



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Tesis

La problemática en la integración de las descripciones y perfiles de puestos de la Comisión Nacional del Agua y la falta de colaboración de los titulares de las áreas y enlaces administrativos.

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: María Elena Pérez Campos

Tutor: Mtro. Julio Alonso Iglesias

México, D.F.,

2009



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.



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Tesis

La problemática en la integración de las descripciones y perfiles de puestos de la Comisión Nacional del Agua y la falta de colaboración de los titulares de las áreas y enlaces administrativos.

Que para obtener el grado de:

**Maestro en: Administración
(Organizaciones)**

Presenta: María Elena Pérez Campos

Tutor: Mtro. Julio Alonso Iglesias

México, D.F.,

2009

“Si quieres cambiar al mundo, cámbiate a ti mismo.”

(Mahatma Gandhi 1869-1948)

Para Diana Sofía

Por el tiempo y el espacio que me cediste para este proyecto.

Por seguir siendo la luz en el camino.

Para mi mamá

Y para cada uno de quienes conforman mi familia por el apoyo que me han dado hoy y siempre.

Para Jorge Alejandro

Parte importante para el desarrollo y conclusión de este proyecto profesional, pero sobre todo parte esencial en mi proyecto de vida.

A todos mis maestros especialmente a:

Mtro. Julio Alonso Iglesias

Dra. Magali Chaín Palavicini

Mi agradecimiento por transmitir sus conocimientos y compartir sus experiencias, con lo cual contribuyeron a mi crecimiento a nivel profesional pero sobre todo a nivel personal.

Para mis amigas y compañeras de equipo: Rocio, Vianney y Rosita y mis compañeros del grupo en general ya que cada uno de ellos me dio la oportunidad de compartir y aprender algo, así como su ejemplo de constancia y superación para continuar con este proyecto.

A la Comisión Nacional del Agua

Por la oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

Oficio: PPCA/GA/2009

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Dr. Isidro Ávila Martínez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Lic. Balfred Santaella Hinojosa
Coordinador de la Unidad de Administración
del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **María Elena Pérez Campos**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de **Maestría en Administración (Organizaciones)** toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité de asuntos académicos y administrativos de Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

| | |
|--|------------|
| M.A. Jesús María Ponce de León Armenta | Presidente |
| M.F. Valentín Bernal Carrillo | Vocal |
| M.A. Víctor Francisco Gamboa López | Secretario |
| M.A. Julio Alonso Iglesias | Suplente |
| M.A. Isela Catalina Higuera Olivo | 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 30 de marzo de 2009.
El Coordinador del Programa

Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 9 |
| I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 11 |
| II. MARCO TEÓRICO | 14 |
| 1. La teoría de la burocracia | 14 |
| 1.1. El término burocracia | 14 |
| 1.2. La teoría de la burocracia de Max Weber | 15 |
| 1.3. Características de la burocracia | 16 |
| 2. La administración de recursos humanos en la organización | 20 |
| 2.1. El concepto de organización | 20 |
| 2.2. La administración de recursos humanos | 22 |
| 2.3. Breve historia del área de recursos humanos en la organización | 23 |
| 2.4. La administración y el departamento de recursos humanos | 25 |
| 2.5. Principales funciones | 27 |
| 2.6. La estructura orgánica | 28 |
| 2.7. Algunos conceptos básicos sobre el Puesto | 29 |
| 2.8. Técnicas de análisis de puestos | 32 |
| 2.9. La descripción y perfil de puestos y su interrelación con otras funciones | 34 |
| 2.10. El reclutamiento | 34 |
| 2.11. La selección de personal | 35 |
| 2.12. Relación del análisis de puestos con otras actividades | 36 |

| | |
|--|----|
| 3. La Teoría de sistemas y la administración de recursos humanos | 37 |
| 3.1. Definición de sistema | 37 |
| 3.2 Tipos de sistema | 38 |
| 3.3 Características de los sistemas | 38 |
| 4. Desarrollo Organizacional | 40 |
| 4.1. ¿Qué es el desarrollo organizacional? | 41 |
| 4.2. Principales características | 41 |
| 4.3. El modelo de cambio de Kurt Lewin | 43 |
| 5. La profesionalización del servicio público en México | 45 |
| 5.1. Principales acciones para la profesionalización en México | 45 |
| 5.2. El Servicio Profesional de Carrera | 49 |
| 5.3. Los subsistemas del Servicio Profesional de Carrera | 49 |
| 5.4. La estructura de organización del Servicio Profesional de Carrera | 51 |
| 5.5. Los comités de profesionalización y selección | 52 |
| 5.6. La descripción y perfil de puestos | 53 |
| 5.7. Las estructuras de organización y las descripciones y perfiles de puestos | 54 |
| 5.8. Definiciones | 55 |
| 5.8.1. Puesto | 55 |
| 5.8.2. Descripción del puesto | 56 |
| 5.9. Proceso de elaboración del perfil del puesto | 56 |
| 5.10. Consideraciones generales para su aplicación | 57 |
| 5.11. Guía de servicios para descripción, perfil y valuación de puestos | 58 |

| | |
|---|-----|
| III. MARCO DE REFERENCIA | 61 |
| 1. La Comisión Nacional del Agua | 61 |
| 1.1. Fundamento normativo | 61 |
| 1.2. Antecedentes históricos | 62 |
| 1.3. Misión y visión | 63 |
| 1.4. Objetivos estratégicos | 63 |
| 1.5. Organización de la Conagua | 64 |
| 1.6. El área de Personal | 69 |
| 1.7. Estructura de coordinación y operación del Servicio Profesional de Carrera en la Conagua | 71 |
| IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 73 |
| 1. Tipo de Estudio | 73 |
| V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN | 76 |
| 1. Recopilación de la información | 76 |
| 2. Análisis y resultados obtenidos | 77 |
| VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 97 |
| FUENTES DE INFORMACIÓN | 100 |
| ANEXOS | 103 |
| ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS | 133 |

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS

| | |
|---|--------|
| 1. Principales cambios en el departamento de Recursos Humanos. | 25 |
| 2. El análisis de puestos. | 31 |
| 3. La descripción y perfil del puesto y su interrelación con otras funciones. | 36 |
| 4. Actividades Impulsoras y restrictivas en la organización. | 44 |
| 5. Estructura de organización del Servicio Profesional de Carrera. | 51 |
| 6. Responsables directos en las dependencias, de la descripción y perfil de puestos. | 5 4 |
| 7. Modelo de transformación de las estructuras de organización y de los puestos de la Administración Pública Federal. | 55 |
| 8. Puestos genéricos en la Conagua. | 65 |
| 9. Organigrama de la Comisión Nacional del Agua. Nivel Central. | 66 |
| 10. Direcciones Generales de Organismos de Cuenca y Direcciones Locales. | 67 |
| 11. Distribución de Personal. | 68 |
| 12. Organigrama de la Gerencia de Personal. | 70 |
| 13. Estructura de Coordinación y Operación del Servicio Profesional de Carrera. | 71 |

| | |
|---|----|
| 14. Datos del Sistema de captura de perfiles de puestos. | 83 |
| 15. Grafica de datos registrados en el Sistema de información de perfiles de puestos. | 84 |
| 16. Puestos con descripción, perfil y valuación. | 85 |
| 17. Perfiles validados. | 87 |
| 18. Actividades del Procedimiento para ocupación de puestos vacantes. | 90 |
| 19. Gráfica que muestra el número de personas que manifiestan conocer y haber aplicado el procedimiento para elaborar la descripción y perfil de puestos. | 94 |
| 20. Grafica que muestra el número de personas que manifiestan contar con una descripción y perfil de su puesto. | 94 |
| 21. Gráfica que muestra el número de Titulares de Área que manifiestan que los puestos a su cargo cuentan con Descripción y Perfil del Puesto. | 95 |
| 22. Gráfica que muestra los resultados sobre el nivel de colaboración de los titulares de las áreas. | 95 |

INTRODUCCIÓN

Las condiciones que imperan actualmente en el mundo globalizado, han activado diversas transformaciones en los países y en sus instituciones.

Como sabemos el papel de los gobiernos en este sentido es desempeñarse de manera eficiente y eficaz para aportar ese elemento de competitividad que puede hacer la diferencia a nivel internacional.

Un factor importante para que una nación llegue a obtener un nivel competitivo, lo representan la modernidad de sus instituciones y de sus sistemas administrativos y de gestión, evidentemente las personas con las que cuenta para llevar a cabo esta administración son el punto clave y determinante.

Visto así la administración pública tiene en sus manos la gran responsabilidad de aportar el factor de diferenciación en la eficiencia, para lo cual es necesario que sus tareas de gestión las lleve a cabo con personal altamente calificado en el desempeño de cada una de las tareas del servicio público, y que a su vez este cuerpo administrativo no esté supeditado a las alternancias y cambios políticos e ideológicos en el aparato del servicio público.

En el presente trabajo se hace mención de algunas de las acciones que se han planteado para modernizar y profesionalizar el servicio público, en las cuales se encuentra, de manera más reciente, la publicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera; la estrategia de modernización del servicio público se oficializa mediante el establecimiento del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, cuyos ejes fundamentales refieren la profesionalización del servicio público a través de la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito.

Asimismo se identifican los subsistemas a través de los cuales se regulará su operación y específicamente el subsistema de planeación de recursos humanos en el cual se encuentra nuestro objeto de estudio las descripciones y perfiles de puesto, como elemento de gran impacto no sólo en el logro de los propósitos del Servicio

Profesional de Carrera, sino como elemento fundamental del sistema de recursos humanos en general de toda organización.

Por otra parte, a manera de marco teórico, se incluyen una serie de conceptos que van desde la teoría de la burocracia, el papel de la administración de recursos humanos en las organizaciones, pasando por las funciones típicas del área y su interrelación con otras funciones de la administración de recursos humanos, así como diferentes conceptos complementarios para dar claridad al papel que juega una adecuada descripción y perfil de puestos.

A fin de situar nuestra investigación se expondrán los antecedentes de la Comisión Nacional del Agua como organismo encargado de proponer y ejecutar la política hídrica en el país, así como su estructura, su misión y visión, y se identificarán las áreas responsables de llevar a cabo la coordinación y operación de las acciones del Servicio Profesional de Carrera en el Órgano Desconcentrado.

La presente investigación pretende clarificar cual ha sido el avance y también que elementos han obstaculizado el desarrollo del sistema, específicamente en la elaboración de descripciones y perfiles de puesto, ya que es ampliamente reconocido que si identificamos las causas de un problema estamos en el camino de encontrar la solución, en este caso que como ya se mencionó juega un papel determinante en el sistema de administración de personal y específicamente para dar cumplimiento a uno de los propósitos del Servicio Profesional de Carrera, lo anterior es doblemente importante considerando que la calidad y talento de los recursos humanos de una institución como la Comisión Nacional del Agua, responsable de administrar el recurso hídrico considerado como de seguridad nacional, tiene un alto impacto a nivel económico y social para el desarrollo del país.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El tema de la profesionalización de los servidores públicos se identifica en las décadas más recientes en el sexenio de Miguel de la Madrid a través del Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, así como en el correspondiente al periodo 1989-1994 y 2001-2006 que establece el desarrollo de un gobierno profesional.

Es en este último periodo que sale a la luz la base normativa para concretar esa profesionalización a través de la Ley del Servicio Profesional de Carrera que se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003.

Para efectos de instrumentación el Sistema del Servicio Profesional de Carrera se conformó de siete subsistemas, iniciándose su implantación gradual a partir de octubre de 2003.

Como sabemos una parte fundamental para cumplir el propósito de profesionalizar el servicio público lo constituye el hecho de que cada puesto de la estructura orgánica de las instituciones lo ocupe la persona más idónea para los requerimientos de cada uno de los puestos; la herramienta administrativa que sirve de base para llevar a cabo dicho propósito lo constituye el catálogo de descripciones y perfiles de puestos.

Es así que como parte del Sistema del Servicio Profesional de Carrera el Subsistema de Planeación de Recursos Humanos regula entre otras actividades la integración del catálogo de puestos, que contiene información sobre la adscripción del puesto, su denominación, rama de cargo o puesto, código, funciones y características de ocupación como la escolaridad requerida y experiencia entre otros datos.

La Comisión Nacional del Agua, Órgano Desconcentrado de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, es una de las instituciones a las cuales aplica la Ley del Servicio Profesional de Carrera y por lo tanto para efectos de llevar a cabo el concurso de sus puestos vacantes, así como para otros procesos de la administración de recursos humanos es prioridad contar con la descripción y perfil de puestos.

A partir de la estructura ocupacional de la Conagua y de conformidad con los lineamientos en la materia, al Servicio Profesional de Carrera se integrarían los puestos de los niveles de jefe de departamento a gerente u homólogo, lo que consideró alrededor de 4300 puestos, de acuerdo con un informe del personal del Órgano Desconcentrado.

Sin embargo al mes de septiembre de 2008 sólo se habían elaborado completamente y validado aproximadamente el 25% del total de los perfiles de puesto, los cuales corresponden básicamente a puestos tipo, y a algunos puestos vacantes.

Como ya se mencionó el no disponer de estos perfiles evidentemente ocasiona de manera inmediata el rezago en el proceso de contratación de personal, ya que es requisito, para que una vacante pueda ser ocupada, que tenga el perfil elaborado y que esté validado por el Comité de Profesionalización; asimismo de esta herramienta se estaría alimentando a los programas de capacitación, así como a la evaluación del desempeño; en el mediano y largo plazo esta deficiencia se refleja en el nivel de competitividad del personal y la calidad de los servicios prestados por la institución.

De acuerdo a lo declarado por el personal del área de recursos humanos que tiene a su cargo la responsabilidad de integrar conjuntamente con las áreas las descripciones y perfiles de puestos, éstas y sus titulares no han aportado la información necesaria para integrar los mencionados perfiles de puestos en el momento que se les requiere.

De esta manera en razón de la problemática presentada en la cual participan los jefes inmediatos, los enlaces administrativos de las áreas, los propios ocupantes de los puestos en su caso, así como el área que administra los sistemas de personal, se establece la siguiente hipótesis:

¿En el proceso para la descripción y perfil de puestos de la Conagua se ha dado la falta de colaboración de los titulares de las áreas y enlaces administrativos?

Objetivos de la investigación

Analizar si en el proceso para la descripción y perfil de puestos de la Conagua se ha dado la falta de colaboración de los titulares de las áreas y enlaces administrativos.

Analizar el proceso actual de elaboración de las descripciones y perfiles de puestos para identificar los posibles puntos críticos.

Justificación

Es importante llevar a cabo esta investigación ya que la descripción y perfil del puesto constituye un elemento básico en el que se apoyan diversas funciones de la administración de personal en las organizaciones y evidentemente en la Conagua, no solo a nivel de la teoría administrativa y cumplimiento de la normatividad establecida por la Administración Pública es que se requiere, también a nivel de los procesos de operación es necesaria esta herramienta, considerando que con base en la misma se definen las características que deben cubrir los aspirantes a formar parte del servicio público y que del diseño objetivo y profesional que se haga de ésta herramienta dependerá en gran medida que los puestos sean ocupados con personal que cuente con la experiencia, los conocimientos, aptitudes y actitudes requeridos, garantizando con esto la profesionalización del servicio y la calidad y competitividad de la Institución, sin pasar por alto la trascendencia que en el ámbito social y económico significa la administración de las aguas nacionales.

El análisis de todo el proceso de integración de perfiles nos facilitará tener la visión integral de todo el sistema del cual forma parte, así como identificar puntos críticos que posiblemente estén incidiendo en la eficiencia y cumplimiento del objetivo de la profesionalización de los servidores públicos de la Institución.

II. MARCO TEÓRICO

1. La teoría de la burocracia

Abordaremos el tema con la teoría de la burocracia cuyo autor es de los más reconocidos por sus estudios respecto de las organizaciones, aún cuando se ha escrito ampliamente sobre Max Weber, sociólogo de origen alemán, sus escritos siguen siendo de gran valor para el análisis en nuestros días, básicamente como en este caso, nuestro objeto de estudio se ubica en una organización pública a las que tradicionalmente se ha ligado el término de burocracia.

Específicamente para el caso de investigación que nos ocupa el cual se centra en el proceso de elaboración de los perfiles de puestos, podemos ubicar varias características que menciona Weber como el carácter legal, la estructura formal de las comunicaciones, la división del trabajo etc., por lo tanto a continuación se describen las principales características que identifica Weber, y que definitivamente nos servirán como puntos de referencia:

1.1. El término burocracia¹.

Dentro de los antecedentes de la palabra y su connotación más conocida, algunos datos refieren la acuñación del término a un ministro del gobierno francés del siglo XVIII, quien utilizó la palabra "*bureaucratie*", en alusión a la totalidad de las oficinas públicas.

En este sentido la palabra burocracia, derivada de "bureaucratie", lleva implícitos dos componentes lingüísticos:

Bureau: oficina y cratos: poder.

Otros autores señalan que fue el propio Max Weber, quien lo derivó del término alemán *büro*, que significa oficina.

¹Con base en *La Burocracia*, [s.a], [s.f.], [s.p.], <<http://es.wikipedia.org/wiki/Burocracia>>, (14 de octubre de 2008).

En la concepción marxista, burocracia se refería a la casta que dominó el régimen en la antigua URSS, tras el triunfo de Stalin.

Usualmente el mismo término se aplica para las empresas u organizaciones donde existe un papeleo excesivo, impidiendo soluciones rápidas o eficientes, así como para designar los funcionarios, los reglamentos y rutinas.

El diccionario de la lengua española lo define como²:

- “Conjunto de normas, papeles y trámites necesarios para gestionar una actividad administrativa”.
- “Complicación y lentitud excesiva en la realización de estas gestiones, particularmente en las que dependen de la administración de un Estado”.
- “Conjunto de funcionarios públicos”.

1.2 La teoría de la burocracia de Weber

Max Weber define las connotaciones siguientes³:

1. **En el sentido de vulgata:** su significado ordinario, popular y parroquial. Significa lentitud, exceso de trámites, distanciamiento total entre el prestador de los servicios públicos y el usuario de los mismos, producto de una exagerada adherencia de los funcionarios y empleados públicos a los reglamentos y rutinas, a los procedimientos y métodos consignados en los manuales de organización.
2. **Burocracia como clase social dominante incrustada en el Estado.** Clase social contratada por el Estado para servirle, se conforma de dos estratos:

² Con base en <<http://www.wordreference.com/definicion/burocracia>, Diccionario de la lengua española, Espasa Calpe, Madrid, 2005>, (14 de octubre de 2008).

³Con base en Gustavo Trelles Araujo, *La burocracia*, <<http://www.monografias.com/trabajos12/burocra/burocra.shtml>>, [s.f.], [s.p.], (14 de octubre de 2008).

- **Alta burocracia**, constituida por los dirigentes políticos del Estado, incluidos los técnicos, los asesores y los especialistas; los secretarios del despacho o ministros de los diferentes ramos de la administración pública; dirigentes de los partidos políticos y de los organismos que les constituyen: sindicatos y otras agrupaciones.
- **Baja burocracia**, contratada por la designación del superior, a veces no sobre la base de los méritos del desempeño, sino en razón de las relaciones de compadrazgo, amistad, afinidad o intereses de grupo, se trata de la base burocrática de los trabajadores y empleados al servicio de los poderes del Estado.

3. **Burocracia como modelo de organización.** Un tipo de poder ejercido desde el Estado por medio de su "clase en el poder", la clase dominante. Es todo lo contrario de lo que el sentido vulgata pregonaba en su contra.

1.3 Características de la burocracia⁴

De acuerdo con Weber la burocracia busca la eficiencia y para lograrla es necesario describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas.

Weber caracteriza a la burocracia de la siguiente manera:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos. La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos establecidos por escrito; basada en una legislación propia que define cómo deberá funcionar la organización burocrática.

Es una estructura social racionalmente organizada. Son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad un poder de coacción sobre los subordinados y los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina y, están escritos para asegurar una interpretación sistemática y unívoca.

⁴ Con base en Gustavo Trelles Araujo, *La burocracia*, <<http://www.monografias.com/trabajos12/burocra/burocra.shtml>>, [s.f.], [s.p.], (14 de octubre de 2008).

2. **Carácter formal de las comunicaciones.** La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas; las acciones y procedimientos se hacen para garantizar la comprobación y la documentación adecuadas. La interpretación unívoca de las comunicaciones también se asegura y la burocracia utiliza rutinas y formatos para facilitar las comunicaciones y para asegurar su cumplimiento.
3. **Carácter racional y división del trabajo.** La burocracia es una organización que se caracteriza por tener una división sistemática del trabajo, la cual atiende a una racionalidad, está adecuada a los objetivos por alcanzar: la eficiencia de la organización. Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, en que se establecen las atribuciones de cada participante.
4. **Impersonalidad en las relaciones.** La distribución de actividades se hace impersonalmente, en término de cargos y funciones. El poder de cada persona es impersonal y se deriva del cargo que ocupa. La obediencia del subordinado hacia el superior es impersonal; se obedece al cargo que éste ocupa.
5. **Jerarquía de autoridad.** La burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. cada cargo inferior debe estar bajo el control y la supervisión de uno superior. Ningún cargo queda sin control o supervisión.
6. **Rutinas y procedimientos estandarizados.** La burocracia es una organización que fija las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo.
7. **Competencia técnica y meritocrática.** La burocracia es una organización que basa la selección de las personas en el mérito y en la competencia técnica. Necesidad de exámenes, concursos, pruebas y títulos para la admisión y ascenso.
8. **Especialización de la administración.** Independientemente de los propietarios o dueños. La burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración. Los miembros del cuerpo administrativo deben estar separados de la propiedad de los medios de producción.

9. Profesionalización de los participantes. Cada funcionario de la burocracia es un profesional: está especializado en las actividades de su cargo; recibe un salario correspondiente al cargo que ocupa; es nominado por un superior jerárquico; es un profesional seleccionado y escogido por su competencia y capacidad; nombrado, asalariado, ascendido o despedido de la organización por su superior jerárquico.
10. El administrador profesional tiende a controlar completamente y cada vez más las burocracias; las burocracias tienden a ser controladas por los administradores profesionales.
11. Completa previsión del funcionamiento. Todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible. La burocracia parece sustentarse en una visión estandarizada del comportamiento humano.

En complemento de las anteriores características Weber identifica las ventajas del modelo burocrático:

- Racionalidad en relación con el logro de objetivos y metas de la organización;
- Precisión en la definición del cargo y en la operación;
- Rapidez en las decisiones, cada persona conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo;
- Univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita;
- Uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores;
- Continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que se retira;

- Reducción de la fricción entre las personas, cada funcionario conoce aquello que se exige de él y cuáles son sus límites entre sus responsabilidades y las de los demás;
- Consistencia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias;
- Subordinación de los más nuevos con respecto a los más antiguos;
- Confiabilidad, el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas. Las decisiones son previsibles y el proceso decisorio. Elimina la discriminación personal;
- Existen beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización, la jerarquía es formalizada, el trabajo es dividido entre las personas, éstas son entrenadas para volverse especialistas, pudiendo hacer carrera dentro de la organización, en función de su mérito personal.

Como ya se mencionó es importante la revisión de las características mencionadas por Weber, aún cuando otros autores fundamentaron sus críticas a las mismas considerándolas “ideales para una organización”, sin embargo las mismas nos servirán para identificarlas en instituciones como la Conagua, donde de entrada podemos comentar que a partir de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y el Reglamento Interior de la Conagua se identifica ese carácter legal y normativo, así como otras características como la formalización de las comunicaciones, la división del trabajo, la delimitación de responsabilidades o la profesionalización de sus participantes que en este caso es lo que pretende el Gobierno Federal en sus instituciones.

A partir de la teoría anterior observamos que se menciona el término organización por lo que a continuación se incluyen algunas definiciones de la misma así como la relación que tiene con la administración de recursos humanos, ambos elementos se consideran en la presente investigación.

2. La administración de recursos humanos en la organización

A fin de contextualizar qué es la administración de recursos humanos, describiremos el concepto de organización:

2.1 El concepto de organización

La palabra organización tiene las siguientes acepciones:⁵

- 1) Etimológicamente, proviene del griego *órganon* que significa instrumento.

En español se da a la palabra "organismo".

Un organismo conlleva:

a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento;

b) Unidad funcional: las partes aún con su diversidad tienen un fin común.

c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás: obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

- 2) La segunda se refiere a la organización como una entidad o grupo social.

- 3) La tercera se refiere a la organización como un proceso. Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

⁵Con base en < http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/>, [s.a.], [s.f.], 8.pp., (18 de octubre de 2008).

Por su parte diversos autores definen a la organización de la manera siguiente:

Agustín Reyes Ponce:

Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell:

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Joseph L. Massie

La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Amitai Etzioni⁶, nos dice que la sociedad es organizacional ya que nacimos y morimos dentro de ella.

Tipos de organizaciones:

Coercitivas. Donde el poder se impone por la fuerza como ejemplos el ejército, sindicatos, la iglesia.

Utilitarias. Donde el poder se fundamenta en el control de los objetivos económicos.

Normativas. Donde el poder se basa en un consenso de objetivos y métodos de organización.

⁶ Armando Tome, *Antecedentes de la Administración*, material de apoyo para la asignatura de administración, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, [s.a.], p. 25.

En las definiciones anteriores podemos identificar las diferentes acepciones de la palabra organización, básicamente y para contextualizar la administración de recursos humanos, nos referiremos a la organización como un grupo social en donde cada miembro desarrolla determinadas actividades para llegar a cumplir los objetivos fijados.

En este sentido podemos ubicar evidentemente a las instituciones del sector público como organizaciones normativas, con sus propias características, donde para llegar a cumplir con esos objetivos comunes se han dividido las diferentes funciones que deben cumplir como organismos públicos; pero a su vez en su interior cada institución subdivide sus funciones siendo una de éstas la que cumple el área de personal o recursos humanos.

A continuación se enuncian algunos conceptos y definiciones que nos permiten contextualizar el marco de responsabilidades de las áreas de recursos humanos y la trascendencia de sus funciones para el resto de la organización.

2.2 La Administración de Recursos Humanos

“La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”⁷

Fernando Arias Galicia lo define como “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”⁸

⁷Administración de Recursos Humanos, <<http://www.monografias.com/trabajos14/recursos-humanos/recursos-humanos.shtml>>, (2 de septiembre de 2008) [s.p.].

⁸ Llanos Rete, Javier, *Integración de Recursos Humanos, México*, Trillas, 2005, p. 25.

Para Javier Llanos Rete⁹, “la puesta en marcha del proceso administrativo que busca la maximización de los recursos humanos dentro de las organizaciones incluyendo la adecuada detección, ubicación, conservación y desarrollo del factor humano, así como la optimización de la interacción persona-organización en beneficio de ambos, para la consecución de objetivos organizacionales.

Gary Dessler define la administración de personal o administración de recursos humanos como “las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que ocupa usted”.

James A.F. Stoner y Charles Wankel la definen como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas”¹⁰.

2.3 Breve historia del área de recursos humanos en la organización¹¹

A principios del siglo XX las actividades de los responsables del área se enfocaban a lo que tenía que ver con la contratación, al despido, la nómina y las prestaciones; poco importaban las características del trabajador y los requisitos del trabajo, se hacían pocos intentos para intentar coordinar los trabajos con las habilidades y capacidades del personal disponible.

La aparición de ciertos avances tecnológicos propició el desarrollo de exámenes y aplicación de entrevistas a quienes pretendían cubrir una vacante, con lo cual las funciones del departamento de personal se ampliaron a la selección, capacitación y prestaciones; lo anterior condujo al estudio de procedimientos para la capacitación y entrenamiento de los empleados; si no había equilibrio entre las exigencias del trabajo

⁹ Ibidem, p. 26.

¹⁰ Administración de Recursos Humanos, [s.a.], [s.p.], <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/index.html>, (14 de septiembre de 2008).

¹¹ Con base en Gary Dessler y Ricardo Varela, *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*, Pearson, México, segunda edición, 2004, pp. 9-11.

y las habilidades del trabajador, los especialistas intentaban capacitar a los trabajadores para hacer que estos dos elementos organizacionales estuvieran en concordancia.

En 1930 el departamento de personal entra en otra fase debido a la aparición de la legislación sindical y su impacto en cuanto a la protección o paternalismo que se vivió hacia los trabajadores.

Durante las décadas de 1960 y 1970 en México las relaciones obrero patronales se tornaron difíciles dado el apoyo que el Estado proporcionaba al sindicalismo.

Hacia 1980 es cuando empieza a hacerse más evidente la necesidad de un manejo diferente y más integral del área, comienza a delinearse el área de Recursos Humanos.

En 1990 aparece un factor de gran trascendencia el enfoque a la estrategia, en éste se orienta la administración de recursos humanos hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Para el 2000 se introduce de lleno la orientación hacia el desarrollo del talento.

Es así que el papel del departamento de personal pasó de ser un protector y supervisor a desempeñar el rol de planeador y agente de cambio; y se ha convertido en administrador de recursos humanos.

Lo anterior denota que en la actualidad es más importante que nunca contratar a la persona indicada en el puesto adecuado, capacitarla y motivarla con eficacia.

2.4 La administración y el departamento de recursos humanos¹²

A fin de complementar los antecedentes de la administración de recursos humanos a continuación se incluye el siguiente cuadro:

PRINCIPALES CAMBIOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

| Fase | Fundamento | Estructura del departamento de personal |
|---|---|--|
| <i>Primera fase 1900</i> | <i>La aparición de los 4 principios de la administración científica de Taylor propició la necesidad de un departamento que se encargara de las tareas de estímulo de la eficiencia.</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios de tiempos y movimientos 2. Incentivos 3. Análisis y valuación de puestos |
| <i>Segunda fase 1917</i> | <i>Se producen enfrentamientos con los sindicatos, se ampliaron las actividades del departamento de personal incorporándose al área las relaciones industriales. En 1917 se crea el curso de administración de personal en la Warton University de los Estados Unidos, con nuevos temas como la huelga y derecho laboral.</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios de tiempos y movimientos 2. Incentivos 3. Análisis y valuación de puestos 4. Relaciones laborales |
| <i>Elton Mayo Western Electric Company Década de los 20's</i> | <i>Se incorporaron tareas de carácter social que constituyeron moneda de cambio en las negociaciones con los sindicatos.</i> | <p>Se crearon las áreas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Medicina ▪ Vivienda y ▪ Prestaciones sociales |
| <i>1921 Walter Dill Scott</i> | <i>Aparece el primer libro de recursos humanos "Personnel Management", incluyó cuestiones de psicología aplicada.</i> | <i>Da origen a los psicólogos industriales</i> |

¹² Con base en Luis Arturo Rivas Tovar, *Gestión Integral de Recursos Humanos*, México, Ediciones Taller Abierto, Sociedad Cooperativa de Producción, 1999, pp. 8-10.

| | | | |
|---------------------------|----|---|---|
| 1945 | | <i>Fue creada una sección de psicología industrial y comercial estimulando la aplicación de estas técnicas al estudio del trabajo.</i> | <p><i>Se crean las áreas de Psicología Industrial con dos secciones:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Selección de personal</i> <i>2. Formación.</i> |
| <i>Tercera fase</i> | | | <p><i>Departamento de Relaciones Laborales</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Estudio de tiempos y movimientos análisis y valuación de puestos.</i> <i>2. Sueldos y salarios</i> <i>3. Relaciones laborales</i> <i>4. Reclutamiento y selección de personal</i> |
| 1969 Douglas Gregor | Mc | <p><i>Nuevas tareas para el departamento de personal, aun cuando las áreas de relaciones humanas no fueron incorporadas de manera generalizada a los departamentos de personal. Esfuerzo por desligarse de la visión mecanicista.</i></p> <p><i>Con su libro el lado humano de la organización, contribuyó a dar énfasis en el lado humano.</i></p> | <p><i>Departamento de Recursos Humanos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Planificación de los recursos humanos</i> ▪ <i>Administración de jubilaciones y fondos de pensión;</i> ▪ <i>Seguimiento de la carrera y sistemas de recompensas</i> |
| Maslow Herzberg | y | <p><i>Sus trabajos de psicología de corte humanista impulsaron el perfil social del área de recursos humanos</i></p> | |

Fuente: Elaboración propia, a partir de Luis Arturo Rivas Tovar, *Gestión integral de recursos humanos*, México, Ediciones Taller Abierto, Sociedad Cooperativa de Producción, 1999, pp. 8-10.

2.5 Principales funciones

Como ya se mencionó las funciones fundamentales de la administración de recursos humanos se orientan a crear y mantener un clima favorable de trabajo para que el personal pueda desarrollar al máximo su potencial, dentro de las funciones que realiza tradicionalmente un departamento de personal se encuentran:

- Planeación de las necesidades de personal
- Análisis de puestos
- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación y desarrollo
- Administración de los sueldos y salarios
- Incentivos y salarios
- Evaluación del desempeño

Es importante señalar que aún cuando tradicionalmente las funciones señaladas se identifican como responsabilidad de las áreas de personal, la moderna administración de personal es vista ahora como un sistema, en el que su funcionamiento va a recaer en todas las áreas de la organización. En seguimiento de lo anterior Gary Dessler señala que “según un experto, administrar directamente a las personas es, y siempre ha sido una parte integral de las obligaciones de todo gerente de línea, desde el presidente hasta el supervisor de nivel más bajo”.¹³

Por lo tanto la participación directa de los gerentes o titulares de las áreas de línea de una organización, evidentemente es determinante para los resultados en los procesos de la administración de personal y por consiguiente en los resultados de toda la organización.

En este sentido la tendencia para el área de recursos humanos es transformarse en un área consultora.

¹³ Gary Dessler, *Administración de Personal*, Octava edición, Pearsons, Educación, Mexico, 2001, p. 4.

2.6 La estructura orgánica

Es importante considerar en este momento el concepto de estructura orgánica ya que para nuestro objeto de estudio la estructura es una herramienta necesaria como elemento de apoyo para llevar a cabo las descripciones y perfiles de puesto.

Estructura orgánica: “Es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un supervisor inmediato”.¹⁴

Otra definición establece: “es la forma en que están cimentadas y ordenadas las unidades administrativas de una institución, organización u órgano y la relación que guarda entre sí, dicho de otra manera se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa u organización en cuanto a las relaciones entre el o los gerentes y los colaboradores”¹⁵.

Por lo anterior entendemos que a través de la estructura orgánica se establecerán las jerarquías y las líneas de comunicación formales de los diferentes órganos o áreas que componen una organización, lo cual quedará plasmado en la descripción que se realice de un puesto.

Es de gran importancia tener definida esta estructura ya que el puesto será un reflejo de las líneas marcadas en la misma.

¹⁴ Maria Emilia Barrera, Estructura orgánica, <http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml>, [s.a.], [s.p.], (10 de octubre de 2008).

¹⁵ <http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-estructura_organica/15947-22>, la administración de recursos humanos, estructura orgánica, [s.a.], [s.p.], (10 de octubre de 2008).

2.7. Algunos conceptos básicos sobre el puesto

El objeto de investigación del presente trabajo nos lleva a definir diversos conceptos que encontramos durante toda la investigación y que son herramientas que la administración de personal utiliza para la aplicación de las diferentes técnicas de control.

Gran parte de estos conceptos se desarrollaron a partir de los estudios de Frederick Taylor, con la idea de que el trabajo debía estudiarse de manera sistemática y con principios científicos.

Puesto:

“Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros" ¹⁶

Cabe señalar que un fenómeno común respecto de un puesto, es el que la persona que lo ocupa lo llega a visualizar como algo de su propiedad, lo que puede alterar en alguna medida la información sobre las actividades o tareas del puesto, situación que se debe de tener en cuenta para que no influya al efectuarse un análisis del mismo.

¹⁶ Angela Maday Fernández López maday@aroba.censa.edu.cu, Dirección de Gestión de Recursos Humanos. Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria, <<http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml>>, (15 de septiembre de 2008).

Análisis del puesto¹⁷

De acuerdo con Gary Dessler el análisis de puestos va a producir una serie de información sobre el mismo, se define como el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos.

Entendido así el análisis del puesto nos va a proporcionar información en dos vertientes: la descripción del puesto y las especificaciones del puesto o perfil:

- a) **Descripción del puesto:** se entiende como el listado de las actividades de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo.

Para Idalberto Chiavenato, la descripción del puesto es un proceso que permite enumerar las tareas que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa. La descripción de puestos o descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

b) Perfil o especificaciones del puesto

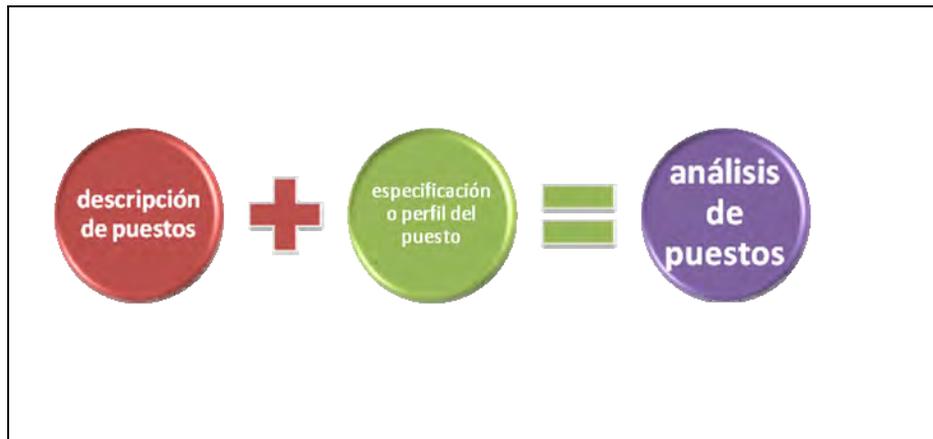
Martha Alicia Alles¹⁸ menciona en primera instancia la definición de perfil como “contorno aparente de la figura representado por líneas que determinan la forma de aquella”.

¹⁷ Con base en Gary Dessler, *Administración de Personal*, Octava edición, Pearsons, Educación, México, 2001, p. 84-85.

¹⁸ Martha Alicia Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Buenos Aires Argentina, Ediciones Granica, 2000, p. 104.

Las especificaciones del puesto son una lista de los requisitos humanos para el puesto como los estudios, las habilidades entre otras. También se le conoce como perfil del puesto.

EL ANÁLISIS DE PUESTOS



Fuente: Elaboración propia.

En complemento de los conceptos mencionados es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones¹⁹:

- El análisis de los puestos, como ya se mencionó se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo.
- Es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí.
- En su mayoría los puestos llegan a ser considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes.
- El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones, de esta manera se espera en gran medida cierto comportamiento de una persona por ocupar determinado puesto.
- El puesto de trabajo es el principal nexo entre los empleados y la organización.

¹⁹ Con base en Angela Maday Fernández López [maday\[arroba\]censa.edu.cu](mailto:maday@aroba.censa.edu.cu), *Dirección de Gestión de Recursos Humanos*. Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria, <<http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml>>, (15 de septiembre de 2008).

- Las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo, por tanto la organización se caracterizará por el tándem puesto-persona.
- No siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, por lo que generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de los miembros de una organización.

2.8 Técnicas de análisis de puestos²⁰

Para llevar a cabo un análisis de puesto regularmente se sigue un método o técnica determinada, a continuación se enuncian las más usuales:

a) Técnicas narrativas:

Este tipo de técnica es aquella mediante la cual los analistas describen y redactan los deberes, requisitos y condiciones de trabajo, a través del uso de verbos y palabras escritas buscan detallar la descripción y especificación de cada puesto. Esta actividad la realizan analistas que han sido capacitados y la llevan a cabo mediante la aplicación de entrevistas a los ocupantes de los puestos, validando la información, posteriormente con la observación del trabajo y la revisión del jefe inmediato.

Un procedimiento alternativo bajo esta técnica es que el mismo personal operativo con apoyo de guías de redacción describa o especifique las actividades del puesto en que laboran.

Esta técnica, de manera práctica requiere por lo menos de las siguientes actividades:

- Recopilar la información documental relevante
- Corroborar la información con el supervisor inmediato
- Realizar entrevistas con el personal que ocupa el puesto
- Formalizar el análisis con el supervisor

²⁰ Con base en Luis Arturo Rivas Tovar, *Gestión integral de recursos humanos*, México, Ediciones Taller Abierto, Sociedad Cooperativa de Producción, 1999, pp. 91-97.

Una limitante de esta técnica es el costo y el tiempo ya que se calcula que para analizar cada puesto, se requiere no menos de 12 horas; la otra limitante es el entendimiento de las palabras que se incluyan ya que para algunas personas una palabra tendrá una connotación y o significado de acuerdo a sus prejuicios, valores, cultura etc.

b) Técnicas cuantitativas: Dentro de éstas se tienen las siguientes:

- I. El cuestionario de análisis de posición. Esta técnica utiliza los niveles de medición siguientes:
 1. Responsabilidad en la toma de decisiones
 2. Habilidad del puesto
 3. Actividad física asociada
 4. Manejo de equipo o vehículo
 5. Procesamiento de información

Estos factores están correlacionados con los que se usan para valorar un puesto.

La técnica de referencia tiene además preguntas en diferentes dimensiones de análisis:

Procesos mentales, resultados de trabajo, ambiente de trabajo entre otros.

- II. Enfoque del Departamento Americano del Trabajo:

Esta técnica evalúa cada puesto en tres dimensiones:

1. **Datos:** sintetizar, coordinar, analizar, compilar, reunir, comparar etc.
2. **Personas:** guiar, negociar, instruir, supervisar, dirigir, ayudar etc.
3. **Cosas:** arreglar, operar, controlar, manejar-operar, manipular, atender.

Regularmente se utiliza en puestos de trabajo manual o de especialización limitada.

- III. El análisis funcional de puestos: esta técnica al igual que la anterior utiliza las tres mediciones mencionadas y adiciona el desarrollo educativo que a su vez incluye tres categorías: 1) instrucciones para el trabajo; 2) habilidad matemática y; 3) facilidades para el idioma. A través de las diferentes categorías, esta técnica busca medir la función y orientación del puesto.

c) Análisis de puestos por estructuras orgánicas

Es el modelo usado por la British Petroleum y evalúa en dos planos la especificación del puesto, graduando los niveles de complejidad mediante letras, así en cada factor la complejidad de los requerimientos ira de la más simple calificada con “A” aumentando hasta los más complejos calificados con “F”.

2.9 La descripción y perfil de puestos y su interrelación con otras funciones

La información producto del análisis del puesto está estrechamente relacionada con varias de las actividades de la administración de personal, a fin de identificar dicha relación revisaremos las siguientes definiciones:

2.10 Reclutamiento²¹

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

²¹ Con base en Elibeth Cabrera, *Reclutamiento*, <<http://www.monografias.com/trabajos14/reclutamiento/reclutamiento.shtml>>, [s.p], (02 de septiembre de-2008).

En este sentido el responsable del reclutamiento de personas deberá tener muy claras las necesidades del puesto que se trata de cubrir, así como las características de la persona que lo ha de desempeñar, ya que con esta información es que se enfocará la búsqueda que refiere el anterior concepto.

Asimismo la comunicación y participación que se tenga con el gerente que está solicitando al nuevo empleado, va a ser de suma importancia ya que le aportará al responsable del reclutamiento la información adicional en la que tenga duda.

Otro aspecto a considerar en este proceso es la conveniencia de oficializarlo mediante una especie de orden de servicio o solicitud de personal, el cual será entregado por el área que quiere llenar una vacante.

2.11 Selección de personal²²

Es un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “idóneo”, para un puesto o cargo determinado; a este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el perfil.

²² Con base en *Proceso de admisión y empleo de los recursos humanos*, [s.a], [s.f.], http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoeleccionpersonal/, (15 de septiembre de 2008).

El análisis del puesto da como resultado la descripción y las especificaciones del mismo, esto es el insumo que establece los conocimientos, experiencia, habilidades aptitudes y características que deberán contar las personas que se habrán de contratar.

2.12. Relación del análisis de puestos con otras actividades

Los datos obtenidos por el análisis de puestos también van a ser de suma importancia para llevar a cabo el procedimiento de asignar un valor al puesto, es decir la valuación del puesto que a su vez está ligada con los sistemas de compensación.

Por otra parte establece las referencias respecto a los estándares de desempeño que debe tener cada puesto, de ahí que es también un elemento básico para la evaluación del desempeño.

En cuanto a la capacitación, el análisis del puesto establece cuales son las habilidades que requiere la persona para ocupar el puesto de que se trate, por lo que evidentemente es una herramienta que orienta la capacitación.

LA DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO Y SU INTERRELACIÓN CON OTRAS FUNCIONES



Fuente: *Elaboración propia, con base en*

Las técnicas enunciadas para el análisis del puesto nos permitirán ubicar más adelante cuál de ellas está en uso en la institución objeto de estudio, por las características descritas se puede adelantar que las técnicas narrativas son de las usuales en las organizaciones.

También podemos observar cómo la descripción y perfil de puestos se interrelaciona con otras actividades del departamento de personal, esta interrelación de elementos es parte del sistema de recursos humanos, esto a partir de la óptica de la teoría de sistemas que se incluye en el siguiente apartado.

3. La Teoría de sistemas y la administración de recursos humanos

A continuación se incluyen algunos conceptos que ha desarrollado la teoría de sistemas, especialmente los presentados por Ludwing Von Bertalanffy en cuanto a la teoría de los sistemas abiertos que evidentemente aplica a las organizaciones por las características que refiere; la revisión de estos conceptos facilita a las organizaciones a entender ciertos comportamientos y por lo tanto le va a ayudar a adecuarse a los cambios que le presenta el medio ambiente.

La teoría general de sistemas, “surgió debido a la necesidad de abordar científicamente la comprensión de los *sistemas concretos* que forman la realidad, generalmente complejos y únicos, resultantes de una historia particular, en lugar de *sistemas abstractos* como los que estudia la Física”²³.

3.1. Definición de sistema

“**Sistema** (lat. *systema*) es un conjunto ordenado de elementos cuyas propiedades se interrelacionan e interactúan de forma armónica entre sí. Estos elementos se denominan módulos. A su vez cada módulo puede ser un subsistema, dependiendo si sus propiedades son abiertas o cerradas”²⁰.

²³ Teoría de sistemas, [s,a], [s.p.] <http://es.wikipedia.org/wiki/Ciencia_de_Sistemas>, (15 de septiembre de 2008).

Otra definición considera lo siguiente: “Un sistema es un conjunto de "elementos" relacionados entre sí, de forma tal que un cambio en un elemento afecta al conjunto de todos ellos”²⁴.

Guillermo González Ceja²⁵ lo define como “Un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo en particular de acuerdo con un plan”.

Con base en las definiciones anteriores podemos establecer que un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados, que forman un todo y que actúan con la finalidad de lograr un objetivo determinado.

3.2 Tipos de sistema

Los sistemas pueden ser abiertos, cerrados o aislados, de acuerdo a que realicen o no intercambios con su entorno.

Un sistema abierto recibe flujos (energía y materia) de su ambiente y va a cambiar o ajustar su comportamiento o su estado con base en las entradas o insumos que recibe. Los sistemas abiertos, por el hecho de recibir energía, pueden realizar el trabajo de mantener sus propias estructuras e incluso incrementar su contenido de información (mejorar su organización interna).

3.3 Características de los sistemas

1. todo sistema, o bien es parte de otro más grande, o bien abarca varios subsistemas. Una empresa es un sistema, mas constituye parte de un sistema industrial, uno social y uno gubernamental y en última instancia, del universo sistematizado, igualmente, dentro de una empresa el departamento de comercialización es un sistema, y dentro de éste, el departamento de ventas, y así sucesivamente.

²⁴ Juan M. García, *Teoría y ejercicios prácticos de sistemas*, [s,f], [s.p.], < http://www.dinamica-de-sistemas.com/libros/sistemas_concepto.htm>, 15 de septiembre de 2008.

²⁵ Rafael Guizar M., *Desarrollo Organizacional*, principios y aplicaciones, México, Mc. Graw Hill, 1999, p. 46.

2. Todo sistema, ya sea físico, biológico o social, encierra un objeto específico hacia el cual contribuyen todas las partes, y sin un objetivo tal las interrelaciones carecerían de sentido.
3. Un sistema es complejo, en el sentido de que un cambio de una variable causará cambios en otras.

De acuerdo con Parsons²⁶ las características que deben tener los sistemas son las siguientes:

- Conseguir los fines y objetivos perseguidos.
- Adaptarse al medio y a la situación en la que han de desenvolverse.
- Conservar su equilibrio interno.
- Mantener su cohesión interna.

Un hecho fundamental a señalar en los sistemas es el concepto de entropía, la cual está representada por el desgaste en la organización como producto de su tarea operativa diaria, lo cual puede llevar al agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte.

Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema. Podemos identificarlas como:

Entradas: Las entradas son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información, las cuales constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas.

Proceso: Es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc.

²⁶ Rafael Guizar M., Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones, México, Mc. Graw Hill, 1999, p. 48.

Salidas: son los resultados de lo que es transformado por el proceso, el producto que esperamos obtener, la información pedida etc.

Con base en los conceptos enunciados podemos identificar como la organización es un sistema abierto ya que intercambia información y energía con el medio ambiente que a su vez está conformado por otros sistemas.

Asimismo a su interior cada organización está conformada por otros sistemas internos, siendo uno de estos el sistema de administración de personal.

Como vemos la descripción de los conceptos señalados nos servirán para entender como bajo el enfoque de sistemas la administración de recursos humanos se conforma en su interior por una serie de elementos interrelacionados en la organización, en ésta habrá que considerar a su vez los elementos externos, ya que con ellos también se interactúa y se encuentran en un cambio constante al que se tendrá que adaptar si quiere conseguir sus objetivos; es importante no perder de vista dichos pronunciamientos que nos servirán a lo largo de toda la investigación y del análisis mismo de nuestro objeto de estudio.

4. Desarrollo Organizacional

¿Por qué hablar de desarrollo organizacional o cambio organizacional?

Sin duda los conceptos de la teoría de sistemas se vinculan estrechamente con el del cambio que los propios sistemas presentan en razón de los factores del entorno con el cual interactúa; es así que el concepto de cambio también está presente por lo tanto en las organizaciones.

Bajo el contexto de que la única constante es el cambio, las organizaciones van a encontrarse con diversos factores en su entorno y a su interior mismo, que le estarán demandando cambios, se hace necesaria esa transformación, pero este cambio debe llevarse a cabo bajo un método y de manera planeada.

4.1 ¿Qué es el Desarrollo organizacional²⁷

Los elementos que establece el desarrollo organizacional apoyan conceptualmente las acciones que se pretende impulsar en instituciones en las que se involucra el cambio de actitud del personal, así se define al desarrollo organizacional como una estrategia educativa (capacitación, sensibilización) desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.

4.2 Principales características:

- Compromete el sistema integral, no necesariamente a un todo, sino a un sistema que sea relativamente libre para determinar sus propios planes y futuro dentro de limitaciones muy generales del ambiente;
- Es administrado desde la alta gerencia del sistema, y requiere de:
 - Compromiso con el cambio;
 - Administración de esfuerzos;
 - Compenetración con los objetivos del programa y apoyo activo de sus métodos;
- Esta ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización;
- Logra los objetivos por medio de intervenciones planificadas que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento, examinando las formas actuales de trabajo, las formas y valores, formas alternativas de trabajo, relaciones y recompensas; motivación del individuo, poder y autoridad, comunicación, percepción, normas culturales, solución de problemas, fijación de objetivos, relaciones interpersonales, relaciones intergrupos, conflictos de gerencia, entre otros.

²⁷ Con base en Armando Tome, *Desarrollo organizacional*, material de apoyo para el curso propedéutico de la asignatura de Administración, México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, [s. a], pp. 3-7.

Richard Bennis²⁸ define al desarrollo organizacional “como una respuesta al cambio, una estrategia educacional, con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio”.

Es importante definir entonces los siguientes conceptos:²⁹

Cambio: palabra clave en el desarrollo organizacional. Considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

Intervenciones: Son las herramientas o medios de los que se vale el desarrollo organizacional para llevar a cabo el cambio planeado.

Con base en lo anterior podemos interrelacionar conceptos y acotar que las organizaciones van a sobrevivir en la medida que en sus sistemas se realicen los cambios que el entorno demanda, cambios que deberán llevarse a cabo bajo un plan previamente diseñado, sin embargo no necesariamente las organizaciones transitan por este camino siguiendo el esquema, ya que para llevar a cabo el cambio regularmente hay una oposición dentro de los propios elementos del sistema organizacional.

Richard Beckhard y Reuben T. Harris³⁰, sostienen que “la resistencia al cambio es normal y debe esperarse en cualquier esfuerzo de cambio... en las organizaciones, la resistencia al cambio asume muchas formas: los administradores del cambio necesitan analizar el tipo de resistencia que se puede presentar a fin de trabajar con ella, reducirla y obtener el compromiso necesario de la persona que se resiste”.

²⁸ Rafael Guizar M., Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones, México, Mc. Graw Hill, 1999, p. 6.

²⁹ Idem. P.7.

³⁰ Rafael Guizar M., Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones, México, Mc. Graw Hill, 1999, p. 51.

4.3 El modelo de cambio de Kurt Lewin³¹

Este autor define al cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Dicho comportamiento es producto de dos fuerzas:

Fuerzas impulsoras: que ayudan a que se efectúe el cambio.

Fuerzas restrictivas: las que se resisten a que se produzca el cambio, que desean mantener el statu quo.

El equilibrio se mantiene cuando ambas fuerzas están equilibradas.

De acuerdo con Lewin estas fuerzas se pueden aumentar o disminuir para impulsar el cambio.

El autor define tres fases:

Descongelamiento: implica reducir las fuerzas que mantienen el actual nivel de la organización.

Cambio o movimiento: consiste en desplazarse hacia un nuevo estado dentro de la organización, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Recongelamiento: se estabiliza la organización en nuevo estado de equilibrio, frecuentemente se necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Mediante la aplicación del citado modelo de Lewin se han identificado una serie de fuerzas impulsoras y restrictivas dentro de la organización:

³¹ Rafael Guizar M., Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones, México, Mc. Graw Hill, 1999, p. 28.

ACTITUDES IMPULSORAS Y RESTRINGIDAS EN LA ORGANIZACIÓN

| Actitudes impulsoras | Actitudes restrictivas |
|--|--|
| Objetivos ampliamente compartidos por los miembros. | Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos organizacionales, excepto por parte de la alta dirección. |
| El personal se siente libre para expresar las dificultades que espera para que los problemas se traten. | El personal se percata del mal desempeño de la organización pero no hace nada por evitarlo. Los errores y problemas se encubren, el personal habla de los problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos. |
| El personal trabaja de manera informal cuando ataca los problemas y no se preocupa por la posición jerárquica, ni por lo que piense la alta dirección. | Factores ajenos complican la situación de los problemas, la posición jerárquica es más importante que la solución. La relaciones entre el personal se basa en la hipocresía. |
| Existe un notable sentido de equipo en la planeación, el desempeño y una disciplina, así como en la responsabilidad compartida. | La alta jerarquía trata de controlar el mayor número de decisiones, por ello se encuentra un cuello de botella. |
| Se toma en cuenta el juicio de los subordinados | Los administradores se sienten solos cuando hacen su trabajo, sus órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se planearon. |
| Existe un alto grado de colaboración. El personal pide ayuda prontamente a los demás y a su vez está dispuesto a proporcionarla. | Las opiniones de los subordinados no son tomadas en cuenta fuera de los límites de su trabajo. |
| Existe mucho aprendizaje en el trabajo. Basado en la voluntad de dar, buscar y usar retroalimentación y consejo. | Los empleados compiten en lugar de colaborar. Son muy celosos de su área de responsabilidad. |
| El personal está motivado y muy involucrado voluntariamente. | Por lo general el conflicto se oculta y se maneja por políticas de la oficina u otros artificios. |
| La estructura política y procedimientos de la organización están orientados a ayudar al personal a proteger permanentemente del buen funcionamiento de la empresa. | El aprendizaje es difícil. El personal no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos. |
| Existe un sentido del orden y un alto grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo se les considera inoperantes | Se evita la retroalimentación. |
| La organización por si misma se adapta con rapidez a las oportunidades o a otros cambios en el mercado debido a que se anticipa a los acontecimientos | La estructura, política y procedimientos son obstáculos en la organización. El personal se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura organizacional. |

Fuente: Rafael Guizar M., Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones, México, Mc. Graw Hill, (tercera edición), 2008, pp. 93-95.

El modelo de actitudes restrictivas e impulsoras nos sirve de base para identificar como se relaciona la aplicación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, como un nuevo modelo en las dependencias de la Administración Pública Federal, en este sentido la enunciación de este marco teórico nos permite identificar de alguna manera si en el campo en el que se llevará a cabo nuestra investigación se están dando este tipo de manifestaciones, en algunos casos observaremos claramente las características de las fuerzas que están obstaculizando la implantación de un cambio básicamente en las actitudes de las personas, pero también seguramente se identificarán aspectos que están a favor de ese cambio, finalmente el apoyarnos en este modelo teórico nos ayudará a determinar posibles causas que están frenando la velocidad que requiere la adopción de un nuevo estado de cosas al interior de la institución objeto de estudio.

5. La profesionalización del Servicio Público en México

5.1. Principales acciones para la profesionalización en México³²

De inicio es importante clarificar el concepto de servicio civil, María del Carmen Pardo en el trabajo denominado Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública retoma la definición del Manual de Administración Pública de las Naciones Unidas como: “un cuerpo apolítico y permanente de funcionarios que forma la espina dorsal de una determinada administración”³³. Asimismo enfatiza que los servicios civiles se caracterizan por la permanencia de los funcionarios a pesar de cambios en la estructura política del gobierno.

³² Apartado desarrollado con base en María del Carmen Pardo, *El Servicio Profesional de Carrera en México: de la tradición al cambio*, 2005, <<http://mdussauge.googlepages.com/Pardo.pdf>, (4 de septiembre de 2008), 36 pp.

³³ Maria del Carmen Pardo, “*El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública*” <<http://www.asf.gob.mx/pags/archivos/Src/Rc8.pdf>>, [s.p.], (4 de septiembre de 2008).

Antoine Tahoces Bartolomé, menciona que es un sistema de mejora de la gestión pública, que permite lograr el óptimo funcionamiento del sector público con medición de resultados a través de criterios objetivos.

“Es también una herramienta de lucha contra la corrupción, los servidores públicos estando desempeñando sus funciones en el marco de una ética de institución y no de grupo interdependiente.”³⁴

A manera de antecedentes del tema se enunciarán las principales acciones que han llevado a que se oficialice en la Administración Pública la profesionalización de su cuerpo administrativo, sin duda se observa que en varias ocasiones se trató de impulsar alguna iniciativa, aunque muy incipientemente.

En 1821 ya en la etapa del México independiente y con el surgimiento de los ministerios, se identifican los primeros indicios en cuanto al establecimiento de una carrera en el servicio público.

En 1888 se organiza el cuerpo diplomático, los nombramientos de los servidores públicos los expedía el presidente de la república y eran ratificados por el senado.

Durante el gobierno de Porfirio Díaz se estableció la Escuela de Contaduría y Administración a la que acudían los empleados del servicio público, los puestos, sin embargo, se otorgaban discrecionalmente. Durante esas décadas el ministro de Hacienda, José Ives Limantour, integró un catálogo de puestos como un primer esfuerzo de clasificación de los mismos.

Para 1925 entra en vigor la Ley Orgánica de la Contraloría, así como el Reglamento de Exámenes para ingresar en ese órgano.

³⁴ Antoine Tahoces Bartolome, *La implementación del Servicio Civil de Carrera en administraciones locales de México: conceptos y resultados de una experiencia*. Secretaría de Gobernación, México, p. 16, <http://www.e-local.gob.mx/work/resources/LocalContent/9024/1/implementacion_SCC.pdf>

En 1934 el presidente Abelardo Rodríguez expide un acuerdo para normar la organización y el funcionamiento del servicio civil ya que el número de servidores públicos había aumentado haciéndose evidente la falta de especialización para las tareas del servicio público.

En 1935 el Partido Nacional Revolucionario (PNR), presentó una propuesta para el establecimiento del servicio civil.

En 1955 se crea el Instituto Nacional de Administración Pública.

En 1957 entra en vigor la Ley de Estímulos y Recompensas a los Funcionarios y Empleados de la Federación. Se establece la Dirección de Pensiones Civiles y Retiro, que en 1960 se convertiría en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores al Servicio del Estado.

En 1965 la Comisión de Administración Pública (CAP), señala en su diagnóstico las deficiencias en la estructura administrativa que resultaban en una gestión lenta e ineficaz, así como distorsiones entre el perfil del puesto y las capacidades de los funcionarios.

En 1971 Luís Echeverría expide los acuerdos del 28 de enero y el del 11 de marzo en el que se establecen las bases para un programa de reforma a la administración pública, durante este periodo se elaboró un catálogo de empleos que no tuvo gran aplicación ya que se le encontraron deficiencias al no definir los requisitos de los puesto entre otras.

A raíz del hecho anterior se orientaron los esfuerzos hacia el sistema de escalafón y otras herramientas para su operación como el catálogo de puestos y los tabuladores, sin embargo en 1976 el catálogo de empleos de la federación también presentó deficiencias como la incongruencia entre puestos-tabuladores y organización interna.

En 1982 el presidente Miguel de la Madrid señalaba la importancia y prioridad que se debía dar al establecimiento de un servicio civil, se creó la Coordinación General de

Modernización de la Administración Pública, dependiente de la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP). En 1983, se constituyó la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil como un medio hacia la conformación del servicio civil de carrera en la Administración Pública Federal.

Para 1984 se contaba ya con un proyecto de catálogo de puestos que consideraba una propuesta sobre remuneraciones así como las formas para seleccionar aspirantes a las plazas, se consideró que con este proyecto se estaban poniendo las bases para contar con un sistema en el que a los mejores puestos accedieran los más capacitados. Durante ese periodo se crea la Secretaría de la Contraloría General de la Federación como medio de ejecución de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, con dichas acciones se puso de manifiesto la preocupación por las prácticas de los funcionarios de la Administración Pública que los alejaban cada vez más de un comportamiento profesional.

Posteriormente, debido entre otros factores a la crisis económica, durante varios años no se concretaron acciones en favor del servicio civil de carrera y fue durante el periodo “1988-1994, el tema del servicio profesional de carrera se vuelve a retomar en la agenda gubernamental, por las presiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E.)”³⁵.

El 4 de junio de 1999 se publica la Norma que establece el Sistema de Descripción y Valuación de Puestos de la Administración Pública Federal, emitida por la entonces Unidad de Servicio Civil de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Durante el periodo del presidente Ernesto Zedillo 1995-2000, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación pasó a ser la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, sus funciones se encaminarían a la identificación de escenarios para el establecimiento del servicio profesional de carrera. Asimismo surge el Promap (Programa de Modernización de la Administración Pública); el Programa

³⁵ Jesús Mesta Delgado, *Retos y perspectivas del Servicio Profesional de Carrera*, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003, <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/>>, (27 de agosto de 2007), 14 pp p.11.

tenía dentro sus propósitos combatir la corrupción y la impunidad a través de mejores formas de promoción y desarrollo de los recursos humanos y de las habilidades de los servidores públicos. Meses antes de la elección presidencial del 2000 durante su campaña, Vicente Fox también enarboló la bandera por el establecimiento de un servicio civil de carrera para profesionalizar a los servidores públicos.

5.2. El Servicio Profesional de Carrera³⁶

Como ya se mencionó es durante la administración de Vicente Fox que se retoma y sale a la luz la base normativa para concretar la profesionalización a través de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, ésta se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003; con la finalidad de reglamentar la aplicación de dicha Ley se publica el 2 de abril de 2004 el Reglamento de la misma y el 4 de septiembre de 2007 el Presidente Felipe Calderón Hinojosa expide el Nuevo Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal que se publica en el Diario Oficial de la Federación el 6 de septiembre del mismo año, la intención de este nuevo reglamento era por una parte descentralizar la operación que prácticamente quedó a cargo de las dependencias u órganos desconcentrados, asimismo se mantuvo la centralización de la información y se reafirmó el rol normativo de la Secretaría de la Función Pública y el carácter de vigilancia de los órganos internos de control en cada dependencia.

5.3. Los Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera

De acuerdo con la mencionada Ley, el Sistema del Servicio Profesional de Carrera se conformó de siete subsistemas, iniciándose su implantación gradual a partir de octubre de 2003, siendo los siguientes:

³⁶ Con base en México, *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, 10 de abril de 2003. 12 pp.

I.- Planeación de Recursos Humanos. Orientado a determinar las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones;

II. Ingreso. Responsable de regular los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Sistema;

III. Desarrollo Profesional. Se refiere a los procedimientos para establecer los planes individualizados de carrera de los servidores públicos, que permitirá identificar las posibles trayectorias de desarrollo.

IV. Capacitación y Certificación de Capacidades. En éste se establecerán los modelos de profesionalización para los servidores públicos con la finalidad de que adquieran conocimientos sobre la Administración Pública Federal, especialización o actualización para su cargo; las aptitudes, actitudes y habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.

V. Evaluación del Desempeño. Orientado al establecimiento de mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera.

VI. Separación. Atención de los casos y supuestos en los que un servidor público deja de formar parte del Sistema.

VII. Control y Evaluación. Su propósito es el diseño y operación de los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Sistema.

5.4. La estructura de organización del Servicio Profesional de Carrera

De acuerdo con el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera se establece la siguiente estructura de organización:

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DEL SPC

| Fundamento | Responsable | Función |
|----------------------|--|---|
| <i>Artículo 7</i> | <i>Secretaría de la Función Pública</i> | <i>Dirigir, coordinar, evaluar y dar seguimiento a la operación y funcionamiento del Sistema del Servicio Profesional de Carrera.</i> |
| <i>Artículo 13.-</i> | <i>El Comité Técnico de Profesionalización de cada dependencia</i> | <i>Establecer las particularidades que debe tener el Servicio Profesional de Carrera en su ámbito de competencia.</i> |
| <i>Artículo 19</i> | <i>Dependencia, a través del Comité de Profesionalización</i> | <i>Operar los subsistemas. Realizar los estudios sobre las características, particularidades, condiciones, requisitos y perfiles que conforman la estructura ocupacional de la dependencia.</i> |

Fuente: Elaboración propia con base en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, DOF. 10-04-2003.

5.5. Los comités de profesionalización y selección³⁷

La instrumentación de los mencionados subsistemas en cada una de las dependencias de la Administración Pública se ha llevado a cabo a través de un órgano colegiado en cada una de éstas, el Comité Técnico de Profesionalización como lo define el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en el Artículo 13 es el órgano colegiado a través del cual cada dependencia establece las particularidades que debe tener el Servicio Profesional de Carrera en su ámbito de competencia, de conformidad con lo previsto en la Ley, su Reglamento y las demás disposiciones aplicables.

Asimismo el artículo 14 establece los integrantes de dicho Comité:

- I. *El Oficial Mayor de la dependencia o su equivalente, quien lo presidirá;*
- II. *El titular de la DGRH, o bien, por el servidor público de carrera del área de recursos humanos que designe el titular de la dependencia cuando en la misma no se cuente con aquél o se encuentre vacante el puesto. Dicho servidor público fungirá como secretario técnico, y*
- III. *Un representante de la Secretaría, que será el titular del Órgano Interno de Control en la dependencia, salvo que la propia Secretaría designe a otro servidor público.*

Respecto al Comité Técnico de Selección el artículo 17 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, los define como “*los cuerpos colegiados que se integran en cada dependencia, así como en los órganos administrativos desconcentrados de la misma, para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección para el ingreso y promoción en el Sistema*”.

³⁷ Con base en México, *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública*, Diario Oficial de la Federación, 6 de septiembre de 2006, 20 pp.

Los Comités Técnicos de Selección se integrarán por:

- I. El superior jerárquico inmediato del puesto vacante, quien lo presidirá;*
- II. Un representante de la Secretaría, que será el titular del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno del Órgano Interno de Control en la dependencia o, en su caso, en el órgano administrativo desconcentrado de que se trate, salvo que la misma Secretaría designe a otro servidor público.*

5.6. La descripción y perfil de puestos³⁸

Dentro del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos, se identifica como uno de sus propósitos establecer y regular los procedimientos para la descripción y perfil de los puestos.

La responsabilidad directa en las dependencias, es a través del Comité Técnico de Profesionalización, de acuerdo con lo que establece el artículo 22 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera.

Las directrices para operar esta actividad se establecieron mediante la *Norma para la Descripción, Perfil y Valuación de Puestos*³⁹, publicada en el diario Oficial de la Federación el 2 de mayo de 2005, en la misma se definió como propósito:

“Establecer las disposiciones que se deberán observar para la descripción, elaboración de los perfiles y la valuación de los puestos, que permitan asignar a éstos un valor organizacional y de responsabilidad idóneo, para la integración de estructuras organizacionales equitativas, equilibradas y consistentes”.

³⁸ México, Secretaría de la Función Pública, *Norma para la descripción, perfil y valuación de puestos*, Diario Oficial de la Federación, 2 de mayo de 2005.

³⁹ Idem.

Asimismo se definen como responsables de su aplicación a los titulares de las Instituciones, los Oficiales Mayores o equivalentes, los titulares de las Direcciones Generales de Recursos Humanos y, en su caso, los integrantes de los Comités y los especialistas.

RESPONSABLES DIRECTOS EN LAS DEPENDENCIAS DE LA DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

| Fundamento normativo | Responsable | Acción |
|---|---|--|
| <i>Artículo 22 del Reglamento de la Ley del SPC</i> | <i>Dependencia, a través del Comité Técnico de Profesionalización</i> | <i>Responsables de la descripción, de los perfiles y demás requerimientos de los puestos del Sistema que forman parte del Catálogo, así como de su registro y actualización.</i> |

5.7. Las estructuras de organización y las descripciones y perfiles de puestos⁴⁰

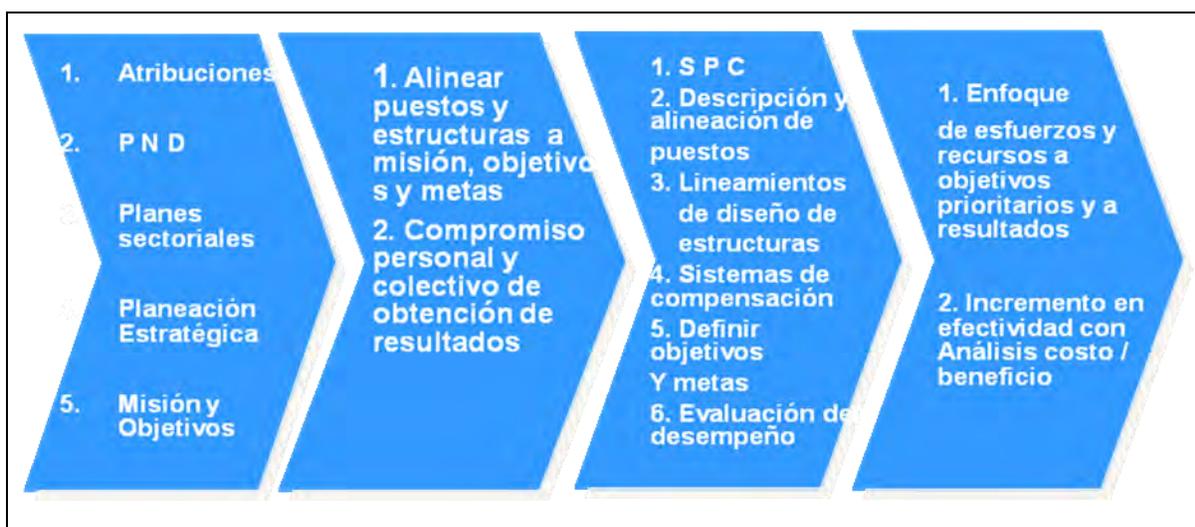
Antes de enunciar el concepto de puesto que establece la Secretaría de la Función Pública es importante presentar el *modelo de transformación de las estructuras de organización y de los puestos de la Administración Pública Federal* planteado por el Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

Dicho modelo se orienta, a partir de los documentos rectores en los que se establecen las atribuciones de las dependencias, así como el Plan Nacional de Desarrollo y los diversos planes específicos por sector, al propósito de alinear diferentes elementos entre ellos los puestos que serían descritos y perfilados con las estructuras de organización.

⁴⁰ México, Secretaría de la Función Pública, *Proceso de descripción, perfil y valuación de puestos*, documento para el taller de descripción, perfil y valuación, México, 2005, 55 pp.

De esta manera la estructura de organización se identifica como un elemento que está totalmente ligado a la descripción del puesto, quedando establecido que como uno de los pasos previos para que cada institución elaborará las descripciones y perfiles de sus puestos debía contar con una estructura de organización certificada y /o refrendada.

MODELO DE TRANSFORMACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN Y DE LOS PUESTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL



Fuente: El Proceso de descripción, perfil y valuación de puestos. Secretaría de la Función Pública.

5.8. Definiciones

Como ya se mencionó, mediante la Norma para la Descripción, Perfil y Valuación de Puestos se establecieron los lineamientos para que las dependencias llevaran a cabo dicho proceso, en la misma se acotan los siguientes conceptos:

5.8.1 Puesto: Es la unidad impersonal establecida en el Catálogo General de Puestos de la Administración Pública Federal para la que se determina su misión, los objetivos y funciones asignados; implica deberes específicos y delimita jerarquías y capacidades para su desempeño.

5.8.2 Descripción del puesto: Es el proceso que permite su ubicación, identificación y análisis en el contexto organizacional, consiste en:

- Identificar la línea de mando superior del puesto;
- Identificar las relaciones internas y/o externas del puesto, que delimiten el grado de interacción con otras áreas y/o puestos;
- Describir la misión del puesto, la cual proporciona su razón de ser, esto es, el por qué y para qué existe;
- Identificar los objetivos institucionales con los que el puesto está alineado;
- Señalar los objetivos específicos del puesto, considerando su alineación con la misión del mismo,
- Identificar las funciones del puesto, a partir del conjunto de actividades desempeñadas, para lograr los objetivos específicos del mismo.

5.9. Proceso de elaboración del perfil de puesto

La elaboración del perfil del puesto: Es el proceso que permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo.

En la elaboración de cada perfil de puesto se tomará en cuenta:

- a) **Escolaridad y/o áreas de conocimiento:** El nivel, grado y/o área de estudios requerido para alcanzar los objetivos específicos del puesto.
- b) **Experiencia laboral:** Conocimientos y habilidades previamente adquiridos en el desarrollo de funciones vinculadas o afines al puesto y que son necesarios en función de los objetivos específicos del puesto.
- c) **Condiciones de trabajo:** Requerimientos específicos para el desempeño del puesto, tales como, disponibilidad para viajar o laborar en horarios, lugares o bajo situaciones especiales de acuerdo con las funciones del puesto.

- d) **Capacidades:** Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos requeridos para el desempeño del puesto, se identificarán por su denominación y se describirán de manera general.

Valuación del puesto: la valuación del puesto consiste en asignarle un valor relativo al puesto por las funciones, responsabilidades y habilidades que se requieren para su funcionamiento y desempeño.

La valuación del puesto se va determinar con base en la descripción y el perfil de puesto, buscando su alineación con los objetivos y metas de la Institución.

5.10. Consideraciones generales para su aplicación

La mencionada normatividad establece como responsables de la aplicación de la misma a los titulares de las Instituciones, los Oficiales Mayores o equivalentes, los titulares de cada Dirección General de Recursos Humanos y a los integrantes de los Comités y los especialistas.

Por otra parte también establece la forma en que se realizaría la descripción, perfil y valuación de puestos, iniciando con el grupo organizacional superior en la Institución, pasando por cada uno de los grupos subsecuentes, es decir de forma descendente. Asimismo especifica que los especialistas acreditados de cada institución deberán elaborar el perfil de cada puesto considerando los siguientes aspectos:

- 1) Cada ocupante de un puesto deberá llenar la descripción y elaboración del perfil del puesto que corresponda.
- 2) Dicha descripción será revisada por el superior jerárquico inmediato, y remitido al especialista para su revisión.

- 3) Si se trata de un puesto vacante el formato será requisitado y firmado por el superior jerárquico inmediato.
- 4) Los especialistas serán responsables de explicar el contenido de los Formatos y de auxiliar a los ocupantes de los puestos o, en su caso, al superior jerárquico, en el llenado de los mismos.

5.11. Guía de Servicios para la descripción, perfil y valuación de puestos⁴¹

Con el propósito de llevar a cabo la descripción, perfil y valuación de puestos, asignándoles un valor relativo y de responsabilidad idóneo, la Secretaría de la Función Pública, a través de la Dirección General de Estructuras y Puestos publicó en el año de 2005, su Guía de Servicios.

A través de esta Guía se establecieron una serie requisitos y trámites para integrar el catalogo de puestos en correspondencia con la estructura orgánica de cada dependencia, para lo cual se puso a disposición de las mismas a través de la página electrónica: <http://www.usp.funcionpublica.gob.mx,Sistema de Catálogo de Puestos>, los siguientes formatos:

- Formato de Descripción y Perfil de Puestos
- Formato de Valuación de Puestos de Mando
- Formato de Valuación de Puestos de Enlace
- Formato de Catálogo de Misiones
- Formato de Catálogo de Objetivos
- Formato de Catálogo de Funciones

Asimismo se estableció que una vez requisitados se enviarían a la Secretaría de la Función Pública, y que en un plazo de diez días hábiles se notificaría su validación, en su caso.

⁴¹ Con base en México, Secretaría de la Función Pública, *Guía de servicios para la descripción, perfil y valuación de puestos*, Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la APF, 2005, 33 pp.

Con base en lo anterior se define que el proceso para la integración del catálogo de puestos sería a partir de la integración de los catálogos de misiones, objetivos y funciones de cada dependencia.

Por otra parte la misma Guía hace énfasis en que el proceso debía realizarse desde el rango organizacional superior pasando hasta el último nivel en cada dependencia u órgano desconcentrado.

Otro punto a destacar es que cada servidor público ingresaría directamente, mediante una contraseña, al sistema automatizado al módulo de catálogo de puestos, para describir y perfilar el puesto que estuviera ocupando.

Para el caso del personal que tuviera personal a su cargo, primero se debería describir y perfilar su puesto y posteriormente revisar los puestos de sus subordinados. En este sentido también remarca lo siguiente:

La revisión del puesto descrito y perfilado será responsabilidad del superior jerárquico inmediato, quien, en caso necesario, podrá realizar los ajustes necesarios.

Respecto a los especialistas les asigna la responsabilidad de revisar, alinear, y en su caso, ajustar las descripciones y perfiles de los puestos, así como de realizar la valuación correspondiente.

Para los casos de puestos tipo y vacantes, el especialista sería el encargado de coordinar con las unidades responsables la descripción y perfil de los mismos, para posteriormente valuarlos y cargarlos en el sistema.

Por su parte el Comité Técnico de Profesionalización, a través de dicho sistema validaría las descripciones, perfiles y valuaciones de los puestos, pudiendo realizar modificaciones a las mismas.

Por último la Guía establece a la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, como la instancia para revisar la información correspondiente y en su caso registrar la misma en el catálogo de puestos.

Una vez que se describieron los fundamentos teóricos y herramientas que la administración ha desarrollado para llevar a cabo una gestión eficiente de los procesos de recursos humanos, así como los principales aspectos de tipo normativo en torno a nuestro tema de investigación, pasaremos a establecer la información específica sobre la Institución en la cual se desarrollará la investigación.

III. MARCO DE REFERENCIA

1. La Comisión Nacional del Agua⁴²

Como parte de los elementos que apoyarán el contexto en el que se llevará a cabo la investigación, a continuación se incluye la información en torno a los orígenes de la Comisión Nacional del Agua, su razón de ser y la estructura actual entre otros datos, lo que nos permitirá identificar la complejidad de la institución y entender más claramente la problemática del estudio que se está abordando.

1.1. Fundamento normativo

La Comisión Nacional del Agua se crea por decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de enero de 1989, como un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

En la Ley de Aguas Nacionales (DOF 01-XII-1992) se fundamentan sus atribuciones:

Artículo 9.- "La Comisión" es un órgano administrativo desconcentrado de "la Secretaría", que se regula conforme a las disposiciones de esta Ley y sus Reglamentos, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y de su Reglamento Interior".

"La Comisión" 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"

⁴² México, Comisión Nacional del Agua, *Manual de Organización General*, mayo de 2008, 160 pp.

1.2. Antecedentes históricos

En el año de 1921 se crea dentro de la Secretaría de Agricultura y Fomento la Dirección de Irrigación, se le asignan las funciones de organización del servicio hidrológico, el estudio de grandes proyectos de irrigación, así como la construcción y operación de las obras de riego.

El 9 de enero de 1926 se crea la Comisión Nacional de Irrigación.

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.

Las Direcciones de Aguas, Ingeniería Sanitaria y de Obras Hidráulicas, que dependían respectivamente de las Secretarías de: Agricultura y Ganadería, de Salubridad y Asistencia y de Comunicaciones y 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.

El 1o. de enero de 1977, las Ex Secretarías de: Agricultura y Ganadería, y de Recursos Hidráulicos quedaron fusionadas al expedirse la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, dando origen a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

La Comisión Nacional del Agua se integró con el personal y los recursos provenientes de la Subsecretaría de Infraestructura Hidráulica; de la Dirección General del Servicio Meteorológico Nacional; de la Comisión de Aguas del Valle de México; de la Comisión del Lago de Texcoco; de las Coordinaciones Regionales de Infraestructura Hidráulica; de las Subdelegaciones de Infraestructura Hidráulica y Residencias Generales de la Construcción y Operación y 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.

1.3 Misión y Visión

En congruencia con las atribuciones que la ley le confiere la Comisión Nacional del Agua tiene como misión y visión:

Misión: Administrar y preservar las aguas nacionales y sus bienes inherentes, para lograr su uso sustentable, con la corresponsabilidad de los tres órdenes de gobierno y la sociedad en general.

Visión: Ser autoridad con calidad técnica y promotor de la participación de la sociedad en la gestión integrada del recurso hídrico y sus bienes públicos inherentes

1.4 Objetivos estratégicos⁴³

1. Fomentar el uso eficiente del agua en la producción agrícola.
2. Fomentar la ampliación de la cobertura y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
3. Lograr el manejo integrado y sustentable del agua en cuencas y acuíferos.
4. Promover el desarrollo técnico, administrativo y financiero del sector hidráulico.
5. Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso.
6. Disminuir los riesgos y atender los efectos de inundaciones y sequías.

⁴³Con base en < http://intranet.cna.gob.mx/Intranet_2005/Inicio.aspx>, (26 de septiembre de 2008).

Como vemos las atribuciones asignadas a la Comisión son de gran trascendencia e impacto social y económico, el recurso que administra es considerado de seguridad nacional, en adición a que es la autoridad en materia hídrica, el talento humano con el que ha de contar debe ser de un alto nivel competitivo, básicamente en aspectos técnicos pero también en aspectos administrativos.

1.5. Organización de la Conagua

La estructura orgánica de la Comisión Nacional del Agua cambió durante el 2006 en alineación con la modificación de sus atribuciones, éstas se concretaron con la publicación del Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua, dicha modificación también resultado de la dinámica operativa de las unidades administrativas, se orientaron a enfatizar el papel de unidades normativas a las oficinas centrales y unidades de coordinación y ejecución a las oficinas desconcentradas que también cambiarían su denominación genérica pasando a ser organismos de cuenca y direcciones locales, esta situación implicó que se llevaran a cabo procesos de reestructuración al interior de las unidades administrativas.

De esta manera para dar cumplimiento a sus atribuciones y programas de acción la Institución se encuentra organizada en dos niveles: Nacional y Regional Hidrológico Administrativo; y de acuerdo con el informe de la Gerencia de Personal al 30 de junio del 2008 se encontraban activos 13,500 empleados distribuidos en los niveles central y regional hidrológico administrativo.

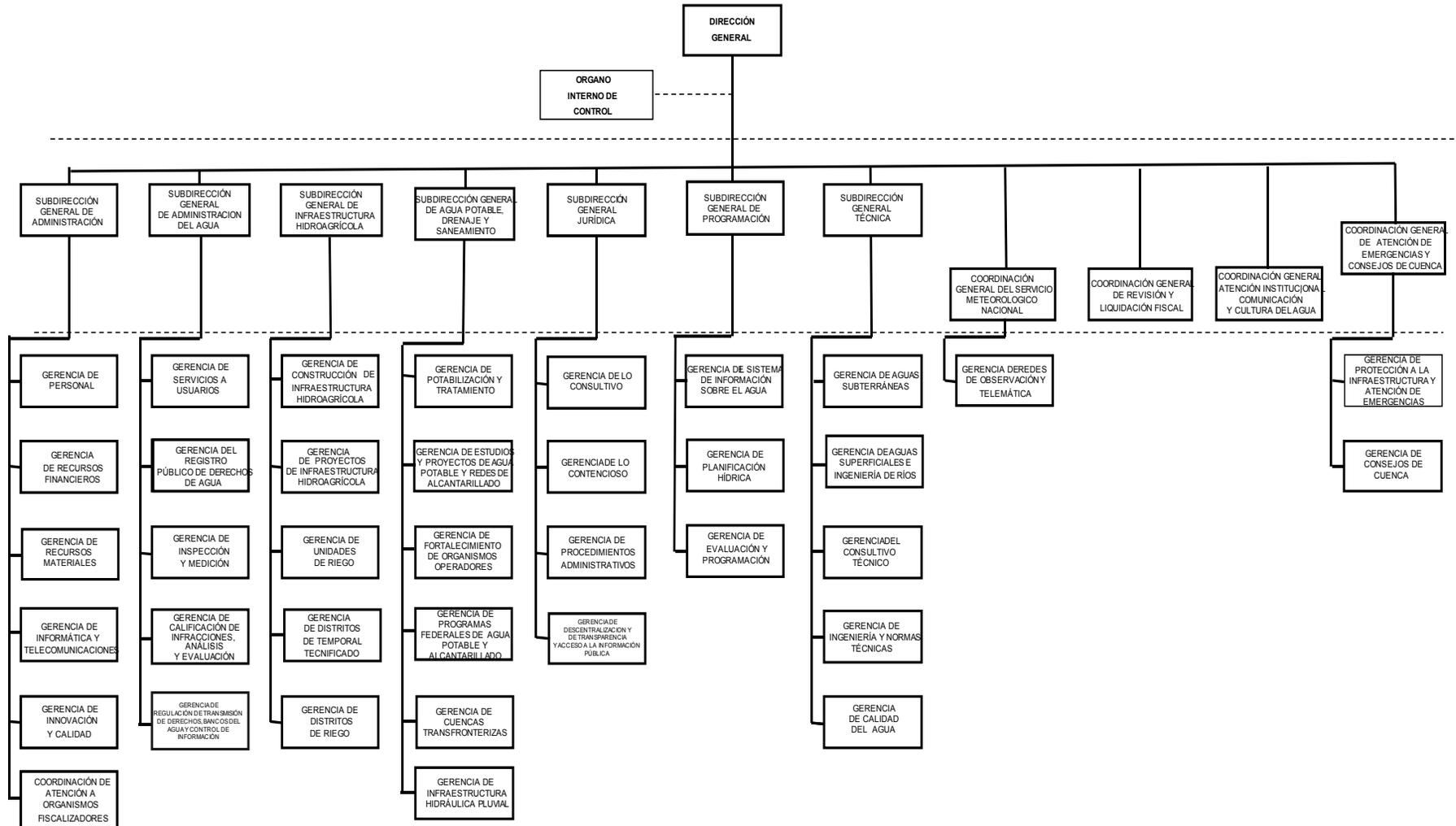
Los puestos generales que se encuentran en la estructura son los siguientes:

PUESTOS GENÉRICOS EN LA CONAGUA

| Oficinas centrales | Organismo de Cuenca | Dirección Local |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Director General ▪ Subdirector General ▪ Coordinador General ▪ Gerente ▪ Subgerente ▪ Jefe de Proyecto ▪ Jefe de Departamento ▪ Especialista en Hidráulica (I-XVII) ▪ Personal Operativo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Director General del Organismo ▪ Director ▪ Subdirector ▪ Jefe de Proyecto ▪ Jefe de Departamento ▪ Especialista en Hidráulica (I-XVII) ▪ Residente General ▪ Residente Especializado ▪ Residente de Obra ▪ Jefe de Distrito ▪ Subjefe de Distrito ▪ Personal Operativo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Director Local ▪ Subdirector ▪ Jefe de Departamento ▪ Especialista en Hidráulica ▪ Residente General ▪ Residente Especializado ▪ Residente de Obra ▪ Jefe de Distrito ▪ Subjefe de Distrito ▪ Personal Operativo |

Fuente: elaboración propia con base en tabulador de puestos de la Conagua.

ORGANIGRAMA DE LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA NIVEL CENTRAL



Fuente: Manual de Organización de la Comisión Nacional del Agua, México, mayo de 2008.

DIRECCIONES GENERALES DE ORGANISMO DE CUENCA

- I. Península de Baja California;
- II. Noroeste;
- III. Pacífico Norte;
- IV. Balsas;
- V. Pacífico-Sur;
- VI. Río Bravo;
- VII. Cuencas Centrales del Norte;
- VIII. Lerma-Santiago Pacífico;
- IX. Golfo Norte;
- X. Golfo Centro;
- XI. Frontera Sur;
- XII. Península de Yucatán
- XIII. Aguas del Valle de México;

DIRECCIONES LOCALES

| | |
|----------------------|-------------------|
| Aguascalientes; | Estado de México; |
| Baja California Sur; | Michoacán; |
| Campeche; | Nayarit; |
| Coahuila; | Puebla; |
| Colima; | Querétaro; |
| Chihuahua; | Quintana Roo; |
| Durango; | San Luis Potosí; |
| Guanajuato; | Tabasco; |
| Guerrero; | Tlaxcala; |
| Hidalgo; | Zacatecas; |

Fuente: Manual de Organización General de la Comisión Nacional del Agua, México, mayo de 2008.

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL

Cuadro general

| Unidad Administrativa | DG | SDG | G | SG (30) | JP (29) | JD (28) | OP | Total |
|-----------------------|----------|----------|-----------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Oficinas Centrales | 1 | 7 | 43 | 120 | 460 | 379 | 807 | 1817 |
| Organismo de Cuenca | | | 22 | 103 | 692 | 678 | 5589 | 7084 |
| Dirección Local | | | 19 | 45 | 332 | 635 | 3220 | 4251 |
| Total | 1 | 7 | 84 | 268 | 1484 | 1692 | 9616 | 13152 |

Fuente: Elaboración propia con base en Informe de Personal, agosto de 2008.

Personal de mando

| Unidad Administrativa | DG | SDG | G | SG (30) | JP (29) | JD (28) | Total |
|-----------------------|----------|----------|-----------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Oficinas Centrales | 1 | 7 | 43 | 120 | 460 | 379 | 1010 |
| Organismo de Cuenca | | | 22 | 103 | 692 | 678 | 1495 |
| Dirección Local | | | 19 | 45 | 332 | 635 | 1031 |
| Total | 1 | 7 | 84 | 268 | 1484 | 1692 | 3536 |

Fuente: Elaboración propia con base en Informe de Personal, agosto de 2008.

*Los datos no incluyen puestos vacantes

DG.- Director General
 SGG.- subdirector General
 G.- Gerente
 SG.- Subgerente
 JP.- Jefe de Proyecto
 JD.- Jefe de Departamento
 OP.- Personal operativo

1.6. El área de Personal

Como se puede identificar en el organigrama anterior, el área responsable de la administración de recursos humanos es la Gerencia de Personal que está adscrita a la Subdirección General de Administración, la cual tiene asignada en el artículo 17 fracción II del Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua⁴⁴ la atribución para autorizar los proyectos de instrumentos normativos en materia de administración, desarrollo y control de personal; en el mismo artículo en su fracción VIII, se establece la atribución para administrar el Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Comisión Nacional del Agua.

Por su parte el mismo Reglamento⁴⁵ en el Artículo 18 fracciones III y IV, establece las atribuciones de la Gerencia de Personal, referentes a:

“Participar en el Comité Técnico de Profesionalización y Selección de la Comisión, y proponer en su caso las medidas que considere adecuadas para el mejoramiento y operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera; y participar en la administración y operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Comisión, tanto en lo referente a su nivel nacional como en lo correspondiente a su nivel regional hidrológico-administrativo, de conformidad con las disposiciones aplicables”.

En complemento de sus atribuciones el Manual de Organización General de la Conagua⁴⁶, define para la Gerencia de Personal las siguientes funciones vinculadas al Servicio Profesional de Carrera:

Dirigir e instrumentar la operación y desarrollo del Servicio Profesional de Carrera en el nivel nacional y regional hidrológico-administrativo de la Comisión Nacional del Agua.

⁴⁴ México, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua, Diario Oficial de la Federación del 30 de noviembre de 2006, p. 15.

⁴⁵ Idem. pp. 16 y 17.

⁴⁶ México, Comisión Nacional del Agua, Manual de Organización General, mayo de 2008, p. 46.

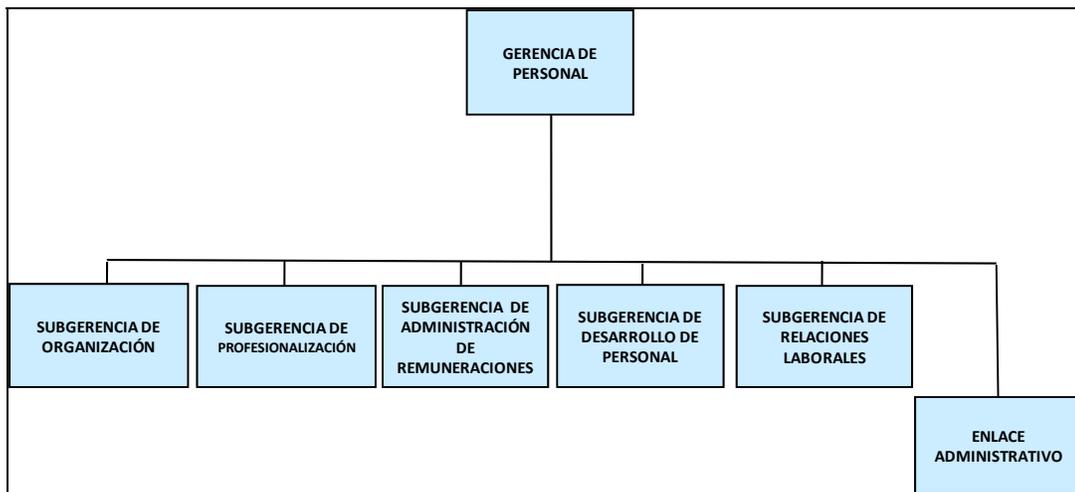
Determinar los criterios y lineamientos que garanticen la operación y transparencia de los subsistemas de Planeación de Recursos Humanos, Ingreso, Desarrollo Profesional, Capacitación y Certificación de Capacidades, Evaluación del Desempeño, Separación y de Control y Evaluación, así como supervisar su cumplimiento.

A su vez la Gerencia de Personal se encuentra organizada con cinco Subgerencias siendo la Subgerencia de Organización la responsable de:

“Coordinar y supervisar la elaboración de las descripciones, perfiles y valuación de puestos que realizan las unidades administrativas de la Institución, así como gestionar la autorización y registro del Catálogo de Puestos de la Comisión ante la Secretaría de la Función Pública”.

Gestionar la autorización y registro de las estructuras orgánicas y ocupacionales, ante las dependencias globalizadoras⁴⁷.

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE PERSONAL



Fuente: Manual de Organización de la Gerencia de Personal, (Proyecto), Comisión Nacional del Agua, julio de 2008.

⁴⁷ Manual de Organización de la Gerencia de Personal, (Proyecto), Comisión Nacional del Agua, julio de 2008, p. 31.

¿Pero cuál es la participación de las unidades administrativas en el Servicio Profesional de Carrera?

En el Reglamento de referencia,⁴⁸ se señala, como parte de las facultades genéricas asignadas a los titulares de las unidades administrativas las siguientes:

Artículo 14:

...

XII. Participar en la administración de los recursos humanos, financieros y materiales asignados a las unidades administrativas a su cargo;

XIII. Intervenir, tratándose de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, en la selección, desarrollo, capacitación, certificación, promoción y adscripción del personal a su cargo; en la descripción y evaluación de puestos, elaboración de perfiles, formulación de propuestas, tanto de los puestos de libre designación, como de los servidores públicos que deban ocuparlos; y en la realización de bases para la inducción general y de puestos, así como los demás actos que les correspondan conforme a la normatividad aplicable;

1.7 Estructura de coordinación y operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Institución

ESTRUCTURA DE COORDINACIÓN Y OPERACIÓN DEL SPC

| Responsable | Fundamento | Función |
|---|--|--|
| <i>Subdirección General de Administración</i> | <i>Reglamento Interior de la Conagua Artículo 17; fracción II.</i> | <i>Autorizar los proyectos de instrumentos normativos en materia de: a) Administración, desarrollo y control del personal;</i> |
| | <i>Fracción VIII.</i> | <i>Administrar el Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Comisión Nacional del Agua.</i> |

⁴⁸ México, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua, Diario Oficial de la Federación del 30 de noviembre de 2006, pp. 10 y 11.

| | | |
|---------------------------------|----------------------------------|---|
| <i>Gerencia de Personal</i> | <i>Artículo 18 fracción III.</i> | <i>Participar en el Comité Técnico de Profesionalización y Selección de la Comisión,</i> |
| <i>Gerencia de Personal</i> | <i>Artículo 18 fracción IV.</i> | <i>Participar en la administración y operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Comisión, tanto en lo referente a su nivel Nacional como en lo correspondiente a su nivel Regional Hidrológico-Administrativo.</i> |
| <i>Unidades administrativas</i> | <i>Artículo 14 Fracción XII.</i> | <i>Participar en la administración de los recursos humanos, financieros y materiales.</i> |
| | <i>Fracción XIII.</i> | <i>Intervenir en la selección, desarrollo, capacitación, certificación, promoción y adscripción del personal a su cargo; en la descripción y evaluación de puestos, elaboración de perfiles, ...</i> |

Fuente: Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua, Diario Oficial de la Federación del 30 de noviembre de 2006.

De lo anterior podemos establecer que la descripción y perfilamiento de puestos es responsabilidad compartida de la Subdirección General de Administración, a través de la Gerencia de Personal y de los titulares de las unidades administrativas tanto de nivel central como del nivel desconcentrado.

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando que la aplicación del método deductivo se da partiendo de datos generales, para posteriormente mediante el razonamiento lógico llegar a identificar las explicaciones del caso en particular, a partir de la revisión de los diferentes conceptos como la teoría de la burocracia, la teoría de sistemas, la administración de personal y las funciones típicas de esta área nos darán el marco conceptual bajo el cual se identifica nuestro objeto de estudio, asimismo la revisión del marco normativo oficial en la Administración Pública, específicamente en el que se fundamenta la operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, el Subsistema de Planeación de Recursos Humanos en el que se encuentra lo referente a la descripción y perfiles de puestos, entre otros, nos dará elementos para establecer la interrelación de estos factores identificando la generalidad en el funcionamiento de este tipo de sistemas para tratar de entender y explicar el caso en específico que nos ocupa en la Institución objeto de estudio, una vez que se obtengan y revisen los datos de la situación en particular.

1. Tipo de estudio

Por la interferencia del investigador:

Será de tipo observacional, es decir no se intervendrá directamente en la situación o las variables a investigar, únicamente se recopilará la información que ya se encuentra en los archivos y registros tanto en lo que se refiere a las acciones realizadas para instrumentar el proceso en sus inicios, así como para solicitar la colaboración de los responsables directos de integrar los perfiles, y el seguimiento o reportes sobre el avance en la integración de los mismos, tomando como referencia el universo de puestos a perfilar.

Por la evolución del fenómeno:

El estudio será transversal, ya que la situación o fenómeno se tomará como un sólo momento. Se definirá como han participado los responsables de elaborar la descripción y perfil de cada puesto, así como otros datos sobre particularidades del proceso, para analizar y describir su incidencia e interrelación.

Por la comparación de las poblaciones:

El estudio será descriptivo, se tomará como referencia una sola población respecto al número de puestos a perfilar y los ocupantes en su caso, no se realizarán comparaciones entre poblaciones de diferentes instituciones.

La investigación se llevará a cabo en dos vertientes:

a) Análisis de la documentación generada en torno al proceso de elaboración de descripciones y perfiles de puesto.

b) Recopilación de información con los participantes directos:

- Titulares de las unidades administrativas (jefes de área y jefes inmediatos);
- Ocupantes de los puestos (principalmente jefes de proyecto y jefes de departamento u homólogos);
- Enlaces Administrativos;
- Coordinadores del proceso (Gerencia de Personal)

Con base en la metodología que señala Roberto Hernández Sampieri,⁴⁹ en la que define al diseño de la investigación como el plan o la estrategia para confirmar si es o no cierta la hipótesis, se establece que será una investigación de tipo cualitativa, en razón de que más que la cantidad, la calidad de la información y su análisis nos llevará a profundizar en el tema e identificar situaciones que están incidiendo en el fenómeno, es decir, la investigación se estaría fundamentando en la recolección y análisis de los datos a los que se tenga acceso.

⁴⁹ Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, Baptista Lucio Pilar, *Metodología de la investigación*, México, Mc Graw Hill, 2008, (cuarta edición), 850 pp.

Se entrevistará a los responsables de la coordinación del proyecto para la integración de las descripciones y perfiles de puestos, que están en las oficinas centrales y algunos de los enlaces administrativos de las áreas ya que ellos son el punto de unión entre la Gerencia de Personal y las diferentes unidades administrativas. Cabe señalar que el universo de puestos para describir y perfilar en este ámbito son alrededor de 1000.

Se diseñará un cuestionario en el que se medirá el nivel de colaboración que manifiesten los titulares de las unidades administrativas, así como otro para los enlaces administrativos que pueda aportar elementos sobre la percepción de éstos en torno a la actitud de los jefes y titulares de las áreas.

De acuerdo con el informe de personal correspondiente al ámbito central tenemos que en este nivel existen 43 gerencias con igual número de titulares, y 120 subgerencias, conformadas con aproximadamente 1000 puestos que incluye niveles de jefes de proyecto y de departamento; sin embargo considerando las posibilidades de acceso con los titulares de las unidades administrativas, así como el tiempo de que disponemos para la investigación se aplicarán 25 cuestionarios en las diferentes unidades, en los cuales también se está considerando al personal de mandos medios, ya que también tienen la responsabilidad de elaborar su descripción. Asimismo se aplicará otro cuestionario a los enlaces administrativos.

V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

A través de la recopilación y análisis de datos, se tratará de dar respuesta a las preguntas de investigación.

1. Recopilación de la información

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron las siguientes:

1. **Revisión documental:** Se efectuó la revisión de diversos documentos como:
 - a. La estructura orgánica, con la cual se inició el proceso.
 - b. El procedimiento interno que actualmente se utiliza para la descripción y perfil de puestos, identificando sus lineamientos y políticas;
 - c. Informes sobre el avance en la elaboración de los perfiles, por áreas, o por nivel de puesto.
 - d. Las descripciones y perfiles de puesto obtenidos a través del sistema.
2. **La observación directa:** Toda vez que el investigador tiene la oportunidad de adentrarse en el ambiente en el que se lleva a cabo la descripción y perfiles de puesto se consideró esta técnica;
3. Las entrevistas: Se utilizó un modelo de entrevista semiestructurada que se aplicó a los responsables del proceso en oficinas centrales (Gerencia de Personal y enlaces administrativos de las áreas);
4. Las estrategias que se diseñaron y aplicaron por las áreas coordinadoras para ejecutar el proyecto.
5. Los sistemas de información que se están utilizando.
6. La aplicación de cuestionarios a los titulares de las áreas y personal de mando, así como a los enlaces administrativos.

2. Análisis y resultados obtenidos

A fin de clarificar el proceso que ha tenido la integración de descripciones y perfiles de puesto, se tiene que con la publicación de la Norma para la descripción, perfil y valuación de puestos en mayo de 2005, se detonó propiamente la tarea para elaborar este producto en la Institución, mismo que serviría como una de las bases para instrumentar el Servicio Profesional de Carrera.

En la estructura orgánica

La estructura orgánica que sirvió de base para la alineación, descripción y perfilamiento de puestos no estaba actualizada.

Como vimos en el marco teórico la estructura de organización es un elemento que va directamente relacionado con el proceso de descripción, perfiles y valuación de puestos, en el caso que nos ocupa la estructura que sirvió de base para iniciar el proceso, se registró en diciembre de 2005⁵⁰; durante 2006 la Institución se encontraba en proceso de modificación de sus atribuciones que se orientaban a ser una entidad que construía infraestructura hidráulica, a ser una entidad normativa que promoviera la participación social, enfatizando la visión integral que se pretendía dar a la administración del recurso hídrico; durante el 2006 se concretaron las modificaciones al Reglamento Interior de la Institución lo cual se reflejó en la conformación de su estructura básica y a su vez detonó diversos procesos de reestructuración al interior de las unidades administrativas, bajo este esquema organizacional de transición fue que se llevó a cabo la descripción y perfilamiento de los puestos.

Aún cuando no se presentaron diferencias en el nivel de Subdirección General, en el nivel inmediato desapareció la Unidad de Agua Potable y Saneamiento y básicamente se identifican otras diferencias en los niveles inferiores (subgerencias, jefaturas de proyecto y de departamento).

⁵⁰ Con base en el oficio de la Secretaría de la Función Pública, 26 de diciembre de 2005.

Es importante resaltar esta situación ya que clarifica de alguna manera como se llevó a cabo el proceso, es decir bajo una estructura en transición, lo que evidentemente impactó en la validez de la información que se recopiló en ese momento.

Por otra parte, a través del documento “Bitácora” del proceso de evaluación del desempeño”, generado por el área responsable de los subsistemas de Planeación y de Evaluación del Desempeño, se obtuvo la siguiente información mediante la cual se documentan las actividades de inicio para el proyecto de integración de las descripciones y perfiles de puestos:

Requerimientos de la dependencia globalizadora en torno a los perfiles

Con base en la revisión de la bitácora sobre la Instrumentación del proceso de evaluación del desempeño y descripción, perfil y valuación de los puestos sujetos a la Ley del Servicio Profesional de Carrera, se documenta que en el mes de diciembre de 2005, la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Secretaría de la Función Pública emite el requerimiento para que los puestos sujetos al Servicio Profesional de Carrera se registren, describan y elabore el perfil en el catálogo de puestos, así como someterlos al proceso de valuación, para después, proceder a la validación por parte del Comité de Profesionalización.

Especialistas designados⁵¹

En seguimiento de las directrices emitidas por la dependencia normativa del Servicio Profesional de Carrera, el área responsable en la Comisión Nacional del Agua designó a tres personas como especialistas para el proyecto, dos de los cuales se involucraron en otros de los subsistemas, quedando sólo un especialista encargado de explicar el contenido de los formatos que integran la descripción y perfil del puesto, de proporcionar asesoría en el llenado de los mismos y de la revisión de la información.

⁵¹ Con base en la reportes de entrevista a los coordinadores del proceso.

Posteriormente se incorporaron dos personas más que en la práctica han adquirido algunas habilidades en la recopilación, manejo y validación de la información.

Cabe señalar que con base en la información obtenida en las entrevistas, se establece que los especialistas en el año de 2006, no fueron sujetos de un proceso de capacitación propiamente dicho, ni de sensibilización para el cambio que se estaba gestando y bajo el que se desarrollaría el proyecto, ni por parte de la dependencia normativa, ni de manera interna, esto es por lo que argumentan no ser especialistas.

Esta situación pone de manifiesto por una parte la falta de un responsable formal del proyecto en un nivel medio para adecuar, diseñar, proponer y dar seguimiento de las estrategias de aplicación a nivel nacional y no sólo de la operación.

Con base en el dato en números cerrados de los puestos a describir y perfilar y a partir de lo que se establece en el marco teórico, en el que se enuncia que aproximadamente se requiere de 12 horas para que un especialista elabore una descripción y perfil del puesto, ya que es una actividad que requiere de la observación y el análisis, se establece el siguiente cálculo:

| Número de perfiles | Horas por perfil | Total de horas |
|--------------------|------------------|----------------|
| 4300 | 12 | 51600 |

Si dividimos el número total de horas requeridas, entre el número de especialistas:

$$51600/3=17200$$

Si consideramos que cada día laboral tiene 8 horas, tenemos:

$$17200/8=2150 \text{ días}/5= 430 \text{ semanas}$$

Finalmente las 430 semanas equivalen a alrededor de 8 años.

El cálculo anterior puede resultar simplista o exagerado, entre otras razones porque existen puestos tipo y una parte importante del llenado de la información se ha podido estandarizar a través de criterios muy definidos; sin embargo nos da una idea si el proceso se ha llevado a cabo de esa manera cuanto tiempo se va a requerir para que los 4300 descripciones y perfiles de puesto se revisen por alguno de los tres especialistas.

Por otra parte tampoco se ha llevado a cabo ninguna estrategia para ampliar el número de especialistas, a la fecha se cuenta con tres personas en el área, la cual se ha visto afectada por la rotación del personal que ha participado en este equipo, situación que también ha redundado en el nulo aprovechamiento de la curva de aprendizaje, que de una u otra manera han tenido alrededor de cinco personas que han pasado por el departamento encargado.

Como dato complementario, se tiene que fue hasta 2007 que tres especialistas designados recibieron capacitación por parte de la Secretaría de la Función Pública, aprobando la misma y en este caso si se les extendió la constancia respectiva, como lo indica la Norma en la materia.

Otro aspecto que es de resaltar es que los especialistas se encuentran en las oficinas centrales, lo que hace difícil la comunicación con el resto del personal de las unidades desconcentradas aún cuando se cuenta en la actualidad con infraestructura tecnológica que ha aminorado la situación de centralización de asesoría y apoyo.

Sin embargo no se ha aplicado tampoco una estrategia para informar y difundir hacia las áreas los lineamientos y metodología para la descripción y perfilamiento de puestos, en su caso se les ha proporcionado la información sin una adecuada técnica didáctica o de aprendizaje para que los responsables designados en cada área también pudieran llegar a ser especialistas en cada área.

Las situaciones referidas ponen de manifiesto la existencia de un cuello de botella ya que cada perfil para ser validado por el Comité de Profesionalización y registrado en la Secretaría de la Función Pública tiene que pasar por un único filtro.

Sistemas de información y tecnología de apoyo

Retomando el requerimiento de la Secretaría de la Función Pública, para cumplir con la presentación de las descripciones y perfiles de puestos sujetos a la Ley del Servicio Profesional de Carrera, la unidad responsable de coordinar la instrumentación a nivel central diseñó un sistema de información en el que se recopiló la información requerida para dicho proyecto.

Estrategias para la instrumentación y difusión del proyecto

El 18 de enero de 2006 se lleva a cabo una reunión informativa, presencial para las unidades administrativas y por video conferencia para las unidades del nivel desconcentrado, el material difundido estableció como propósito:

“Dar a conocer una solución diseñada para conformar una base de datos que facilite a las áreas de la Conagua el manejo de la información necesaria para instrumentar los procesos de elaboración de perfiles y evaluación del desempeño”.

52

Lo anterior en razón que ambos procesos tienen información en común.

La estrategia que se estableció para la instrumentación consistió de dos etapas:

a) En la primera de éstas básicamente se orientó a identificar y homologar la información que compartían los procesos; diseñar el sistema de información para la conformación de una base de datos; alimentación de la base de datos con información

⁵² Con base en documento interno para la *Reunión de Integración de Catálogos de Misiones, Objetivos, Funciones y Metas*, Subdirección General de Administración, enero-2006, 26 pp.

que ya se tenía concentrada en el área de Planeación de Personal y dar a conocer a las áreas de la Conagua el uso y aplicación del sistema de información.

b) En la segunda etapa se estableció que cada una de las áreas cargaría la base de datos con su información; se dieron a conocer los formatos oficiales para la descripción y perfil así como para la evaluación del desempeño; finalmente cada una de las áreas requisaría los formatos oficiales para cada puesto.

En complemento de lo anterior se organizaron una serie de reuniones en algunas sedes de gerencias regionales y gerencias estatales, informando lo anterior a través de un comunicado de fecha 25 de enero de 2006, dirigido a gerentes y subgerentes regionales y estatales, el titular de Planeación de Personal, difundió fechas de reuniones para asesorías del sistema de captura de descripción y perfil de puestos.

La estrategia operativa consistió en lo siguiente:

Los enlaces administrativos de cada unidad recopilaron en los formatos diseñados para el efecto la información básica sobre la descripción y perfil del puesto.

Considerando que el sistema diseñado fue un sistema interno que no tenía la capacidad necesaria para permitir el acceso directo a la captura de los alrededor de 4300 ocupantes del mismo número de puestos, los enlaces administrativos recopilaron de manera preliminar la información sobre el objetivo y funciones de cada puesto, definidos por cada ocupante de los mismos y los capturaron posteriormente en el sistema.

A continuación se presenta una tabla con los apartados genéricos que contenía el sistema, mediante el cual se recopiló la información de la descripción y perfiles y algunas observaciones de su revisión:

DATOS DEL SISTEMA DE CAPTURA DE PERFILES DE PUESTOS

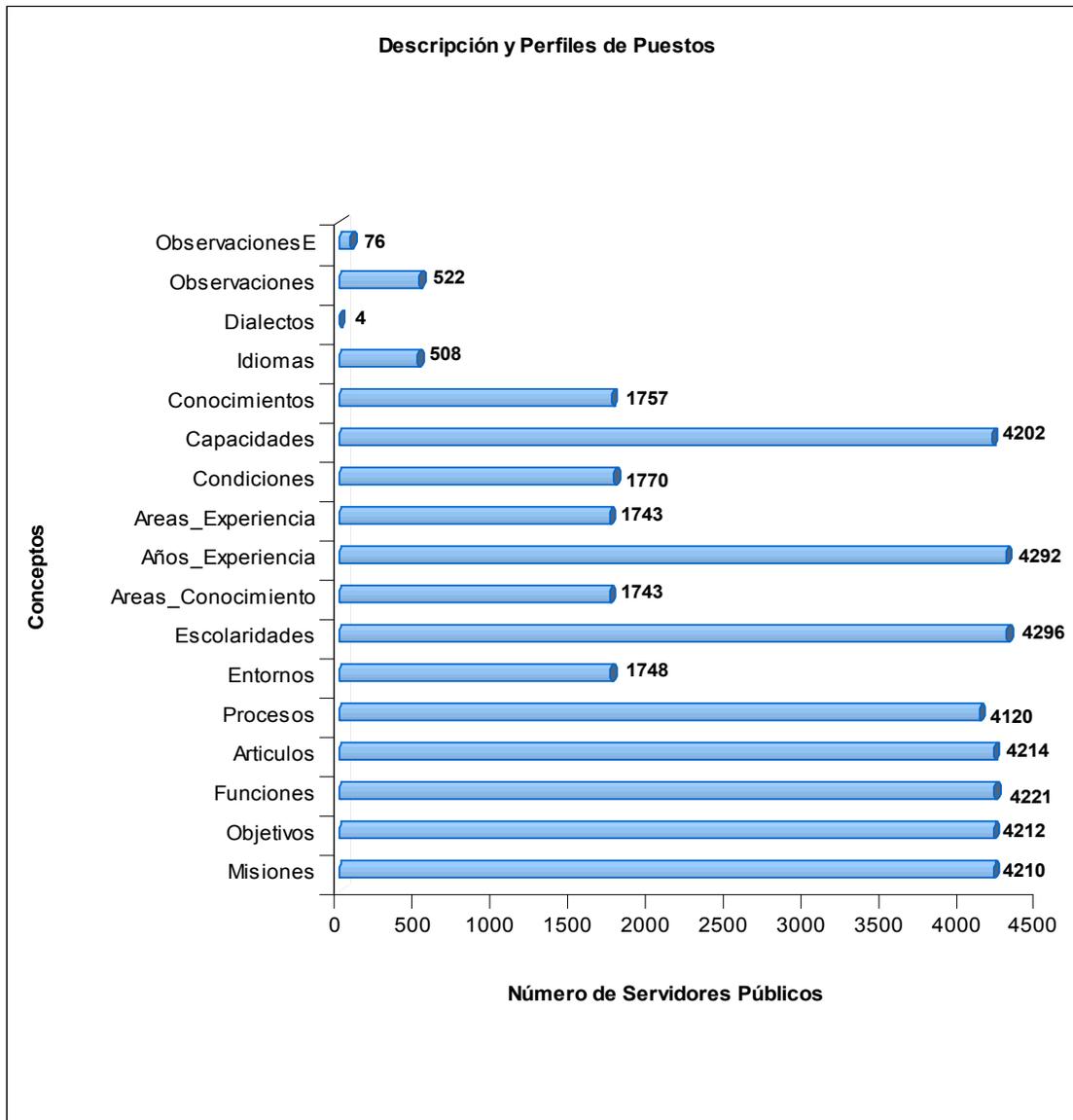
| Datos del formato de descripción y perfil de puestos | Observación |
|---|--------------------------------------|
| Identificación del puesto Denominación Código Id Rhnet RFC | Precargados por el área de Personal. |
| Ocupante Nombre del ocupante | |
| Misión Objetivo Funciones Fundamento normativo Proceso Entorno operativo | Sin datos |
| Escolaridad y/o áreas de conocimiento Nivel de estudio Grado de avance Área de conocimiento | Sin datos |
| Experiencia laboral Áreas de experiencia | Sin datos |
| Condiciones de trabajo | Sin datos |
| Capacidades gerenciales y técnicas del puesto | |
| Conocimiento técnicos | Sin datos |
| Idiomas Dialectos | Sin datos |
| Observaciones Observaciones del especialista | Sin datos |
| Nombre y firma del ocupante del puesto Nombre, puesto y firma del jefe inmediato | |

Fuente: Elaboración propia con base en el sistema de información de perfiles de puestos y evaluación del desempeño de la Gerencia de Personal, Conagua.

Banco de datos del sistema de información de perfiles

De la revisión efectuada al sistema de información de descripción y perfiles se obtuvieron los datos señalados en el siguiente cuadro:

GRÁFICA DE DATOS REGISTRADOS EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS



Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos del sistema de información de perfiles de puestos y evaluación del desempeño de la Gerencia de Personal, Conagua.

Del cuadro anterior podemos identificar como la información requerida para cada descripción y perfil de puesto no se recopiló al 100%.

A partir del universo de información recopilada inicialmente y a manera de indicador podemos observar que alrededor de 1700 puestos equivalente al 39% del total son los que contenían en el sistema aproximadamente el 90% de la información requerida para integrar la descripción y perfil del puesto, el 61% restante no se completó, lo cual como lo señala la normatividad es responsabilidad no solo del área que administra los sistemas de recursos humanos sino de los titulares de las unidades administrativas de toda la institución.

Con los datos que contenía el sistema interno se integró la información de los catálogos de Misiones, Objetivos y Funciones que se entregó para alimentar la base de datos y registro de la Secretaría de la Función Pública, como lo indicaba en la correspondiente Guía de Servicios.

Por su parte en el indicador reportado en la Secretaría de la Función Pública, se registra lo siguiente:

PUESTOS CON DESCRIPCIÓN, PERFIL Y VALUACIÓN

| Año | Puestos con descripción, perfil y valuación |
|--------------|--|
| 2005 | 35 |
| 2006 | 4253 |
| total | 4288 |

Fuente: Elaboración propia con base en comunicado interno del área de Planeación de Personal, 21 de diciembre de 2006.

De acuerdo con la información anterior, en el 2005 se describieron, perfilaron y valoraron 35 puestos que correspondían a los puestos concursados en ese año; posteriormente en 2006 se registró un total de 4253 puestos, con lo que teóricamente o en números se cumplió con la descripción, perfil y valuación de todos los puestos como lo había solicitado la Secretaría de la Función Pública.

La información que en principio no se recopiló en el sistema, básicamente la referente a áreas de conocimiento, áreas de experiencia y conocimientos técnicos, fue definida por el área de la Gerencia de Personal responsable de la integración de descripciones y perfiles de puestos, utilizando criterios generales, dando como resultado una descripción y perfil con información hasta cierto punto subjetiva y con escasa utilidad para otros procesos como reclutamiento y selección de personal y otros como evaluación del desempeño, capacitación y certificación, procesos que tienen como insumo esta herramienta.

Uno de los criterios generales establecidos fue el determinar un número de años de experiencia necesarios para ocupar el puesto a partir del nivel:

| Nivel | Años de experiencia en el puesto |
|---------------------------------|---|
| Subgerente oficinas centrales | 5 años |
| Subgerente Nivel desconcentrado | 4 años |
| Jefe de proyecto | 3 años |
| Jefe de departamento | 2 años |

En contraste con lo reportado ante la dependencia globalizadora, la información obtenida en las entrevistas con los coordinadores del proceso en oficinas centrales⁵³, señalan que el avance en la descripción y perfilamiento es de aproximadamente el 25%, es decir alrededor de 1080 puestos, al mes de septiembre de 2008.

Para lo anterior se está llevando a cabo el proceso de revisión de la información por los especialistas conjuntamente con los jefes inmediatos básicamente en los puestos vacantes, que como se mencionó es requisito que para ocupar una vacante en sus diferentes modalidades: por concurso y por nombramiento eventual (con base en el artículo 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera) deben contar con su descripción, perfil y valuación, para pasar a ser validados por el Comité de Profesionalización.

⁵³ Con base en reportes de entrevistas del responsable de la coordinación del proceso y jefe del área de descripción de puestos y perfiles.

Las descripciones que se validaron para poder concursar puestos vacantes han sido las siguientes:

PERFILES VALIDADOS

| Año | Puestos concursados |
|------------|----------------------------|
| 2004 | 1 |
| 2005 | 29 |
| 2006 | 57 |
| 2007 | 60 |
| 2008 | 298 |
| Total | 445 |

Fuente: Reporte de Puestos concursados por convocatoria, Gerencia de Personal, octubre 2008.

Asimismo otros puestos que se están revisando y validando son aquellos con los cambios siguientes:

- Cambio de línea de mando
- Cambio de denominación
- Cambio de adscripción
- Renivelación
- Movimiento o trayectoria lateral
- Creación de plazas

Con los datos anteriores se puede establecer que en la integración de la información prevaleció el criterio cuantitativo ya que la información no pasó por la fase de revisión y validación por parte de los especialistas y de los jefes inmediatos, considerando que en una Institución de alrededor de 4300 puestos sólo se contaba con tres personas con la función de revisar que la información cumpliera con los criterios metodológicos, sin que se tuviera el tiempo para llevar a cabo una descripción y perfil del puesto considerando las distintas fases que teóricamente debe cumplir este tipo de herramienta, para que efectivamente se convierta en un instrumento clave dentro de todo el proceso de administración de recursos humanos.

En resumen los datos recopilados muestran por una parte que la información fue definida por cada ocupante del puesto en los aproximadamente 1700 puestos en los que se requisitaron los diferentes rubros que conforman la descripción y perfil del puesto, atendiendo a lo anterior, es muy probable que dichas descripciones y perfiles se elaborarán como un reflejo de la persona y no del puesto.

Adicionalmente los puestos que no contenían información en todos los rubros, se complementaron a partir de criterios generales, con pocas probabilidades de responder a los verdaderos requerimientos de los puestos.

Asimismo debido a la poca confiabilidad de la información recopilada, el proceso de revisión y validación, propiamente se está llevando a cabo nuevamente, atendiendo en este caso al criterio de urgencia que requiere la ocupación de los puestos vacantes o de otros movimientos, sin embargo la actualización de gran parte de las descripciones y perfiles sigue detenida.

Si retomamos el problema de investigación planteado inicialmente, se partió de la observación del proceso de ocupación de plazas vacantes el cual presentaba un gran desfase, esta aseveración se fundamenta no solo a partir de la observación sino con los datos de 4,300 plazas, 3536 se tenían ocupadas y la diferencia de alrededor de 750 vacantes no se podían llevar a concurso por la falta de validación de la descripción y perfil del puesto.

La hipótesis planteada se orientó hacia cuestionar la colaboración que se había tenido por parte de los titulares de las áreas y de los enlaces administrativos, en la elaboración de las descripciones y perfiles de puestos, con la revisión de la información recopilada en el sistema se puede adelantar que no se dio dicha colaboración ya que cada jefe inmediato tenía que haber revisado la descripción y perfil de los puestos bajo su mando.

Procedimiento para la “descripción, perfil y valuación del puesto

Como producto de la investigación se establece que no se identificó un procedimiento oficial para la elaboración de la descripción y perfil de puestos, emitido por el área responsable del mismo, esta situación también se confirma mediante la entrevista sostenida con el titular del área de Planeación de Personal (anexo 2), quien manifiesta que dicho procedimiento se encuentra en proceso de formalización.

En este sentido se identificó que se ha venido trabajando con base en la Norma y la Guía de Servicios emitidas por la Secretaría de la Función Pública y de manera interna se emitieron los “criterios para ocupar puestos vacantes sujetos a la Ley del Servicio Profesional de Carrera”, en dicho documento se establecen entre otros lineamientos los siguientes:

“En el caso de que se generen vacantes de puestos sujetos a la Ley del Servicio Profesional de Carrera, se tendrá que elaborar de manera inmediata la Descripción y Perfil del Puesto, si es que éste no estuviera procesado”.

“La Subgerencia de Calidad es el área responsable de analizar, procesar y autorizar la información que se genere, resultado de la elaboración de la Descripción y Perfil de Puestos”.

“Para la elaboración de la Descripción y Perfil de los Puestos, que a la fecha no se hayan elaborado, se deberán considerar los “Criterios Generales para perfilar puestos sujetos a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en los rubros de nivel de estudios, grado de avance y años de experiencia” autorizados por el Comité Técnico de Profesionalización.”

Ante la falta de un procedimiento interno, mediante la técnica de observación se identificaron las actividades que se están ejecutando en la práctica, cabe señalar que en este caso se identifican dichas actividades como parte del procedimiento de “ocupación de puestos vacantes”.

A continuación se relacionan las actividades de manera general y el detalle del procedimiento completo se incluye en el apartado de anexos:

ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO PARA OCUPACIÓN DE PUESTOS VACANTES

| Responsable | Actividad |
|---|--|
| <i>Unidades administrativas de la Institución</i> | <i>1. Informan la existencia de la vacante y solicita ocupación de la misma.</i> |
| <i>Gerencia de Personal</i> | <i>2. Recibe solicitud y verifica código en el maestro de puestos y turna al área de perfiles.</i> |
| <i>Área de descripción y perfiles de puestos</i> | <i>3. Verifica información del puesto y envía formatos para perfilar.</i> |
| <i>Unidad administrativa</i> | <i>4. Elabora descripción y perfil de puesto y la envía para revisión.</i> |
| <i>Área de descripción y perfiles de puestos</i> | <i>5. Recibe descripción y perfil de puestos y revisa.</i> |
| | <i>6. Realiza reunión de trabajo con jefe inmediato, o con el candidato a ocupar el puesto, para comentar observaciones.</i> |
| | <i>7. Realiza adecuaciones e integra descripción, perfil y valuación del puesto, solicita firmas.</i> |
| <i>Unidad administrativa</i> | <i>8. Recaba firmas del titular de la unidad administrativa, del enlace administrativo y del jefe inmediato.</i> |
| <i>Área de descripción y perfiles de puestos</i> | <i>9. Recibe descripción de puestos y perfil con firmas.</i> |
| | <i>10. Genera relación de descripción de puestos y turna a la Subgerencia de Profesionalización</i> |

| | |
|--|--|
| <i>Subgerencia de Profesionalización</i> | <i>11. Convoca a reunión del Comité de Profesionalización.</i> |
| <i>Comité de Profesionalización</i> | <i>12. Sesiona, revisa y valida la descripción de puestos.</i> |
| <i>Subgerencia de Profesionalización</i> | <i>13. Genera acta de sesión y recaba firmas del Comité de Profesionalización.</i> |
| | <i>14. Envía acta al área de descripción y perfiles de puestos, con relación de puestos autorizados.</i> |
| <i>Área de descripción y perfiles de puestos</i> | <i>15. Recibe relación de puestos validados y registra en Rhnet.</i> |

Fuente: Elaboración propia, con base en la información recopilada en el área de investigación.

De la anterior situación se desprende que una parte importante para llevar a cabo las tareas la representan el establecer adecuadamente el proceso identificando sus entradas o insumos, la transformación y los productos que se obtendrán, los responsables de la ejecución, definir las políticas adecuadas a la Institución y adicionalmente su difusión y comunicación a todas las áreas, es importante destacar que el flujo de información y comunicación en una institución también es determinante para la eficiencia de ésta y se constata que este rubro también es una fase crítica dentro del proceso.

La opinión pública

Dentro del análisis documental se identificó lo referente a la opinión pública, aún y cuando no se abunda en este elemento en la presente investigación puede ser un punto importante a considerar en tanto que la información fue publicada a nivel nacional proporcionando un punto de vista respecto de la condición en que se encuentra o se percibe al Sistema del Servicio Profesional de Carrera en lo referente a

las descripciones y perfiles de puesto, es así que en uno de los periódicos de mayor circulación, uno de sus reporteros escribió:

Las mañas siempre caben

“Este reportero recogió diversas opiniones de funcionarios del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, que apuntan desde la petición de anonimato, a un rechazo del Servicio Profesional de Carrera. La argumentación se centra en cierta arbitrariedad para caracterizar el perfil de las plazas, en función a las particularidades del sector, lo cual deja fuera a muchos que han dedicado su vida a la promoción cultural. “...Esto ha llevado al menos a dos prácticas: la elaboración de perfiles "cantados" a efecto de tratar de lograr que un determinado aspirante pueda acceder a la plaza, y la filtración de información”⁵⁴.

En el mismo artículo se encuentra lo siguiente: “Luis de la Fuente asegura que los perfiles son propuestos por las dependencias, revisados y registrados por la Secretaría de la Función Pública, por lo que no pueden ser modificados para aceptar aspirantes que no satisfagan los requisitos establecidos”⁵⁵.

“Hoy en día se concursa conociendo ya el resultado, de hecho se adapta el puesto a la persona, y los requerimientos como no están preestablecidos pueden adaptarse; en otras palabras no hay transparencia”⁵⁶

Como se puede observar en la opinión pública se manifiesta la duda en cuanto a la objetividad con la que se está manejando la descripción y perfil de puestos, en relación con el ingreso de las personas que cubran los requisitos que éstos marcan, lo cual es verdaderamente perjudicial para la credibilidad en las instituciones y en las acciones que de éstas se derivan.

⁵⁴ El universal online jueves 26 de enero de 2006, <http://www.eluniversal.com.mx/cultura/47275.html>.

⁵⁵ El universal online jueves 26 de enero de 2006, <http://www.eluniversal.com.mx/cultura/47275.html>.

⁵⁶ Antoine Tahoces Bartolome, *La implementación del Servicio Civil de Carrera en administraciones locales de México: conceptos y resultados de una experiencia*. Secretaría de Gobernación, http://www.e-local.gob.mx/work/resources/LocalContent/9024/1/implementacion_SCC.pdf.

Resultados de la aplicación de cuestionarios

Considerando que se trata de una investigación de tipo cualitativo y debido a las posibilidades de acceso con el personal, se aplicaron 25 cuestionarios de tipo estructurado con siete preguntas con alternativas de respuesta predefinidas, básicamente a jefes de área con personal de mando a su cargo.

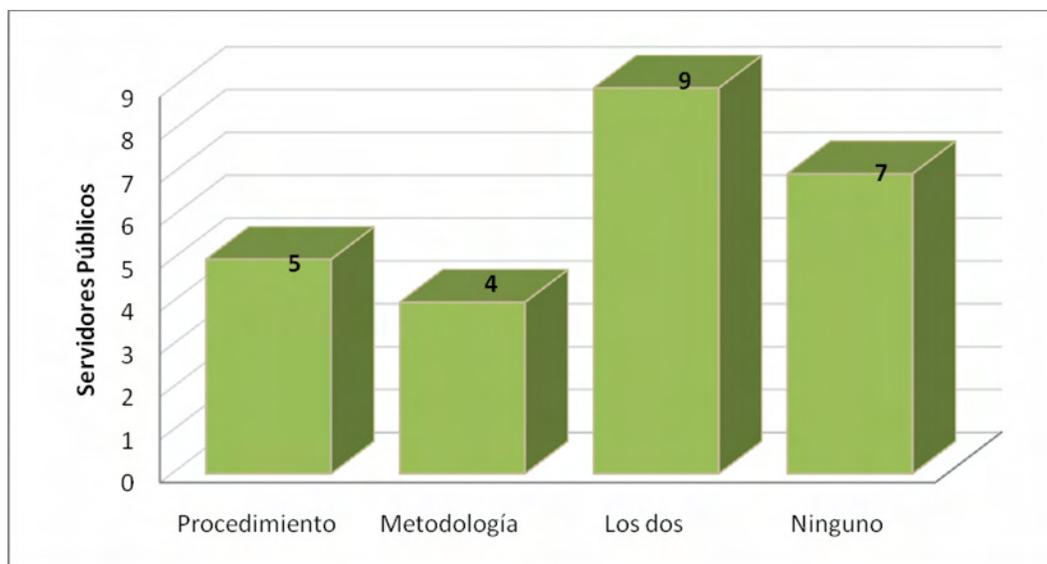
Asimismo se aplicó otro cuestionario de tipo estructurado a 12 enlaces administrativos, conteniendo 6 preguntas con alternativas de respuesta predefinidas. La aplicación de cuestionarios fue con el propósito de medir el nivel de colaboración del personal.

Para lo anterior es importante definir el concepto de colaboración que utilizaremos para la investigación:

Colaboración: es la actitud positiva mostrada por el jefe del área, jefe inmediato, el enlace administrativo o el ocupante de un puesto, en la elaboración de las descripciones y perfiles de puesto, que puede ser medida mediante:

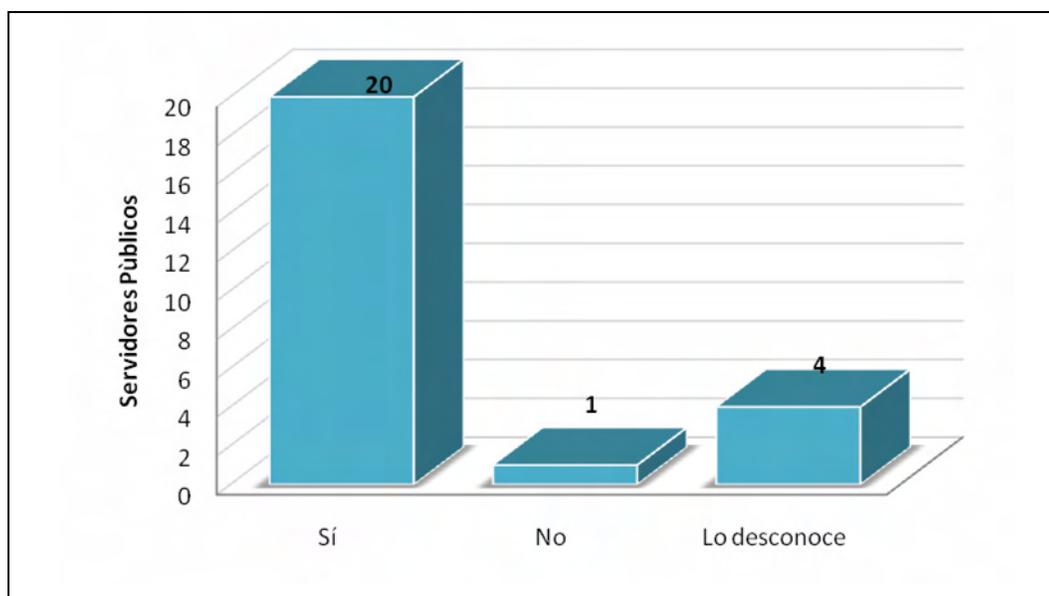
- Su respuesta afirmativa de haber participado en el proceso para la elaboración de la descripción y perfil de puesto;
- El conocimiento que reconozca tener de la metodología o procedimiento para la elaboración de las descripciones y perfiles de puesto;
- La percepción que manifiesten los enlaces administrativos sobre las actitudes de los involucrados en el proceso.

GRÁFICA QUE MUESTRA EL NÚMERO DE PERSONAS QUE MANIFIESTAN CONOCER Y HABER APLICADO EL PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR LA DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS



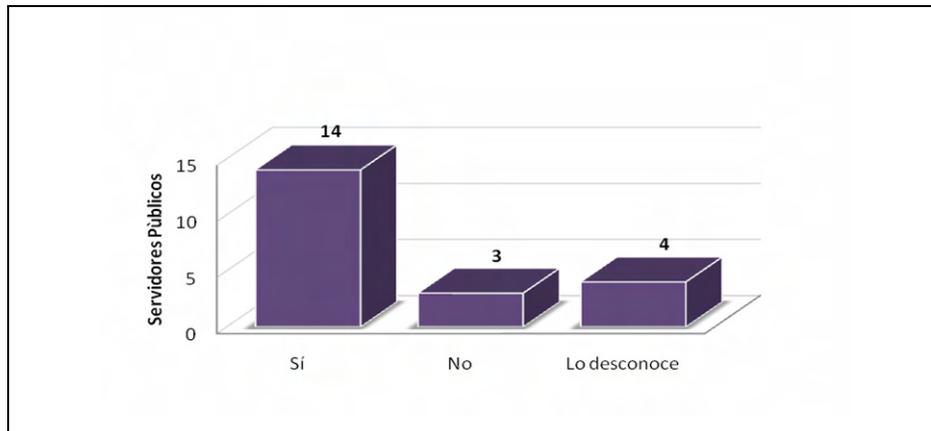
Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario para medir el nivel de colaboración de los titulares de las áreas, en la elaboración de la descripción y perfil de puestos.

GRÁFICA QUE MUESTRA EL NÚMERO DE PERSONAS QUE MANIFIESTA CONTAR CON UNA DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE SU PUESTO



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario para medir el nivel de colaboración de los titulares de las áreas, en la elaboración de la descripción y perfil de puestos.

GRÁFICA QUE MUESTRA EL NÚMERO DE LOS TITULARES DE ÁREA QUE MANIFIESTAN QUE LOS PUESTOS A SU CARGO CUENTAN CON DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

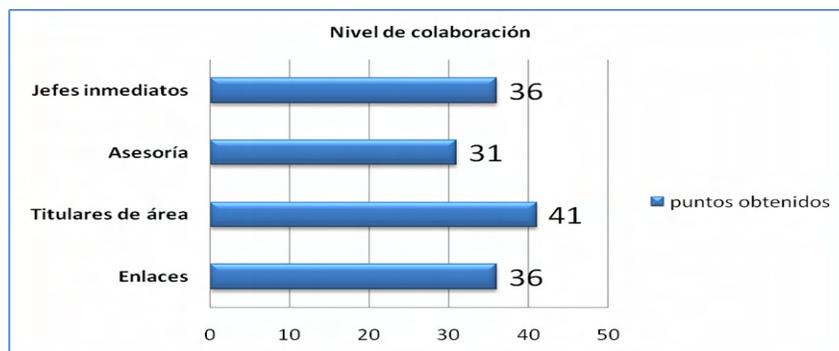


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario para medir el nivel de colaboración de los titulares de las áreas, en la elaboración de la descripción y perfil de puestos.

Cuestionario aplicado a los enlaces administrativos

Del cuestionario aplicado a 12 servidores públicos con funciones de enlace administrativo se obtuvieron los siguientes puntajes:

GRÁFICA QUE MUESTRA LOS RESULTADOS SOBRE EL NIVEL DE COLABORACIÓN DE LOS TITULARES DE LAS ÁREAS



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario para medir el nivel de colaboración de los titulares de las áreas, en la elaboración de la descripción y perfil de puestos.

| Escala | puntos |
|-----------|--------|
| muy buena | 37-48 |
| buena | 25-36 |
| regular | 13-24 |
| mala | 1-12 |

Resultados obtenidos con la aplicación de cuestionarios:

- Respecto al personal que manifiesta conocer y haber aplicado el procedimiento para elaborar la descripción y perfil de puestos se tiene que de 25, 5 conocen el procedimiento, 4 la metodología, 9 las dos anteriores y 7 no conocen ni procedimiento ni metodología, es decir
- De 25 encuestados, 14 (56%) manifiestan que los puestos de su área si cuentan con descripciones y perfiles de puestos.
- 20 (80%), de ellos manifiestan que su puesto si cuenta con perfil elaborado, uno dice que su puesto no tiene perfil y cuatro desconocen si cuentan o no con perfil.
- 14 titulares de área manifiestan que los puestos a su cargo si cuentan con descripción y perfil del puesto, 3 dicen que los puestos a su cargo no cuentan con esta herramienta y 4 desconocen si tienen elaborada la descripción y perfil.
- Respecto a la gráfica de colaboración el puntaje ubica el nivel de los titulares de las áreas como muy buena, a los jefes inmediatos como buena al igual que a las áreas de asesoría y los propios enlaces califican su nivel de colaboración como buena.

Como se puede observar los datos de la encuesta muestran un nivel de colaboración de titulares de las áreas, jefes inmediatos y enlaces administrativos como buena, comparando estos datos con la referencia que se tiene de la participación que hubo en la recopilación de información que se dio en el sistema se puede apreciar cómo se apoya lo manifestado por los coordinadores del proceso, en el sentido que los titulares de las áreas muestran interés para colaborar cuando primordialmente se trata de la ocupación de sus puestos vacantes, que como se ha visto en la investigación, es requisito que se haga a través de un concurso o por la modalidad de designación directa u ocupación temporal, pero en todos los casos, deben contar con la descripción y perfil de puesto registrado en la Secretaría de la Función Pública y validado por el Comité de Profesionalización de cada dependencia.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Como lo menciona la teoría de la burocracia, el sistema organizacional va a funcionar bajo una serie de normas y reglamentos, esto sin duda concuerda en cierta medida con lo obtenido en la presente investigación, podemos decir que la entidad globalizadora emitió las Normas de aplicación a nivel de la Administración Pública, sin embargo se encontró una desconexión a nivel de la Institución objeto de estudio, ya que no existe un procedimiento oficializado que identificara claramente la secuencia de actividades, los responsables y las políticas para llevar a cabo la descripción, perfil y valuación del puesto.

La estructura orgánica a la cual se alinearon los puestos, misiones, objetivos y funciones fue una estructura de “transición”, considerando que la institución se encontraba bajo un proceso de reestructuración orgánica, lo cual impactó en la validez de la información que se consideró en las descripciones y perfiles en su momento.

Se observa la falta de adecuación o planeación para el cambio como lo menciona la teoría del desarrollo organizacional, es decir el Servicio Profesional de Carrera implica el desplazamiento hacia un nuevo estado dentro de la organización, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos lo cual significa preservar los valores institucionales pero también desarrollar nuevos hábitos, conductas y actitudes, en este caso la estructura de coordinación y ejecución no mostró la actitud para apoyar el proceso en tanto que no se percibía el efecto directo de contar o no con la descripción y perfil del puesto.

El grupo de especialistas que se designaron para revisar la información recabada y asesorar la adecuada aplicación de la metodología y lineamientos fue insuficiente (tres para un universo de 4300 puestos), aunado a la escasa capacitación que se les proporcionó para hacer frente a los requerimientos que implicaba el Servicio Profesional de Carrera.

Asimismo no se ha dado un adecuado nivel de responsabilidad y autoridad al puesto encargado de la función, a fin de que asuma el rol, diseñando estrategias internas de aplicación, proporcionando la información necesaria y dando al proceso claridad y objetividad.

Se privilegió el cumplir con los requerimientos de forma cuantitativa dejando de lado la calidad de la información de un proceso que evidentemente es básico en todo el sistema de recursos humanos y por ende del Servicio Profesional de Carrera.

La estrategia para la instrumentación del proyecto y difusión de la normatividad se orientó mayormente a la atención central, sin considerar la distribución geográfica del personal que se encuentra en mayor porcentaje en las oficinas desconcentradas.

La colaboración de los titulares de las áreas y jefes inmediatos se da cuando básicamente va condicionada a la ocupación de una vacante; en primera instancia su colaboración y participación fue muy escasa.

Aunado a los factores mencionados se suman desde el momento de transición que vivió la Comisión Nacional del Agua en cuanto a su orientación de pasar a ser un órgano básicamente operativo a uno normativo, reflejándose en su estructura orgánica, pasando por la falta de una estrategia adecuada a la complejidad de la distribución geográfica de sus unidades administrativas, la orientación técnica de su personal, el desconocimiento que la dependencia globalizadora y normativa del Servicio Profesional de Carrera tiene respecto de las particularidades de aplicación en una institución con las características de la Conagua, así como la falta de un proceso de sensibilización y de aceptación al cambio que ha implicado la instrumentación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

Aún con todos los impactos en los procesos administrativos que puede tener la falta de un catálogo de descripciones y perfiles de puesto adecuado a los requerimientos de los mismos, el mayor de éstos evidentemente se va a dar en el nivel de

profesionalización y competitividad de los recursos humanos que se integren a la Institución, en el desempeño personal y colectivo, así como en la calidad de los servicios que se otorgan a la sociedad, ya que desde el punto de vista sistémico la interrelación de sus elementos va a influenciar a todo el sistema en general.

2. Recomendaciones

Es necesario retomar la excelencia y nivel de calidad que los técnicos en hidráulica han mostrado a través de las grandes obras en nuestro país y un elemento importante se apoya en la existencia de descripciones y perfiles de puesto objetivos y confiables, integrados con la participación y compromiso de todos los involucrados en el proceso para hacer una institución con personal de alto nivel de competitividad.

Un elemento muy importante de la problemática que se planteó y que se identificó a través de la investigación y análisis se fundamenta en la actitud y los valores de las personas, en este aspecto el desarrollo organizacional considera los principios en los que hay que apoyarse para la solución de algunos problemas dentro de la institución, siendo uno de éstos el nivel de cooperación y colaboración que se da entre los miembros de la organización, preservando valores como la excelencia técnica, el bien común, en este caso bien institucional que ha de redundar en el nivel de servicio en la Administración Pública y del país en general.

ANEXOS

Anexos

1. Modelo de cuestionarios
2. Guía de entrevistas
3. Procedimiento para la ocupación de puestos vacantes
4. Formato para la descripción y perfil de puestos

Anexo 1

Cuestionario

Fecha: _____

Ponga una X en el inciso que corresponda y/o complete la información que se le solicita:

| | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| Puesto que ocupa: | Gerente () | Subgerente () | Jefe Proy. () | Jefe Depto. () |
| Personal a cargo indique cuántos y de qué nivel | Subgerente () | Jefe Proy. () | Jefe Depto () | Ninguno. () |

1. ¿En el presente año ha sido invitado a participar en alguna reunión de información y asesoría con relación a la descripción y perfiles de puestos?

Sí No

1.1 En caso afirmativo, ¿Asistió al evento?

Sí No

2. ¿El puesto que usted ocupa cuenta con una descripción y perfil elaborado?

Sí No Lo desconoce

3. ¿En caso de tener personal de mando a su cargo, los puestos cuentan con descripción y perfil elaborado?

Sí No Lo desconoce

3.1 ¿Si su respuesta es afirmativa, indique cuáles puestos?

Todos los puestos Sólo los puestos vacantes Sólo los puestos ocupados

4. ¿En su unidad, qué área o persona se encarga de elaborar las descripciones y perfiles de puesto?

El Enlace Administrativo La Gerencia de Personal El jefe inmediato del puesto El ocupante del puesto El aspirante al puesto

Otro, especifique _____

Pase a la siguiente página...

5. ¿Durante el presente año usted ha recibido alguna solicitud para que se elabore la descripción y perfil de algún puesto bajo su cargo?

Sí No

5.1 ¿Si su respuesta es afirmativa, Indique que tipo de puestos?

Todos los puestos Sólo los puestos vacantes Sólo los puestos ocupados

5.2 ¿Hasta qué etapa del proceso se llegó?

Se recopiló información Se elaboró borrador Se integró totalmente Se validó en Comité* Lo desconoce

*Comité de Profesionalización

6 ¿Conoce el procedimiento y/o metodología para elaborar la descripción y perfil de puestos?

procedimiento metodología Los dos Ninguno

7 ¿Aceptaría participar como especialista en descripción y perfiles de puestos?

Sí No

¿Explique su respuesta?

Cuestionario

Ponga una X en el inciso que considere su respuesta:

1. Cuando se ha requerido la elaboración de la descripción y perfil de un puesto de su área de adscripción, ¿la colaboración y respuesta de los jefes inmediatos ha sido...?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Ni buena ni mala
- d) Regular
- e) Mala

2. ¿La asesoría y apoyo del área responsable de integrar y revisar las descripciones y perfiles de puesto ha sido...?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Ni buena ni mala
- d) Regular
- e) Mala

3. ¿En el proceso de descripciones y perfiles de puesto como define la colaboración y apoyo de los titulares de las unidades administrativas?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Ni buena ni mala
- d) Regular
- e) Mala

4. ¿Los perfiles de puesto de su área de adscripción reflejan adecuadamente las necesidades y características del puesto?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo

- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

5. ¿En su institución los perfiles de puesto son sólo un requisito para poder ocupar una vacante?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

6. ¿La colaboración y apoyo que usted ha mostrado en el proceso de elaboración de perfiles de puestos ha sido...?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Ni buena ni mala
- d) Regular
- e) Mala

Anexo 2

GUIA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

Propósito: Recopilar datos con el personal involucrado en la coordinación y ejecución del proyecto de elaboración de descripciones y perfiles de puesto, a fin de disponer de elementos de análisis para identificar la problemática en una Institución del Sector Público (Conagua).

Fecha:

Lugar:

Hora:

1. ¿Cuál ha sido su función y/o participación dentro del proyecto para elaborar las descripciones y perfiles de puestos?

2. ¿Sabe que avance se tiene en la elaboración de descripciones y perfiles de puesto?

| | | |
|---------------------|---|---------|
| En puestos ocupados | % | puestos |
| En puestos vacantes | % | puestos |

3. ¿Qué estrategia se ha utilizado para la ejecución del proyecto?

4. ¿Se han designado analistas especializados para esta función?

| | | | |
|--------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Cuántos | <input type="checkbox"/> | Por qué | |
| De qué áreas | <input type="checkbox"/> | | |

5. Existe algún procedimiento definido o metodología para elaborar las descripciones y perfiles de puesto en la Institución?

Si No (pase a la pregunta 10)

6. En caso afirmativo ¿Cómo están distribuidas las actividades para este proceso, de manera general?

7. ¿Se ha difundido a las unidades administrativas?

Si No

8. ¿Qué medios se han utilizado?

9. ¿Nos puede proporcionar evidencias de esta difusión?

10. ¿Cuál ha sido la respuesta de los participantes?

11. ¿Qué factores han obstaculizado el proceso?

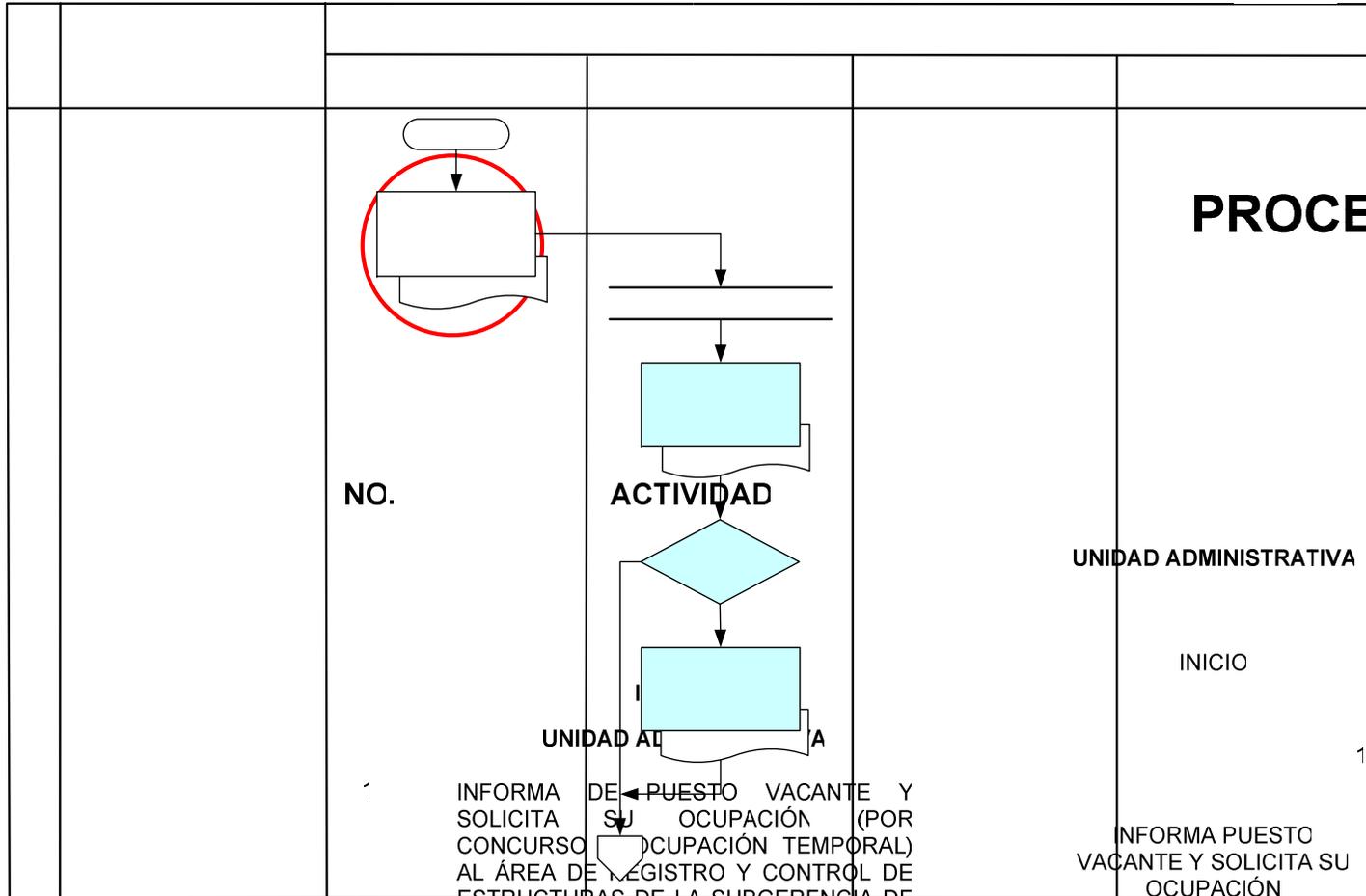
Entrevistado

Entrevistador

Maria Elena Pérez Campos

Anexo 3

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|



ÁREA DE REGISTRO Y CONTROL DE ESTRUCTURAS

2 RECIBE SOLICITUD Y VERIFICA EN EL MAESTRO DE PUESTOS EL CÓDIGO DEL

SOLICITUD

ÁREA DE REGISTRO Y CONTROL DE ESTRUCTURAS

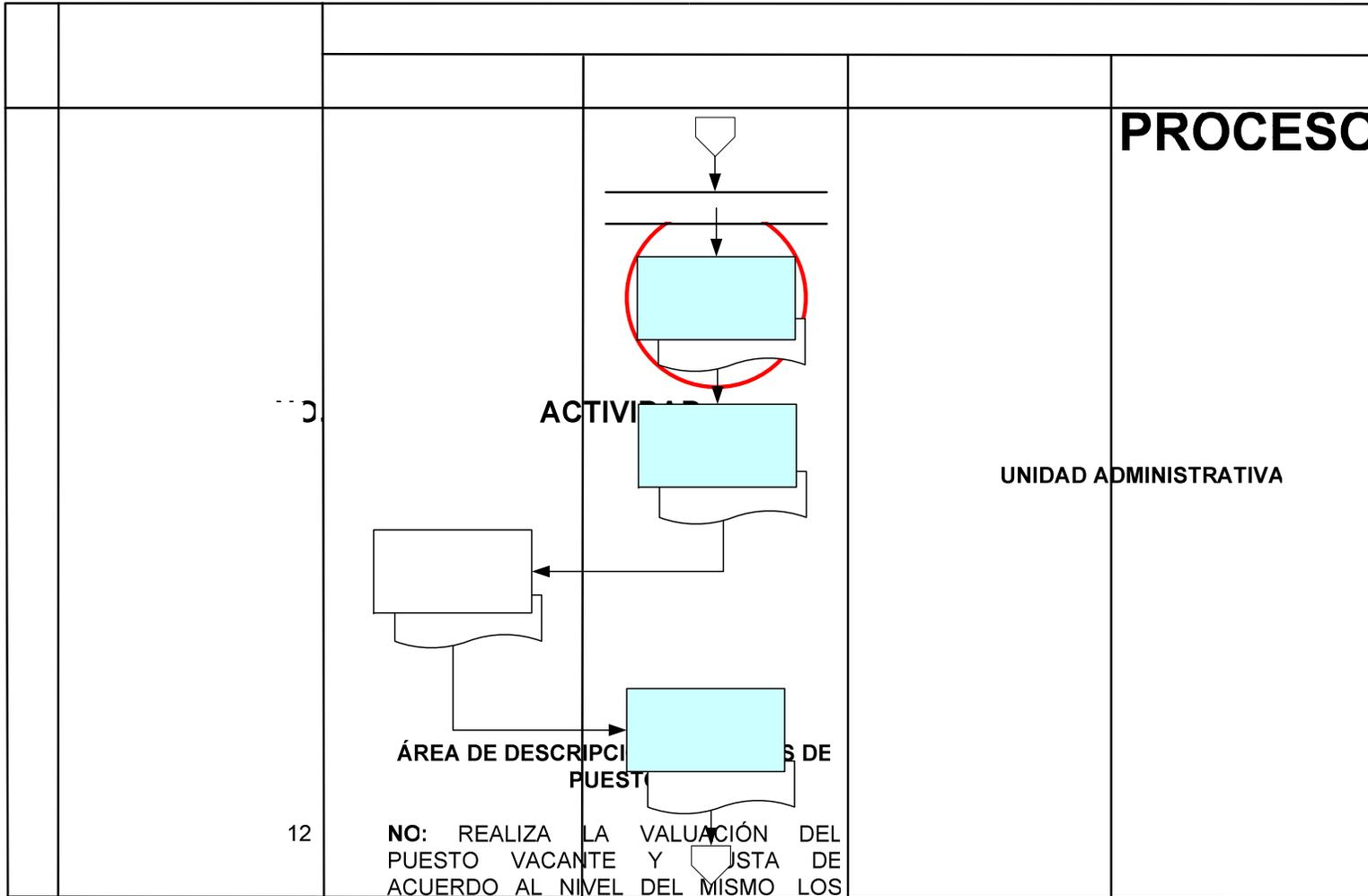
PROCESO PARA LA OCUPACIÓN DE PUESTOS VACANTES

JUNIO 2008

| NO. | ACTIVIDAD | UNIDAD ADMINISTRATIVA | | | |
|-----|---|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------|
| | | UNIDAD ADMINISTRATIVA | SUBGERENCIA DE ORGANIZACIÓN | SUBGERENCIA DE PROFESIONALIZACIÓN | COMITÉS TÉCNICOS |
| 8 | <p>ÁREA DE DESCRIPCIÓN Y PERFILES DE PUESTO</p> <p>RECIBE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO VACANTE Y REvisa.</p> | | | | |
| 9 | <p>¿EXISTEN OBSERVACIONES?</p> | | | | |
| 10 | <p>SI: ACUERDA REUNIÓN DE TRABAJO CON EL ENLACE ADMINISTRATIVO, JEFE INMEDIATO DEL PUESTO VACANTE Y EN SU CASO AL CANDIDATO PARA OCUPAR EL PUESTO.</p> | | | | |
| 11 | <p>REALIZA EN REUNIÓN DE TRABAJO LAS ADECUACIONES DE LA DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO VACANTE, CONJUNTAMENTE CON EL ENLACE ADMINISTRATIVO, JEFE INMEDIATO DEL PUESTO VACANTE Y EN SU CASO AL CANDIDATO PARA OCUPAR EL PUESTO. CONTINÚA CON EL PROCEDIMIENTO.</p> | | | | |

3

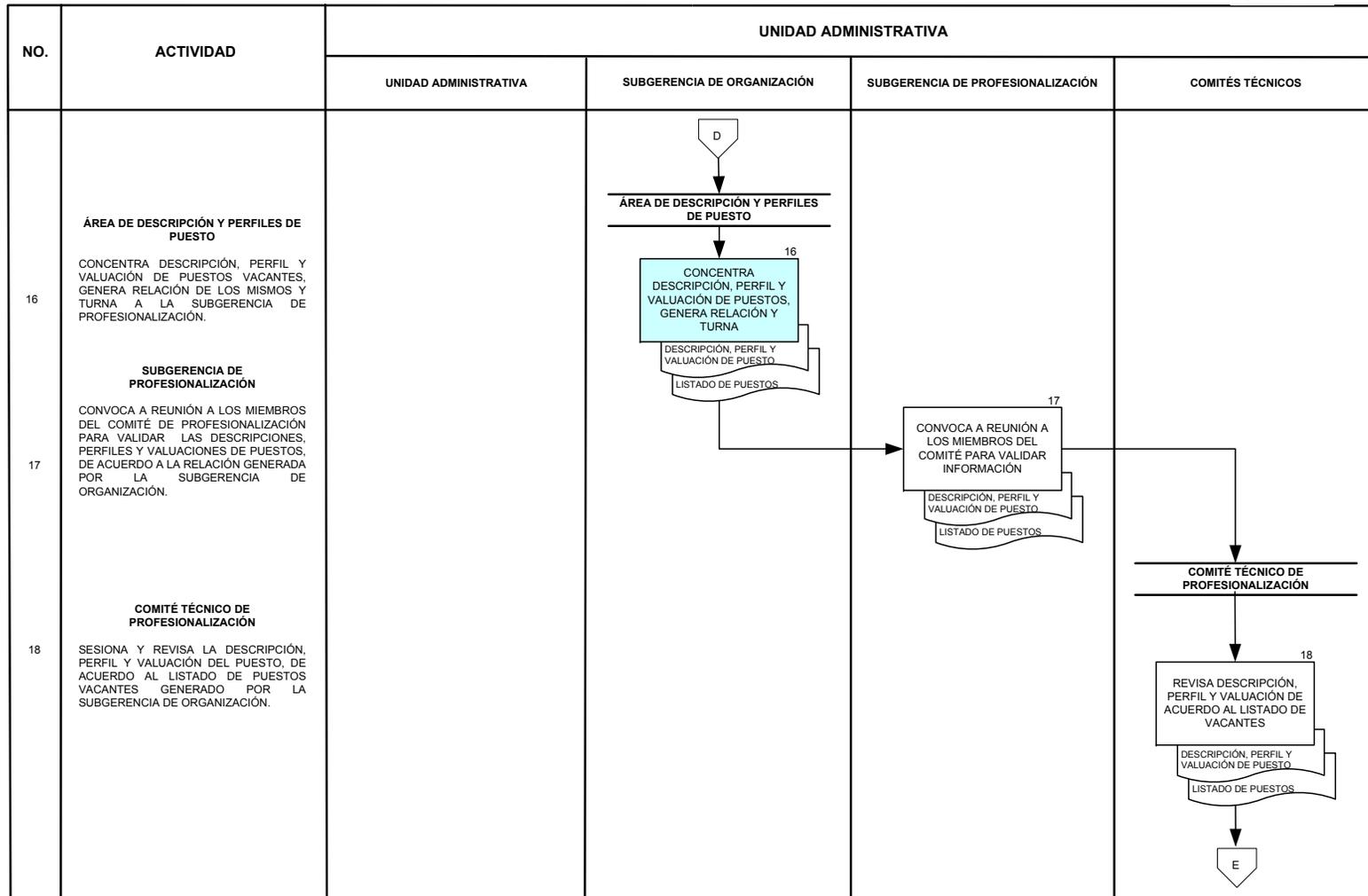
| | |
|--|--|
| | |
|--|--|



REALIZA VALUACIÓN DEL PUESTO

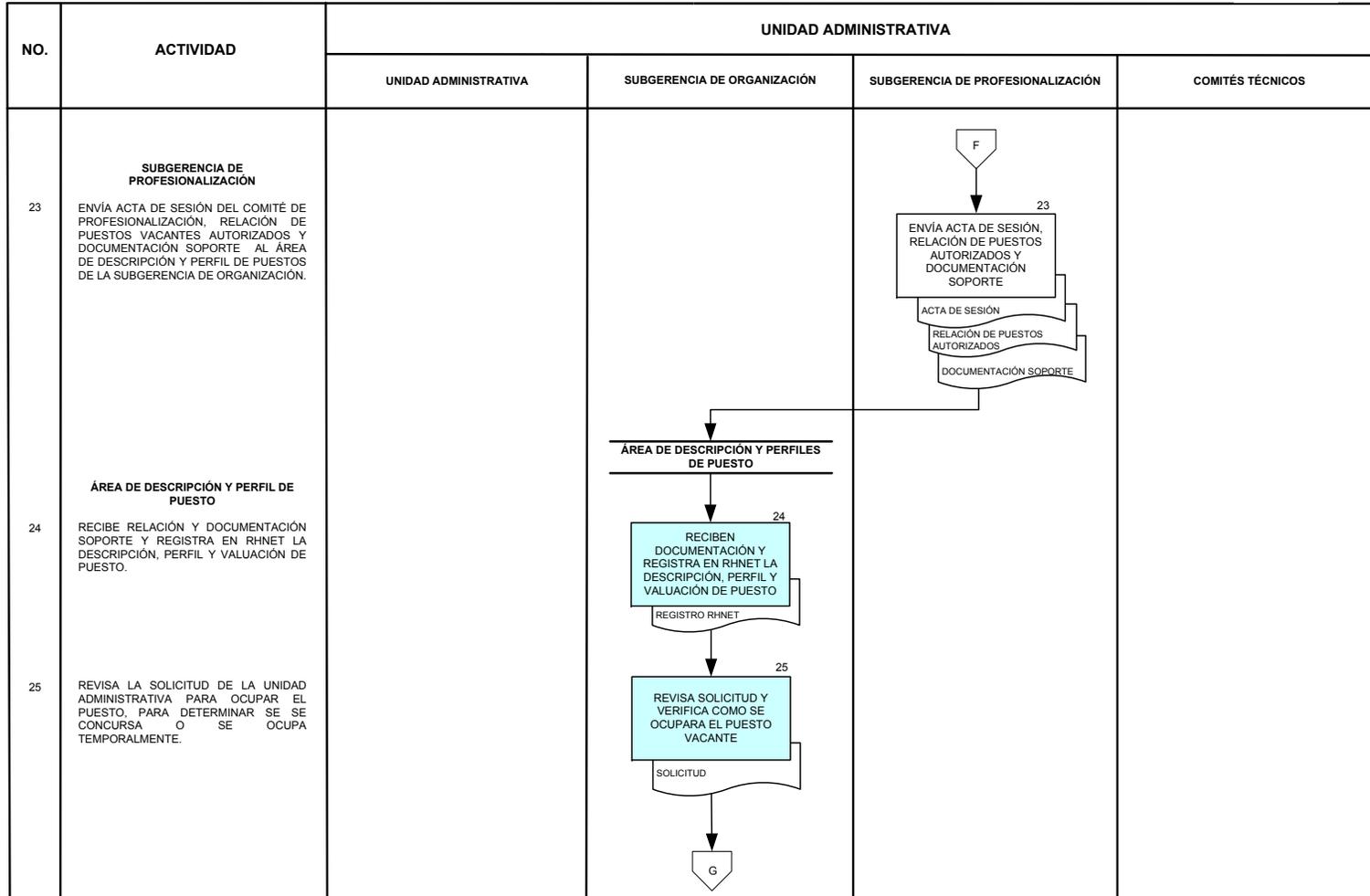
PROCESO PARA LA OCUPACIÓN DE PUESTOS VACANTES

JUNIO 2008



PROCESO PARA LA OCUPACIÓN DE PUESTOS VACANTES

JUNIO 2008



PROCESO PARA LA OCUPACIÓN DE PUESTOS VACANTES

JUNIO 2008

| NO. | ACTIVIDAD | UNIDAD ADMINISTRATIVA | | | |
|-----|---|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------|
| | | UNIDAD ADMINISTRATIVA | SUBGERENCIA DE ORGANIZACIÓN | SUBGERENCIA DE PROFESIONALIZACIÓN | COMITÉS TÉCNICOS |
| 30 | <p>UNIDAD ADMINISTRATIVA</p> <p>RECIBE GUÍA, DISEÑA EXAMEN TÉCNICO, DEFINE REQUISITOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN, ELABORA TEMARIOS DE ESTUDIO Y ENVÍA.</p> | | | | |
| 31 | <p>ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</p> <p>RECIBE EXÁMENES TÉCNICOS, DEFINICIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PUESTO, CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y TEMARIOS DE ESTUDIO.</p> | | | | |
| 32 | <p>ELABORA PROPUESTA DE CONVOCATORIA PARA CONCURSAR EL PUESTO VACANTE, SEÑALANDO LOS DATOS SIGUIENTES: NOMBRE DEL PUESTO, ÁREA DE ADSCRIPCIÓN, PERCEPCIÓN MENSUAL, INFORMACIÓN ADICIONAL, ETAPAS Y CALENDARIO DEL CONCURSO Y TURNA.</p> | | | | |

9

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

| | | NO. | ACTIVIDAD | | |
|--|--|-----|--|--|--|
| | | 33 | SUBGERENCIA DE PROFESIONALIZACIÓN CONVOCA A REUNIÓN A LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE SELECCIÓN PARA VALIDAR LA CONVOCATORIA EL EXAMEN TÉCNICO LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y TEMARIC | | PROCESO PARA LA C UNIDAD ADMINISTRATIVA SUBGERENCIA I |

COMITÉ TÉCNICO DE SELECCIÓN

34 SESIONA VERIFICA EXÁMENES
TÉCNICOS DEFINICIÓN DE LOS

PROCESO PARA LA OCUPACIÓN DE PUESTOS VACANTES

JUNIO 2008

| NO. | ACTIVIDAD | UNIDAD ADMINISTRATIVA | | | |
|-----|---|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------|
| | | UNIDAD ADMINISTRATIVA | SUBGERENCIA DE ORGANIZACIÓN | SUBGERENCIA DE PROFESIONALIZACIÓN | COMITÉS TÉCNICOS |
| 37 | <p style="text-align: center;">COMITÉ TÉCNICO DE SELECCIÓN</p> <p>APRUEBA PUBLICACIÓN DE LA CONVOCATORIA, LEVANTA ACTA DE SESIÓN, FIRMAN LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ.</p> | | | | |
| 38 | <p style="text-align: center;">ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</p> <p>REGISTRA ANTE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA LA CONVOCATORIA Y GESTIONA SU PUBLICACIÓN EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN.</p> | | | | |
| 39 | <p>ELABORA HOJA DE ORIENTACIÓN A LOS ASPIRANTES PARA LA CAPTURA DE LOS DATOS SOLICITADOS EN EL PORTAL DE "TRABAJAEN"</p> | | | | |

PROCESO PARA LA OCUPACIÓN DE PUESTOS VACANTES

JUNIO 2008

| NO. | ACTIVIDAD | UNIDAD ADMINISTRATIVA | | | |
|-----|---|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------|
| | | UNIDAD ADMINISTRATIVA | SUBGERENCIA DE ORGANIZACIÓN | SUBGERENCIA DE PROFESIONALIZACIÓN | COMITÉS TÉCNICOS |
| 44 | ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL REVISAR LOS DOCUMENTOS COMPROBATORIOS REQUERIDOS A LOS ASPIRANTES. | | | | |
| 45 | ¿CUMPLEN CON LOS REQUISITOS? | | | | |
| 46 | NO: SE LE INFORMA AL ASPIRANTE QUE NO CUMPLE CON LOS REQUISITOS PARA CONTINUAR. TERMINA PROCEDIMIENTO. | | | | |
| 47 | SI: SE CONFIRMA FECHA PARA PRESENTAR LA EVALUACIÓN TÉCNICA, DE CAPACIDADES GERENCIALES Y DE VISIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO. | | | | |

13

PROCESO PARA LA OCUPACIÓN DE PUESTOS VACANTES

JUNIO 2008

| NO. | ACTIVIDAD | UNIDAD ADMINISTRATIVA | | | |
|-----|--|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------|
| | | UNIDAD ADMINISTRATIVA | SUBGERENCIA DE ORGANIZACIÓN | SUBGERENCIA DE PROFESIONALIZACIÓN | COMITÉS TÉCNICOS |
| 48 | <p style="text-align: center;">ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</p> <p>APLICA EXÁMENES TÉCNICOS, CALIFICA Y REGISTRA LOS RESULTADO EN LA PÁGINA "TRABAJAEN".</p> | | | | |
| 49 | <p>EVALÚA CAPACIDADES GERENCIALES Y DE VISIÓN DE SERVICIO PÚBLICO MEDIANTE SISTEMA IMPLEMENTADO POR LA SECRETARIA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, REGISTRA RESULTADOS EN LA PÁGINA "TRABAJAEN".</p> | | | | |
| 50 | <p>VERIFICA RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES EN LA PÁGINA "TRABAJAEN" Y GESTIONA SU PUBLICACIÓN EN LA PÁGINA DE LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA.</p> | | | | |
| 51 | <p>¿SE APROBARON LAS EVALUACIONES?</p> | | | | |
| 52 | <p>NO: SE INFORMA AL COMITÉ DEL RESULTADO PARA QUE DECLARE DESIERTO EL CONCURSO Y ELABORE ACTA PASAR A LA ACTIVIDAD NÚM. 64.</p> | | | | |
| | | | | | |

14

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

| | | | | |
|--|----|--|-------------------------|--------------------------|
| | | | | |
| | | ACTIVIDAD | | PROCESO PARA LA C |
| | | | | |
| | 56 | COMITÉ TÉCNICO DE SELECCIÓN | D ADMINISTRATIVA | SUBGERENCIA I |
| | | <p>RECIBEN Y REVISAN INFORMACIÓN DEFINE CRITERIOS DE PONDERACIÓN Y EL NÚMERO DE PREFINALISTAS QUE SE VA A ENTREVISTAR LEVANTA ACTA Y ENVÍA</p> | | |

PROCESO PARA LA OCUPACIÓN DE PUESTOS VACANTES

JUNIO 2008

| NO. | ACTIVIDAD | UNIDAD ADMINISTRATIVA | | | |
|-----|--|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------|
| | | UNIDAD ADMINISTRATIVA | SUBGERENCIA DE ORGANIZACIÓN | SUBGERENCIA DE PROFESIONALIZACIÓN | COMITÉS TÉCNICOS |
| 59 | <p style="text-align: center;">ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</p> <p>INTEGRA DOCUMENTACIÓN SOPORTE PARA LLEVAR A CABO LA ENTREVISTA Y TURNA.</p> | | | | |
| 60 | <p style="text-align: center;">SUBGERENCIA DE PROFESIONALIZACIÓN</p> <p>CONVOCA A SESIÓN Y ENTREGA LA DOCUMENTACIÓN SOPORTE PARA LA ENTREVISTA.</p> | | | | |
| 61 | <p style="text-align: center;">COMITÉ DE SELECCIÓN</p> <p>REALIZA ENTREVISTA A LOS CANDIDATOS Y CADA INTEGRANTE DEL COMITÉ EMITE SU EVALUACIÓN.</p> | | | | |

PROCESO PARA LA OCUPACIÓN DE PUESTOS VACANTES

JUNIO 2008

| NO. | ACTIVIDAD | UNIDAD ADMINISTRATIVA | | | |
|-----|--|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------|
| | | UNIDAD ADMINISTRATIVA | SUBGERENCIA DE ORGANIZACIÓN | SUBGERENCIA DE PROFESIONALIZACIÓN | COMITÉS TÉCNICOS |
| 62 | COMITÉ TÉCNICO DE SELECCIÓN ANALIZA RESULTADOS, DELIBERA PARA SELECCIONAR AL CANDIDATO QUE CUMPLA CON LOS REQUISITOS Y CRITERIOS DE SELECCIÓN. | | | | |
| 63 | ¿EXISTE CANDIDATO SELECCIONADO? | | | | |
| 64 | NO: DECLARA DESIERTO EL CONCURSO Y ELABORA ACTA DE SESIÓN. PASAR A LA ACTIVIDAD NÚM. 32. | | | | |
| 65 | SI: SELECCIONAN CANDIDATO GANADOR PARA OCUPAR EL PUESTO, LEVANTA ACTA RESPECTIVA Y TURNA. | | | | |

18

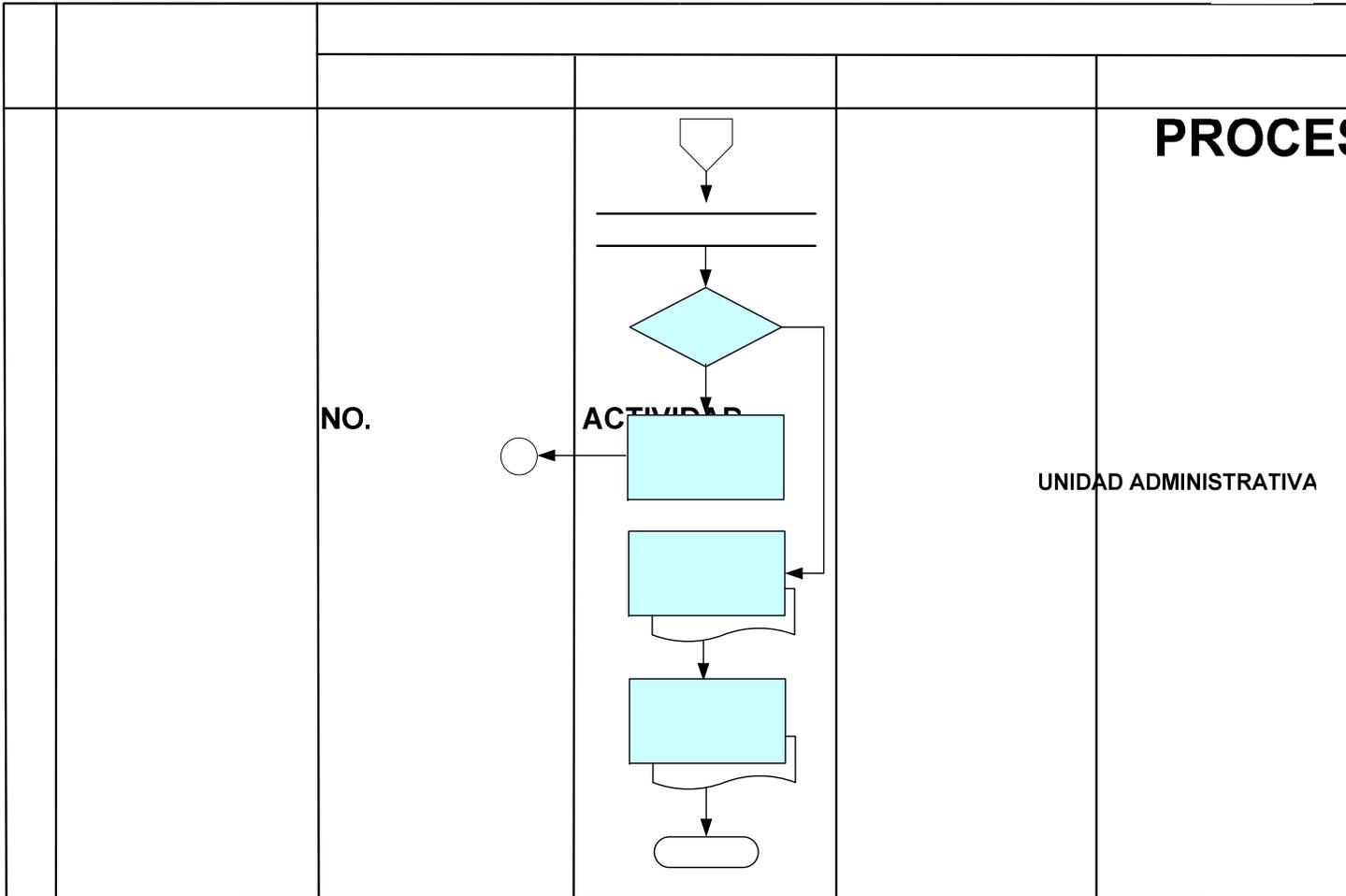
PROCESO PARA LA OCUPACIÓN DE PUESTOS VACANTES

JUNIO 2008

| NO. | ACTIVIDAD | UNIDAD ADMINISTRATIVA | | | |
|-----|--|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------|
| | | UNIDAD ADMINISTRATIVA | SUBGERENCIA DE ORGANIZACIÓN | SUBGERENCIA DE PROFESIONALIZACIÓN | COMITÉS TÉCNICOS |
| 66 | <p style="text-align: center;">SUBGERENCIA DE PROFESIONALIZACIÓN</p> <p>RECIBE ACTA CON LA DETERMINACIÓN DE GANADOR Y TURNA.</p> | | | | |
| 67 | <p style="text-align: center;">ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</p> <p>RECIBE ACTA, REGISTRA RESULTADOS EN "TRABAJAEN", GESTIONA LA PUBLICACIÓN DE LOS RESULTADOS EN LA PÁGINA DE INTERNET E INTRANET DE LA CONAGUA.</p> | | | | |
| 68 | <p style="text-align: center;">SUBGERENCIA DE PROFESIONALIZACIÓN</p> <p>ELABORA Y PROPONE AL COMITÉ TÉCNICO DE SELECCIÓN LAS CARTAS DE AGRADECIMIENTO PARA LOS FINALISTAS, RECABA FIRMAS Y ENVÍA.</p> | | | | |
| 69 | <p style="text-align: center;">SUBGERENCIA DE PROFESIONALIZACIÓN</p> <p>INFORMA A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA EL NOMBRE DEL GANADOR PARA QUE TRÁMITE SU INCORPORACIÓN A LA INSTITUCIÓN.</p> | | | | |

19

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|



AREA DE REGISTRO Y CONTROL DE ESTRUCTURAS

73 ¿EXISTEN OBSERVACIONES?

74 **sí** INFORMA A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA PARA QUE EFECTUÉ

SUBGERENCIA I

ÁREA DE REGIS
ESTRU

¿EX
OBSERV



GUÍA DE SERVICIOS

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL Y RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS**

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO _____

NOMBRE DEL PUESTO _____
Es registrado en la estructura

CONSECUTIVO CONCENTRADOR: _____
Es el que se utiliza en los catálogos

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

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

C. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO: 1. Elegir del catálogo de objetivos los que contribuyan a la misión seleccionada
Y LAS FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN A 2. Elegir del catálogo de funciones las que contribuyan al objetivo del puesto en orden de importancia (1 es la más importante para lograr LOS OBJETIVOS el objetivo del puesto).

| OBJETIVO 1 | | |
|---|----------------------|---------------------------|
| Funciones que contribuyen al logro del objetivo | CÓDIGO DE LA FUNCIÓN | DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN |
| FUNCIÓN 1 | | |
| FUNCIÓN 2 | | |
| FUNCIÓN 3 | | |
| OBJETIVO 2 | | |
| Funciones que contribuyen al logro del objetivo | CÓDIGO DE LA FUNCIÓN | DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN |
| FUNCIÓN 1 | | |
| FUNCIÓN 2 | | |
| FUNCIÓN 3 | | |
| OBJETIVO 3 | | |
| Funciones que contribuyen al logro del objetivo | CÓDIGO DE LA FUNCIÓN | DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN |
| FUNCIÓN 1 | | |
| FUNCIÓN 2 | | |
| FUNCIÓN 3 | | |
| OBJETIVO 4 | | |
| Funciones que contribuyen al logro del objetivo | CÓDIGO DE LA FUNCIÓN | DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN |
| FUNCIÓN 1 | | |
| FUNCIÓN 2 | | |
| FUNCIÓN 3 | | |
| OBJETIVO 5 | | |
| Funciones que contribuyen al logro del objetivo | CÓDIGO DE LA FUNCIÓN | DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN |
| FUNCIÓN 1 | | |
| FUNCIÓN 2 | | |
| FUNCIÓN 3 | | |



GUÍA DE SERVICIOS

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS



UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL Y RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

E. ENTORNO OPERATIVO

TIPO DE RELACIÓN:

Elija el tipo de relación (+)

Característica de la información (+):

Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto

II. PERFIL DEL PUESTO

A. ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO

NIVEL DE ESTUDIOS (+):

Elija el grado de estudios que requiere el puesto

GRADO DE AVANCE (+):

Elija el grado de avance en su caso

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

| CARRERA GENERAL | ACTIVIDAD ECONÓMICA |
|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |

B. EXPERIENCIA LABORAL

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA (-):

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

| ÁREA GENERAL | ACTIVIDAD ECONÓMICA |
|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |

C. CONDICIONES DE TRABAJO

En caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo fuera del siguiente apartado

¿SE REQUIERE?

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR (-): FRECUENCIA (-): CAMBIO DE RESIDENCIA (+):

HORARIO DE TRABAJO (+): PERÍODOS ESPECIALES DE TRABAJO:

CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO:

De contestar SI, explique las razones en el recuadro

¿Es indispensable?

ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS: (Características físicas requeridas por el puesto)

De contestar SI, explique las razones en el recuadro

¿Es indispensable?

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

D. CAPACIDADES GERENCIALES Y TÉCNICAS DEL PUESTO

CAPACIDADES GERENCIALES

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

| CAPACIDAD | NIVEL DE DOMINIO (+) | INGRESO Y PERMANENCIA | PERMANENCIA |
|-----------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. VISIÓN ESTRATÉGICA | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. LIDERAZGO | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. TRABAJO EN EQUIPO | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. NEGOCIACIÓN | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

CAPACIDADES TÉCNICAS

Defina las capacidades técnicas que se requieren para el puesto.

PROPÓSITO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD

| CAPACIDAD | NIVEL DE DOMINIO (+) | INGRESO | PERMANENCIA |
|--|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL | ÚNICO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



GUÍA DE SERVICIOS



FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL Y RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

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

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

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

OBSERVACIONES DEL ESPECIALISTA: RECUADRO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR LOS ESPECIALISTAS

Firmas

Ocupante del Puesto: Nombre y firma

Jefe Inmediato: Nombre y firma

Especialista: Nombre y firma

Fecha: _____
Día/mes/año.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BOHLANDER, George, Scott Shell, Arthur Sherman, *Administración de recursos humanos*, trad. de Pilar Mascaró Sacristán, México, Thomson-Learning, 2001, 707 pp.

BUTERIS, Margaret, *Reinventando recursos humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*; <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>,

CASAS, Nestor, *Teoría de las restricciones o los cuellos de botella*. <<http://www.revista-mm.com/rev49/administracion.pdf>>, (1 de septiembre de 2008), 85 pp.

CAZARES Alvarado, Angélica, *La profesionalización del servidor público, a través del servicio civil de carrera, un asunto pendiente en México*, <<http://sincronia.cucsh.udg.mx/cazares05.htm>>, (16 de diciembre de 2008), [s.p.].

DESSLER, Gary, Ricardo Varela, *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*, Pearson, México, segunda edición, 2004, 314 pp.

FARIA Mello, Fernando Achilles, *Desarrollo organizacional*, México, Limusa, 1996, (undécima reimp.), 183 pp.

FIRTH, David, *Smart lo fundamental y lo más efectivo acerca de cambio*, trad. De Cecilia Ávila de Barón, Santa fe de Bogotá Colombia, Mc Graw Hill, 2000, 236 pp.

FURNHAM, Adrian, *Comportamiento Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*, Trad. Gustavo Pelcastre Ortega, México, Grupo Editorial Alfaomega, 2001, 747 pp.

GEORGE, Jr., Claude S, Lourdes Álvarez, *Historia del pensamiento administrativo*, México, Pearson Educación, 2005, (segunda edición), 313 pp.

GUIZAR M., Rafael, *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*, México, Mc. Graw Hill, 1999, 286 pp.

HERNANDEZ Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, México, Mc Graw Hill, 2008, (cuarta edición), 850 pp.

LLANOS Rete, Javier, *Integración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 2005, 375 pp.

- LILIENFEL**, Robert, *Teoría de sistemas, orígenes y aplicación en ciencias sociales*, Trillas, México, 1984, (segunda reimpresión, 1994, 344 pp).
- MARISTANY**, Jaime, *Administración de Recursos Humanos*, Prentice Hall, Buenos Aires, 2000, 360 pp.
- MERINO**, Mauricio, (ed.), *Los desafíos del servicio profesional de carrera en México*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas/Secretaría de la Función Pública, 2006, 364 pp.
- MESTA DELGADO**, Jesús, *Retos y perspectivas del Servicio Profesional de Carrera*, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003, <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD>>, (27 de agosto de 2007), 14 pp.
- MÉXICO**, *Ley del Servicio Profesional de Carrera*, Diario Oficial de la Federación, México, 10 de abril de 2003. 12 pp.
- MÉXICO**, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, *Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua*, Diario Oficial de la Federación del 30 de noviembre de 2006, 136 pp.
- MÉXICO**, Secretaría de la Función Pública, *Norma para la descripción, perfil y valuación de puestos*, Diario Oficial de la Federación, 2 de mayo de 2005, 5 pp.
- MÉXICO**, Secretaría de la Función Pública, *Guía de servicios para la descripción, perfil y valuación de puestos*, Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la APF, 2005, 33 pp.
- MÉXICO**, Secretaría de la Función Pública, *Proceso de descripción, perfil y valuación de puestos*, documento para el taller de descripción, perfil y valuación, México, 2005, 55 pp.
- PARDO**, María del Carmen, *El servicio profesional de carrera en México: de la tradición al cambio*, 2005, <<http://mdussauge.googlepages.com/Pardo.pdf>>, (4 de septiembre de 2008), 36 pp.
- PARDO**, María del Carmen “*El servicio civil de carrera para un mejor desempeño de la gestión pública*”, <<http://www.asf.gob.mx/pags/archivos/Src/Rc8.pdf>>, (4 de septiembre de 2008), [s.p.].
- PUCHOL**, Luis, *Dirección y gestión de recursos humanos*, Madrid, Diaz y Santos, 2003, (5a ed.), 410 pp.
- RIVAS** Tovar, Luis Arturo, *Gestión Integral de recursos humanos*, México, Ediciones Taller Abierto, Sociedad Cooperativa de Producción, 1999, 350 pp.

ROBBINS, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, (10 ed.), México, Pearson Educación, 2004, Obtenido de <["http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento Organizacional"](http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento_Organizacional)>, (2 de septiembre de 2008) [s.p.].

STRAUSS, George, Leonard R. Sayles, *Personal problemas humanos de la administración*, trad. de Jorge Cárdenas Nannetti, México, Prentice Hall, 1985, (4a ed.), 619 pp.

TOME, Armando, *Funciones típicas de la dirección*, material de apoyo para la asignatura de administración, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, [s.a.], 22 pp.

TOME, Armando, *Antecedentes de la Administración*, material de apoyo para la asignatura de administración, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, [s.a.], 37 pp.

TAHOCES, Antoine Bartolome, *La implementación del servicio civil de carrera en administraciones locales de México: conceptos y resultados de una experiencia*. Secretaría de Gobernación, México, <[http://www.e-local.gob.mx/work/resources/LocalContent/9024/1/implementacion SCC.pdf](http://www.e-local.gob.mx/work/resources/LocalContent/9024/1/implementacion_SCC.pdf)>, (2 de septiembre de 2008), 20 pp.

WERTHER, William B. Jr, Keith Davis, *Administración de personal y recursos humanos*, trad. de Joaquín Mejía Gómez, México, McGraw-Hill, 2000, (5a ed.), 582 pp.

Administración de Recursos Humanos, <<http://www.monografias.com/trabajos14/recursos-humanos/recursos-humanos.shtml>>, (2 de septiembre de 2008) [s.p.].