, bajo los principios de reciprocidad y beneficios comunes, en el marco de los convenios y acuerdos que suscriban la Secretaría de relaciones Exteriores y la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, en su caso, con otros países con el propósito de fomentar la cooperación técnica, científica y administrativa en materia de recursos hídricos y su gestión integrada;

XXIV. Concertar con los interesados, en el ámbito nacional, las medidas que correspondan, con apego a esta Ley de Aguas Nacionales y sus reglamentos, así como las demás disposiciones aplicables, cuando la adopción de acciones necesarias pudieren afectar los derechos de concesionarios y asignatarios de aguas nacionales;

XXV. Celebrar convenios de coordinación con la Federación, el Distrito Federal, estados y a través de éstos, con los municipios y sus respectivas administraciones públicas, así como de concertación con el sector social y privado y favorecer, en el ámbito de su

competencia, en forma sistemática y con medidas específicas, la descentralización de la gestión de los recursos hídricos en términos de Ley;

XXVI. Promover en el ámbito nacional el uso eficiente del agua y su conservación en todas las fases del ciclo hidrológico e impulsar el desarrollo de una cultura del agua que considere a este elemento como recurso vital, escaso y de alto valor económico, social y ambiental y que contribuya a lograr la gestión integrada de los recursos hídricos;

XXVII. Realizar periódicamente en el ámbito nacional los estudios sobre la valoración económica y financiera del agua por fuente de suministro, localidad y tipo de uso, conforme a las disposiciones que dicte la Autoridad en la materia;

XXVIII. Estudiar, con el concurso de los Consejos de Cuencas y Organismos de Cuenca, los montos recomendables para el cobro de derechos de agua y tarifas de cuenca, incluyendo el cobro por extracción de aguas nacionales, descarga de aguas residuales y servicios ambientales vinculados con el agua y su gestión, para ponerlos a consideración de las Autoridades correspondientes en términos de Ley;

XXIX. Ejercer las atribuciones fiscales en materia de administración, determinación, liquidación, cobro, recaudación y fiscalización de las contribuciones y aprovechamientos que se le destinen o en los casos que señalen las leyes respectivas, conforme a lo dispuesto en el Código Fiscal de la Federación;

XXX. Promover y propiciar la investigación científica y el desarrollo tecnológico, la formación de recursos humanos, así como difundir conocimientos en materia de gestión de los recursos hídricos, con el propósito de fortalecer sus acciones y mejorar la calidad de sus servicios, para lo cual se coordinará en lo conducente con, el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua;

XXXI. Proponer a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales las Normas Oficiales Mexicanas en materia hídrica;

XXXII. Emitir disposiciones sobre la expedición de títulos de concesión, asignación o permiso de descarga, así como de permisos de diversa índole a que se refiere la Ley de Aguas Nacionales;

XXXIII. Emitir la normatividad a que deberán apegarse los Organismos de Cuenca en el ejercicio de sus funciones, en congruencia con las disposiciones contenidas en la ley de Aguas Nacionales incluyendo la administración de los recursos que se les destinen y verificar su cumplimiento;

XXXIV. Emitir disposiciones sobre la estructuración y operación del Registro Público de Derechos de Agua a nivel nacional, apoyarlo financieramente y coordinarlo; particularmente La Comisión Nacional del Agua realizara las gestiones necesarias conforme a la Ley para operar regionalmente dicho Registro y sus funciones, a través de los Organismos de Cuenca;

XXXV. Realizar toda clase de actos jurídicos que sean necesarios para cumplir con sus atribuciones, así como aquellos que fueren necesarios para la administración de los recursos y bienes a su cargo;

XXXVI. Vigilar el cumplimiento y aplicación de la Ley de Aguas Nacionales, interpretarla para efectos administrativos, aplicar las sanciones y ejercer los actos de autoridad en la materia que no estén reservados al Ejecutivo Federal.

XXXVII. Actuar con autonomía técnica, administrativa, presupuestal y ejecutiva en el manejo de los recursos que se le destinen y de los bienes que tenga en los términos de la Ley de Aguas Nacionales, así como con autonomía de gestión para el cabal cumplimiento de su objeto y de los objetivos y metas señaladas en sus programas y presupuesto;

XXXVIII. Expedir en cada caso, respecto de los bienes de propiedad nacional a que se refiere la Ley de Aguas Nacionales la declaratoria correspondiente, que se publicará en el Diario de la Federación;

XXXIX. Expedir las declaratorias de clasificación de los cuerpos de aguas nacionales a que se refiere la ley de Aguas nacionales;

XL. Participar en el sistema nacional de protección civil y apoyar en la aplicación de los planes y programas de carácter federal para prevenir y atender situaciones de emergencia, causadas por fenómenos hidrometeorológicos extremos;

XLI. Definir los lineamientos técnicos en materia de gestión de aguas nacionales, cuencas, obras y servicios, para considerarlos en la elaboración de programas, reglamentaciones y decretos de vedas y reserva;

XLII. Proponer al Titular del Poder Ejecutivo Federal la expedición de decretos para el establecimiento, modificación o extinción de Zonas de Veda y de Zonas Reglamentadas para la Extracción y Distribución de Aguas Nacionales y para la explotación, uso o aprovechamiento, así como Declaratorias de Reserva de Aguas Nacionales y de zonas de desastre;

XLIII. Realizar las declaratorias de clasificación de zonas de alto riesgo por inundación y elaborar los atlas de riesgos conducentes;

XLIV. Coordinar el servicio meteorológico nacional y ejercer las funciones en dicha materia;

XLV. Mantener actualizado y hacer público periódicamente el inventario de las aguas nacionales y de sus bienes públicos inherentes y de la infraestructura hidráulica federal; clasificar las aguas de acuerdo con los usos y elaborar balances en cantidad y calidad del agua por regiones hidrológicas y cuencas hidrológicas;

XLVI. Mejorar y difundir permanentemente en el ámbito nacional el conocimiento sobre la ocurrencia del agua en el ciclo hidrológico, la oferta y demanda de agua, los inventarios de agua, suelo, usos y usuarios y de información pertinente vinculada con el agua y su gestión, con el apoyo que considere necesario, por parte de otras instancias del orden

federal, de gobiernos estatales y municipales, así como de usuarios del agua, de organizaciones de la sociedad y de particulares;

XLVII. Integrar el Sistema Nacional de Información sobre cantidad, calidad, usos y conservación del agua, con la participación de los Organismos de Cuenca, en coordinación con los gobiernos de los estados y del Distrito Federal y con los Consejos de Cuenca y en concordancia con la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental;

XLVIII. Resolver de manera expedita las solicitudes de prórroga de concesión, asignación y permisos de descarga, así como permisos provisionales para la explotación, uso o aprovechamiento de aguas nacionales que le sean presentadas en los plazos establecidos en la Ley de Aguas Nacionales, conforme a los casos establecidos en la fracción IX del Artículo 9;

XLIX. Presentar las denuncias que correspondan ante autoridades competentes cuando, como resultado del ejercicio de sus atribuciones, tenga conocimiento de actos u omisiones que constituyan violaciones a la legislación administrativa en materia de aguas o a las leyes penales;

L. En situaciones de emergencia, escasez extrema, o sobreexplotación, tomar las medidas necesarias, normalmente de carácter transitorio, las cuales cesarán en su aplicación cuando la Comisión Nacional del agua así lo determine, para garantizar el abastecimiento del uso doméstico y público urbano, a través de la expedición de acuerdos de carácter general; cuando estas acciones pudieran afectar los derechos de concesionarios y asignatarios de aguas nacionales, concertar con los interesados las medidas que correspondan, con apego a la ley de Aguas Nacionales y sus reglamentos.

LI. Otorgar los apoyos técnicos que le sean solicitados por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente en el ejercicio de sus facultades en materia de reparación del daño a los recursos hídricos y su medio, a ecosistemas vitales y al ambiente;

LII. Regular la transmisión de derechos;

LIII. Adquirir los bienes necesarios para los fines que le son propios, y

LIII. Realizar la demás que le señalen las disposiciones legales o reglamentarias.

Artículo 9 BIS. Los recursos financieros y de otra índole al cargo de la Comisión Nacional del Agua y las disposiciones para su manejo y rendición de cuentas serán determinados en el Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, la cual respetará los presupuestos anuales que se determinen para aquella en los instrumentos jurídicos que al efecto expida el Honorable Congreso de la Unión y actuará conforme a las disposiciones que establezca la autoridad en la materia.

Artículo 9 BIS 1. Para el despacho de los asuntos de su competencia la Comisión Nacional del Agua contará en el nivel nacional con:

- a) Un Consejo Técnico, y
- b) Un Director General.



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 Iñera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Gutiérrez Aguilar Alejandro** 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
M. A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
M. A. I. Héctor Horton Muñoz	Vocal
M. A. Salvador Vaca Zendejas	Vocal
M. A. José Luis Sánchez Ramos	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., 27 de Octubre del 2005.

El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez