



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Tesis

Análisis de los elementos del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos que impactan en la profesionalización de los servidores públicos de la Comisión Nacional del Agua

Que para obtener el grado de:

**Maestro en: Administración
(Organizaciones)**

Presenta: María del Rocío Priego Carrera

Tutor de la tesis: M en A. Julio Alonso Iglesias



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



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.

Dedico esta tesis a:

Mi esposo Miguel y a nuestros hijos Eduardo y Miguel por su amor, cariño, paciencia, tolerancia y apoyo incondicional para que yo pudiera cumplir con este compromiso y materializar mis sueños, ustedes son mi razón de vivir y lo más valioso que me ha dado Dios.

Mi madre por enseñarme a ser la persona que soy y a quien admiro su fortaleza de carácter a pesar de todos los problemas a los que se ha enfrentado en su vida, siempre saliendo victoriosa.

Mi padre, que ya no está entre nosotros, pero que en vida siempre me apoyo incondicionalmente para alcanzar mis metas.

Mis hermanos Margarita, Alejandro, Mauro, Gerardo y Ana María por crecer a mi lado, asimismo a mis cuñados, cuñadas y sobrinos por ser una parte importante de mi familia y compartir la vida conmigo, espero ser un orgullo para ustedes.

A mis amigos de toda la vida María Elena, Julián, Leticia y Guadalupe, y a los que por fortuna encontré en mi camino Josefina, Liliana, Adda, Teresa, Carla, Lupita, Araceli y Vianney, todos ellos son parte de mis afectos más queridos y que de alguna manera me impulsaron para concluir la maestría y graduarme.

Agradezco a:

Mis amigos y compañeros de maestría por su compañía y palabras de aliento que en su momento fueron un motor para seguir adelante y no claudicar en el intento.

A los maestros por transmitirme sus conocimientos y compartir sus experiencias para sembrar en mí el espíritu de la superación.

El Maestro Julio Alonso Iglesias por sus conocimientos, consejos y tiempo para dirigir la realización de esta investigación.

Al jurado integrado por los Maestros Isela Catalina Higuera Olivo, Clotilde Hernández Garnica, José Pablo Javier Licea Alcázar y Valentín Bernal Carrillo que con sus comentarios enriquecieron el contenido de este trabajo.

La Comisión Nacional del Agua y a la Universidad Nacional Autónoma de México instituciones que me dieron la oportunidad para desarrollarme como persona y profesionalista.



**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.

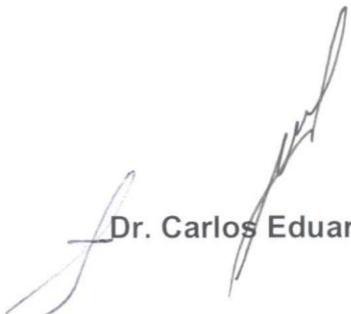
At'n.: Lic. Balfred Santaella Hinojosa
Coordinador de la Unidad de Administración
del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **María del Rocío Priego Carrera**, 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. José Pablo Javier Licea Alcázar	Presidente
M.A. Clotilde Hernández Garnica	Vocal
M.F. Valentín Bernal Carrillo	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 24 de marzo de 2009.
El Coordinador del Programa



Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía

ÍNDICE

Introducción	6
Capítulo I. Presentación del Problema	9
Capítulo II. Marco Teórico	13
1. Administración de personal.	13
2. Proceso administrativo.	19
3. Planeación de recursos humanos.	20
4. Pronóstico de personal.	23
5. Inventario de personal.	28
6. Estructura organizacional.	30
7. Catálogo de puestos.	41
8. Cambio organizacional.	45
Capítulo III. Servicio Profesional de Carrera	50
1. Profesionalización de los servidores públicos.	50
2. Servicio Profesional de Carrera.	51
3. Antecedentes del Servicio Profesional de Carrera.	52
4. Modelos para ingresar a las estructuras administrativas públicas.	53
5. Problemática para la implantación del Servicio Profesional de Carrera en México.	58
6. Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.	60
Capítulo IV. Marco de referencia	71
1. Comisión Nacional del Agua.	71
Capítulo V. Metodología de la investigación	80
1. Método de investigación.	80

Capítulo VI. Desarrollo de la Investigación	82
1. Estructura orgánica.	83
2. Descripciones y perfiles de puestos.	89
3. Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario.	95
Capítulo VII. Conclusiones	102
Bibliografía	107
Glosario	114
Anexos	117
Índice de figuras	129
Índice de tablas	130
Índice de gráficas	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Interrelación de los Subsistemas del Sistema del Servicio Profesional de Carrera.	11
Figura 2.	Elementos del sistema abierto.	18
Figura 3.	Proceso administrativo.	20
Figura 4.	Modelo de pronóstico de recursos humanos.	24
Figura 5.	Relación de línea o subordinación.	33
Figura 6.	Relación de asesoría.	33
Figura 7.	Estructura simple.	34
Figura 8.	Estructura departamental por función.	34
Figura 9.	Estructura departamental por proceso.	35
Figura 10.	Estructura departamental por región.	35
Figura 11.	Estructura departamental por producto.	36
Figura 12.	Estructura departamental por cliente o línea de producto.	36
Figura 13.	Estructura matricial.	37
Figura 14.	Estructura burocrática.	38
Figura 15.	Estructura orgánica básica de la Comisión Nacional del Agua.	76
Figura 16.	Porcentaje de servidores públicos por nivel.	78
Figura 17.	Estructura orgánica de la Gerencia de Personal.	83
Figura 18.	Estructura orgánica específica de la Gerencia de Procedimientos Administrativos.	88
Figura 19.	Sistema de perfiles de puesto y evaluación del desempeño.	90
Figura 20.	Proceso para la elaboración de la descripción y perfil del puesto.	92

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Autor y su definición de sistema.	16
Cuadro 2.	Autor y su concepción de las etapas del proceso administrativo.	19
Cuadro 3.	Factores de la demanda de recursos humanos a largo plazo.	24
Cuadro 4.	Métodos cuantitativos para estimar la demanda de personal.	25
Cuadro 5.	Métodos cualitativos para estimar la demanda/oferta de personal.	25
Cuadro 6.	El Servicio profesional de carrera en el mundo.	55
Cuadro 7.	Criterios para establecer el nivel mínimo y máximo de escolaridad.	68
Cuadro 8.	Unidades administrativas del nivel regional hidrológico-administrativo.	76
Cuadro 9.	Servidores públicos por adscripción y nivel.	77
Cuadro 10.	Análisis comparativo de la estructura orgánica básica de 2004 a 2006.	86

ÍNDICE DE GÁFICAS

Gráfica 1.	Muestra el nivel jerárquico del personal encuestado y el porcentaje que representa.	95
Gráfica 2.	Muestra la edad del personal encuestado y el porcentaje que representa.	95
Gráfica 3.	Muestra los años en que el personal encuestado ha laborado en el sector público y el porcentaje que representa.	96
Gráfica 4.	Muestra el nivel de estudios del personal encuestado y el porcentaje que representa.	96

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones se desenvuelven en una economía globalizada, de gran apertura comercial, alta competitividad y cambios constantes, por lo que se ven obligadas a adaptarse a las exigencias de un entorno cada vez más complejo y competido, por lo tanto, es importante que actualicen sus estrategias, modelos, sistemas, procesos y tecnología, así como considerar dentro de sus planes el desarrollo del capital humano, ya que las necesidades, demandas y comportamientos de los usuarios son diferentes cada día.

La Administración Pública no es la excepción, también experimenta cambios en sus procesos y fluctuaciones en la demanda y calidad de sus servicios por diferentes razones: variaciones de la población, presiones políticas, económicas y sociales.

Ahora bien, la acción y papel del Estado en dichos procesos de cambio deben orientarse a la satisfacción de las necesidades sociales de manera eficaz, lo que significa hacer que las instituciones trabajen mejor y se modernice la administración de la función pública.

El Servicio Profesional de Carrera tiene como finalidad atraer, retener, estimular, desarrollar y formar a los servidores públicos para: contar con personal calificado y capacitado, ofrecer una mejor atención a los usuarios, optimizar los recursos, reducir las posibilidades de corrupción, garantizar la continuidad a los programas de gobierno y aminorar los trastornos que se generan por los cambios administrativos.

Con la expedición de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, se pretende que los organismos y entidades públicas lleven a cabo una planeación de los recursos humanos que determine el número y el tipo de puestos de trabajo que tendrán, a fin de contar con servidores públicos capaces, eficientes y profesionales, factor clave, entre otros, para lograr el crecimiento, desarrollo y el éxito de la organización.

Para lograr la profesionalización de la función pública, se establecieron medidas que tendrán que aplicarse al interior de las organizaciones tales como:

- Concursar, para su ocupación, los puestos vacantes a fin de seleccionar al candidato que cubra el perfil requerido.
- Evaluar el desempeño y certificar las capacidades de los servidores públicos.

- Rediseñar los procesos para lograr resultados.
- Lograr un cambio en la cultura organizacional.

El interés por establecer el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública lo comparten todas las dependencias y entidades que la conforman, la Comisión Nacional del Agua no es la excepción, convirtiéndose esta aspiración en un reto institucional y profesional de quienes participan en el proceso.

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera está integrado por siete subsistemas, siendo uno de ellos el Subsistema de Planeación de Recursos Humanos, en donde se determinará las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la dependencia para el eficiente ejercicio de sus funciones, por lo tanto es importante analizar los elementos que lo integran y el impacto que tienen en la profesionalización de los servidores públicos.

El presente estudio se integró con siete capítulos, en el primero se da una breve explicación sobre la problemática observada en la operación del proceso del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos, situación que determinó el planteamiento de la hipótesis que dio origen a este estudio.

El segundo capítulo trata aspectos, fundamentos, conceptos y modelos gestados por la teoría administrativa, elementos que nos ayudarán a comprender y comparar la realidad para identificar causas, efectos e incongruencias.

El capítulo tercero se inicia exponiendo el concepto de profesionalización, los antecedentes, problemáticas y modelos del Servicio Profesional de Carrera, destacando las experiencias en México, asimismo todo lo relacionado con la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

En lo que se refiere al capítulo cuarto, se plantea el marco de referencia integrado por los antecedentes de la Comisión Nacional del Agua, su misión, visión y objetivos estratégicos, su organización para el ejercicio de las atribuciones otorgadas por los ordenamientos jurídico-administrativos emitidos en materia hídrica y el capital humano adscrito a la Institución.

En el capítulo quinto se explica el tipo de estudio a realizar de acuerdo al objetivo requerido, la problemática que se quiere abordar y el método a utilizar para investigar, recabar y analizar los datos obtenidos, además la forma en cómo se determinó la muestra y el resultado obtenido.

El capítulo sexto, consta de dos partes, en la primera se hará una breve semblanza de cómo se estableció el Subsistema de Planeación de Recursos Humanos en la Comisión Nacional del Agua, los resultados obtenidos en relación a la estructura orgánica y la descripción y perfiles de puesto, la segunda parte se refiere a la investigación de campo sobre los procesos que se llevan a cabo actualmente, los responsables y obtención de evidencias para sustentar la hipótesis del estudio de investigación.

El capítulo séptimo, contiene las conclusiones y las propuestas que contribuyan a lograr la profesionalización de los servidores públicos en la Comisión Nacional del Agua, con base a los resultados obtenidos del estudio de investigación.

CAPÍTULO I PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Uno de los problemas al que se enfrenta la Administración Pública es la falta de credibilidad y confianza por parte de la sociedad, se cree, y en muchos casos con justa razón, que los servidores públicos no cuentan con la capacidad y preparación suficiente para desarrollar el trabajo encomendado con calidad.

La forma que ha diseñado el Estado para mejorar la gestión de los recursos humanos en las organizaciones de la Administración Pública, es el establecimiento del Servicio Profesional de Carrera con el que se pretende atraer y retener al personal calificado para ocupar los puestos dentro de la función pública.

El principio fundamental del Servicio Profesional de Carrera, además de regular el ingreso, permanencia y desarrollo de los servidores públicos de mando en la Administración Pública, es contar con un mecanismo capaz de garantizar un cambio dirigido a profesionalizar a los servidores públicos para beneficio de la sociedad y del país.

Para lograr lo anterior, se diseñó el Sistema del Servicio Profesional de Carrera integrado por siete subsistemas: Planeación de Recursos Humanos, Ingreso, Desarrollo Profesional, Capacitación y Certificación de Capacidades, Evaluación del Desempeño, Separación y de Control y Evaluación.

A efecto de que todos los subsistemas operen eficientemente y se obtengan los resultados esperados, se debe contar con las bases para un buen inicio, es decir, establecer adecuadamente el Subsistema de Planeación de Recursos Humanos, columna vertebral del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, que tiene como objetivos diseñar la estructura orgánica de la institución, conformar el catálogo de puestos, integrar el registro único de servidores públicos y efectuar estudios prospectivos.

El problema que se ha observado en la operación del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos, es lo relacionado a la estructura orgánica de las dependencias, cuyo diseño y formalización se convierte en un requisito indispensable para elaborar la descripción y perfil de los puestos reflejados en la misma.

Como primer elemento de estudio, se analizará la estructura orgánica de la Comisión Nacional del Agua, con la finalidad de verificar que el diseño de la misma responde a

las necesidades sustantivas y operativas requeridas para la gestión del agua, recurso estratégico e importante para el desarrollo y crecimiento económico del país.

Aunado a lo anterior, se cuenta con las descripciones y perfiles de puestos, que a la fecha no se han concluido o se encuentran en proceso de actualización, el hecho de no contar con un Catálogo de Puestos, ocasiona, en algunos casos, que éstos se elaboren de acuerdo a los intereses de los directivos y de los propios servidores públicos, ya que no se consideran los requerimientos necesarios para cubrir el puesto, ni la capacidad, formación académica y experiencia laboral del personal, es decir, el perfil del puesto se adapta a las características del personal previamente seleccionado para cubrir una vacante.

Asimismo, el Subsistema de Planeación de Recursos Humanos considera la integración de un padrón de servidores públicos, denominado Registro Único de Servidores Públicos (RUSP), con información básica y técnica para el análisis, planeación y toma de decisiones en materia de recursos humanos, contiene datos personales, laborales y académicos del personal que labora en Administración Pública Federal, es una herramienta útil para conocer el inventario del personal con el que cuenta la Comisión Nacional del Agua.

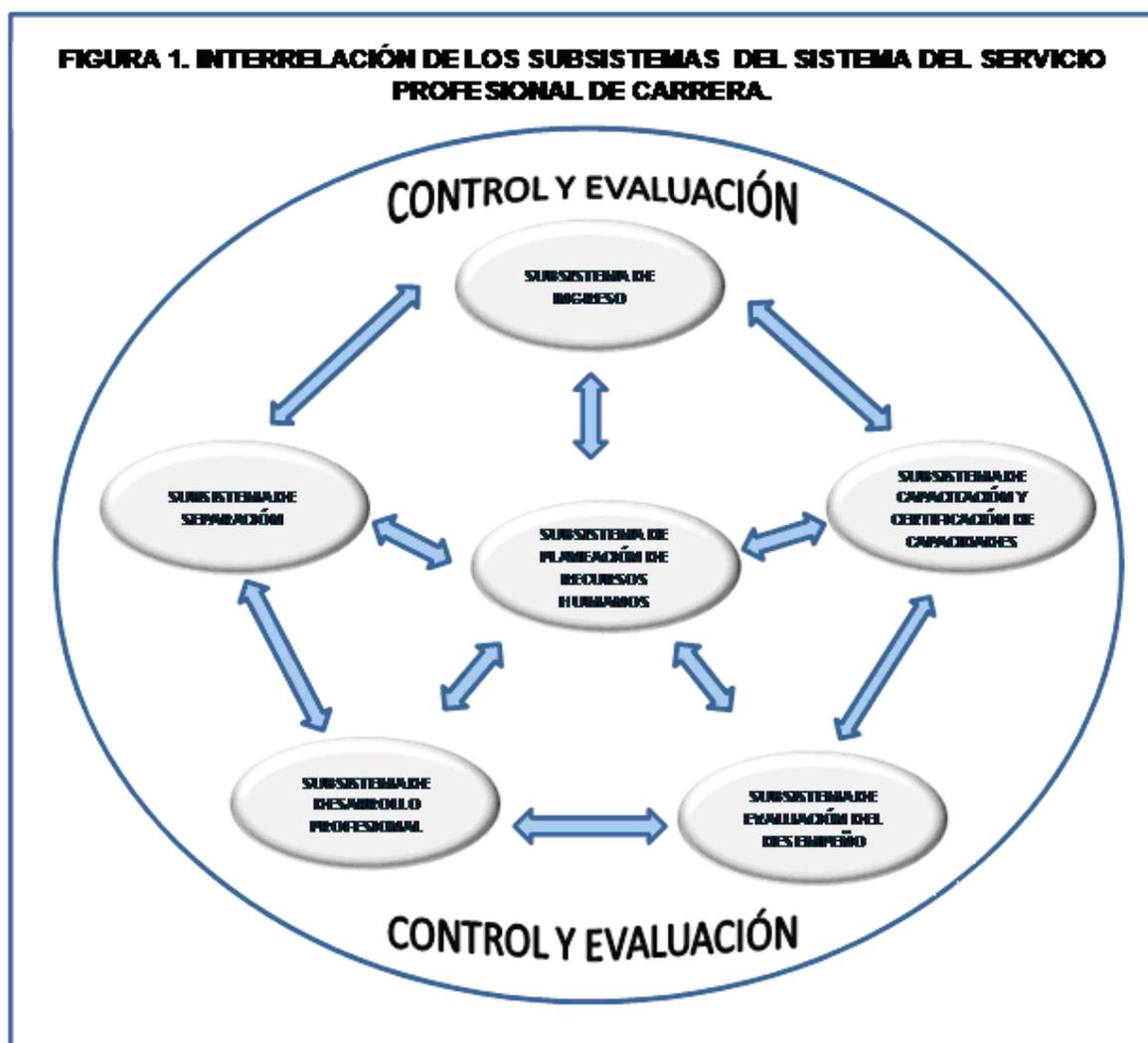
Otro elemento que se considera dentro del Subsistema son los estudios prospectivos para definir de manera cuantitativa y cualitativa la demanda de personal a largo plazo.

La información generada en el Subsistema de Planeación de Recursos Humanos es un insumo fundamental para el desarrollo y operación de los demás subsistemas, la definición de la estructura orgánica, la conformación del Catálogo de Puestos, la integración del Registro Único de Servidores Públicos y los estudios prospectivos son herramientas administrativas que contribuyen a:

- Llevar a cabo el reclutamiento y la selección del personal para ocupar un puesto vacante, con base en la descripción, perfil y valuación del puesto (Subsistema de Ingreso).
- Determinar la posibilidad de ocupar un puesto de mayor responsabilidad, con base en la estructura orgánica y las descripciones y perfiles del puesto (Subsistema de Desarrollo Profesional).
- Certificar las capacidades de los servidores públicos, establecidas en la descripción y perfil del puesto, asimismo capacitar al personal el buen desempeño (Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades).

- Definir las metas individuales, tomando como referencia las funciones descritas en la descripción y perfil del puesto, para evaluar el desempeño de los servidores públicos (Subsistema de Evaluación del Desempeño).

En la figura 1 se muestra la interrelación de los subsistemas, cada uno genera y proporciona información que contribuye a la operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, mecanismo que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso a la función pública y lograr la profesionalización del servidor público para beneficio de la sociedad.



ELABORACIÓN PROPIA.

Hipótesis:

El diseño de la estructura orgánica y la descripción y perfil de puestos tienen un impacto en la profesionalización de los servidores públicos de la Comisión Nacional del Agua.

Problema de investigación:

¿Cuáles son los elementos del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos que impactan la profesionalización de los Servidores Públicos de la Comisión Nacional del Agua?

Los objetivos del estudio son:

- Analizar los elementos que integran el Subsistema de Planeación de Recursos Humanos y su operación.
- Verificar si existe normatividad para el diseño de las estructuras orgánicas en la Comisión Nacional del Agua.
- Constatar si se aplica la normatividad y metodología para la elaboración de la descripción y perfil de puesto.
- Identificar la relación y los efectos de los elementos del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos en la profesionalización de los servidores públicos de la Comisión Nacional del Agua.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Un elemento importante que debemos tener presente cuando se trata el tema de administración de personal, es el concepto de administración, algunos autores la definen de la siguiente manera:

- Idalberto Chiavenato la conceptualiza como “*el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales*”.¹
- Para Robbins y Coulter es la “*coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas*”²
- Según Hitt, Black y Porter “*la administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de las metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional*”.³
- Asimismo Rodríguez Valencia la define como “*un proceso para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un objetivo determinado*”.⁴

Estas definiciones conciben a la administración como un proceso para lograr los objetivos de una organización mediante el esfuerzo colectivo y coordinado de recursos humanos, materiales y financieros.

Sin embargo con el tiempo y los cambios originados en la sociedad, la economía, la política, los medios de producción, las innovaciones tecnológicas, el crecimiento de las empresas y su complejidad para operar, se le han adicionado nuevos elementos al concepto de administración, entre ellos, la importancia que tiene el personal para que las organizaciones logren desarrollarse y ser exitosas.

Por lo que en la actualidad, la administración se debe considerarse como un proceso lógico, ordenado y sistemático de etapas interrelacionadas, en donde se aplican principios, reglas, métodos, técnicas, sistemas y procedimientos que tienen como

¹ Idalberto Chiavenato, *Teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2004, p. 10.

² Robbins Stephen y Coulter Mary, *Administración*, México, Pearson Educación, 2005, p. 7 y 9.

³ Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, *Administración*, México Pearson Educación, 2006, p. 8.

⁴ Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración I*, México, Thomson Learning, 2006, p. 3.

finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización, a través de la gestión y provisión de los recursos y el desarrollo del capital humano, a fin de obtener los resultados con la mayor eficiencia y eficacia para hacerla competitiva en el entorno en donde se desenvuelva.

La administración de personal con el tiempo es cada vez más relevante, debido a que el capital humano es considerado como un elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones y el logro de su máxima eficiencia.

De los diferentes conceptos que existen de administración de personal, elegí los siguientes:

- Mondy Wayne y Noe Robert señalan que *“la administración de personal es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales”*⁵, es decir, el proceso administrativo aplicado al crecimiento y desarrollo del personal de una organización para alcanzar los objetivos de ambas partes.
- Alfredo Barquero Corrales define la administración de recursos humanos como *“la organización y trato de personal en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la organización y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecutan, su propia realización como seres humanos”*.⁶

Por lo anterior, podemos señalar que la administración de personal es la aplicación de los principios y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con el desarrollo del capital humano de las organizaciones como pueden ser: planear las necesidades de personal, la realización de las descripciones y perfil de puesto para determinar la función de cada trabajador, reclutar y seleccionar a los candidatos adecuados para cada puesto, llevar a cabo programas de desarrollo de recursos humanos, administración de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones, efectuar evaluaciones del desempeño del personal, estimular la motivación de los empleados, crear un clima laboral favorable, etc.⁷

El ámbito de aplicación de la administración de personal son las organizaciones, tanto públicas como privadas, ya que es una actividad inherente a cualquier organismo social.

⁵ Mondy R. Wayne, Noe Robert M., *Administración de personal*, México, Pearson Prentice Hall, 1997, p. 4.

⁶ Alfredo Barquero Corrales, *Administración de recursos humanos*, Primera Parte, Universidad Estatal a Distancia, [s.l.e.], [s.a.], <http://books.google.com.mx>, (23 de septiembre de 2008), p. 21.

⁷ Párrafo elaborado con base en: Gary Dessler y Ricardo Varela, *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*, México, Pearson Prentice Hall, 2004, p. 2.

La organización se conceptualiza como la unidad social deliberadamente constituida para alcanzar fines específicos, es un sistema el cual tiene una relación de intercambio con su medio y sus integrantes, se rige por un orden normativo para encaminarla a la obtención de objetivos o metas predeterminadas, está integrada por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.⁸

Existen tres tipos de organizaciones:

- Las coercitivas donde el poder se impone a la fuerza, mediante controles basados en premios y castigos (sindicatos, ejército, iglesia, etc.).
- Las utilitarias donde el poder se basa en el control de los incentivos económicos (empresa).
- La normativa donde el poder se basa en un consenso para definir objetivos organizacionales (escuelas, hospitales, etc.).

Las organizaciones se clasifican por:

- Tamaño (micro, pequeña, mediana y grande).
- Actividad o giro (agrícola, ganadera, industriales, comerciales, etc.).
- Fines (lucrativas y no lucrativas).
- Capital (privado, público, mixto y social)
- Origen de su capital (nacional o transnacional).
- Influencia (local, regional, municipal, estatal, federal, internacional o global).

Algunas de las características de las organizaciones son: que responden a una estrategia, cuentan con una división del trabajo, tienen uno o más centros del poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines.

Se debe considerar a la organización como un sistema que interactúa con otros sistemas, situación que le ayuda a relacionarse con su entorno para adecuarse a los cambios⁹.

⁸ Párrafo elaborado con base en: Wikipedia la enciclopedia libre, "organización", 2008, <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>, (1° de septiembre de 2008), [s.p.].

⁹ Párrafo elaborado con base en: Rafael Guízar Montúfar, *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*, México, McGraw-Hill, 2008, p. 84.

Existen varias definiciones de sistema, como las señaladas en el cuadro 1.

CUADRO 1. AUTOR Y SU DEFINICIÓN DE SISTEMA.

AUTOR	DEFINICIÓN
Ludwig von Bertalanffy	Conjunto de elementos en interacción
Wendell French y Cecil Bell	Conjunto de objetos junto con las relaciones entre los mismos y además las relaciones entre sus atributos
Faria Mello	Conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan
Walter Buckley	Conjunto de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una red casual, de modo que cada componente está relacionado por lo menos con varios otros, de modo más o menos estable, en un lapso dado. Los componentes pueden ser relativamente simples y estables o complejos y cambiantes; pueden variar sólo una o dos propiedades o bien adoptar muchos estados distintos.
William Greenwood	Un todo organizado o complejo; un ensamble o una combinación de objetos o partes que forman un todo unitario o completo
Fernando Arias Galicia	Conjunto de elementos que interactúan y tienden al logro de un objetivo común
Filiberto Hernández	Conjunto de elementos independientes, pero interrelacionados que interactúan directa o indirectamente, para formar un todo indivisible y organizado que afecta y se ve afectado por los límites de su medio ambiente en el desarrollo de ciertas actividades para el cumplimiento de un objetivo.
Irene Place	Ensamble de partes unidas por indiferencia y que es llevado a cabo por las empresas para lograr los objetivos de la misma.
Guillermo Gómez Ceja	Conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo a un plan.
Francisco Blanco Illesca	Conjunto de elementos en relación y referidos al todo, se trata de elementos de una cierta organización que están en juego por medio de interacciones mutuas ¹⁰ .

Fuente: Wikipedia, Enciclopedia libre, "Sistema", <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia: Sistemas>, (12 de septiembre de 2008), [s.a.], [s.p.].

Retomando algunas ideas de los conceptos anteriores, podemos decir que la organización está integrada por un conjunto de elementos interrelacionados que actúan entre sí, conforman un todo indivisible y organizado, cuentan con un medio ambiente propio y se desarrollan en un entorno general y específico, posee recursos, desarrolla una o varias actividades y su finalidad es la consecución de un objetivo.

Las organizaciones son sistemas abiertos, esta percepción está fundamentada en la Teoría General de Sistemas, herramienta que ayuda a acercarse, entender y adaptarse

¹⁰ Francisco Blanco I, *El control integrado de gestión, iniciación a la dirección por sistemas*, Limusa, México, p.7.

a la realidad en forma general y a los cambios de su entorno, así como para solucionar problemas.¹¹.

La Teoría General de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:¹²

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia de la anterior premisa, cada sistema está relacionado con otros sistemas, se caracterizan por adaptarse a los cambios generados en su entorno, además de intercambiar información con otros sistemas, cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Los elementos de un sistema abierto se pueden establecer mediante un modelo integrado como se muestra en la figura 2, con los siguientes elementos:

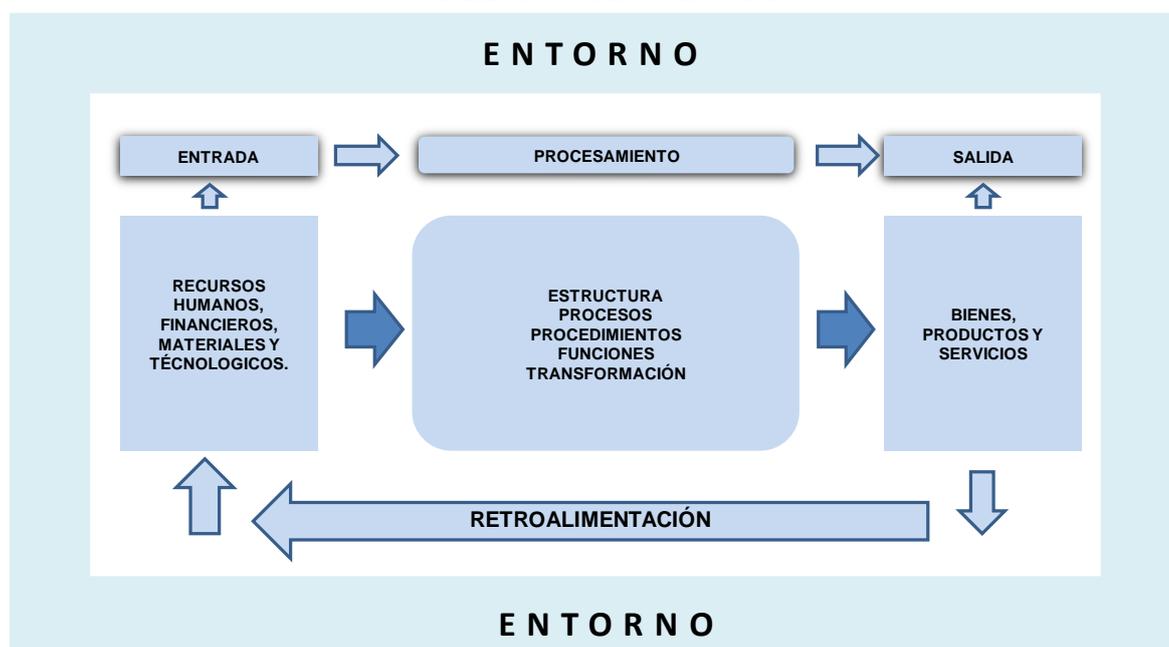
- **Entrada.-** marca el inicio para la operación del sistema, proporciona los insumos y recursos necesarios para el arranque del sistema.
- **Procesamiento.-** es el fenómeno que produce cambios, mediante la estructura, procesos, procedimientos y funciones para efectuar una transformación de las entradas y generar un resultado.
- **Salida.-** es el producto, bien o servicio final, obtenido a través de la conversión de los insumos.
- **Retroalimentación.-** es el intercambio o retorno de la información, el sistema tiende a comparar la salida con criterios preestablecidos, a fin de mantener control con base a los estándares, criterios o normas establecidas previamente.
- **Entorno.-** es el medio ambiente externo en donde se desenvuelve la organización, está tiene que estar en constante interacción con los demás sistemas externos a ella, la supervivencia de un sistema depende de su

¹¹ Párrafo elaborado con base en: Emilio Latorre Estrada, *Teoría general de sistemas aplicada a la solución integral de problemas*, Universidad del Valle, 1996, <http://books.google.com.mx>, (15 de septiembre de 2008), p. 33.

¹² Párrafo elaborado con base en: Ronald Solano, *Teoría de sistemas*, [s.a.], <http://www.monografias.com>, (15 de septiembre de 2008), [s.p.].

capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas generadas del entorno.

FIGURA 2. ELEMENTOS DEL SISTEMA ABIERTO.



ELABORACIÓN PROPIA.

La organización es un sistema integrado por subsistemas interrelacionados, interdependientes, organizados e integrados por áreas con funciones específicas, orientadas al logro de un propósito para cumplir un objetivo organizacional, así mismo la organización es parte de un sistema que puede ser afectada por el entorno en donde se desenvuelve, por lo que debe poseer capacidad para adaptarse y aprender de los cambios para sobrevivir.¹³

La organización mantiene una interrelación dinámica con su entorno conformado por clientes, proveedores, competidores, entidades públicas o privadas que influyen en el medio ambiente interno de la organización.

También se puede definir como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos y en donde comparten ciertos valores comunes.

Para contribuir al logro de los objetivos de las organizaciones, la administración cuenta con un proceso integrado por etapas estrechamente relacionadas entre sí denominado proceso administrativo.

¹³ Párrafo elaborado con base en: Emilio Latorre Estrada, *Teoría general de sistemas, aplicada a la solución integral de problemas*, México, Universidad del Valle, 1996, p. 149 y 150.

PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo se conceptualiza como el conjunto de actividades mediante las cuales se lleva a cabo la gestión y aprovechamiento de los recursos con que cuenta la organización, a fin de lograr los objetivos establecidos con una mayor productividad.

La clasificación de las etapas varía de acuerdo al momento histórico, a la situación que se presente y al criterio de los autores, como se puede apreciar en el cuadro 2.

CUADRO 2. AUTOR Y SU CONCEPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

AUTOR	ETAPAS
Henry Fayol	Previsión, planeación, organización, integración y control
Koontz y O'donnel	Planeación, organización, integración, motivación y control
George Terry	Planeación, organización, ejecución y control
Dalton Mc. Farland	Planeación, organización y control
Agustín Reyes Ponce	Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control
Isaac Guzmán Valdivia	Planeación, organización, integración, dirección, ejecución y control
J.A. Fernández Arena	Planeación, implementación y control
Idalberto Chavenato.	Planificación, organización, dirección y control

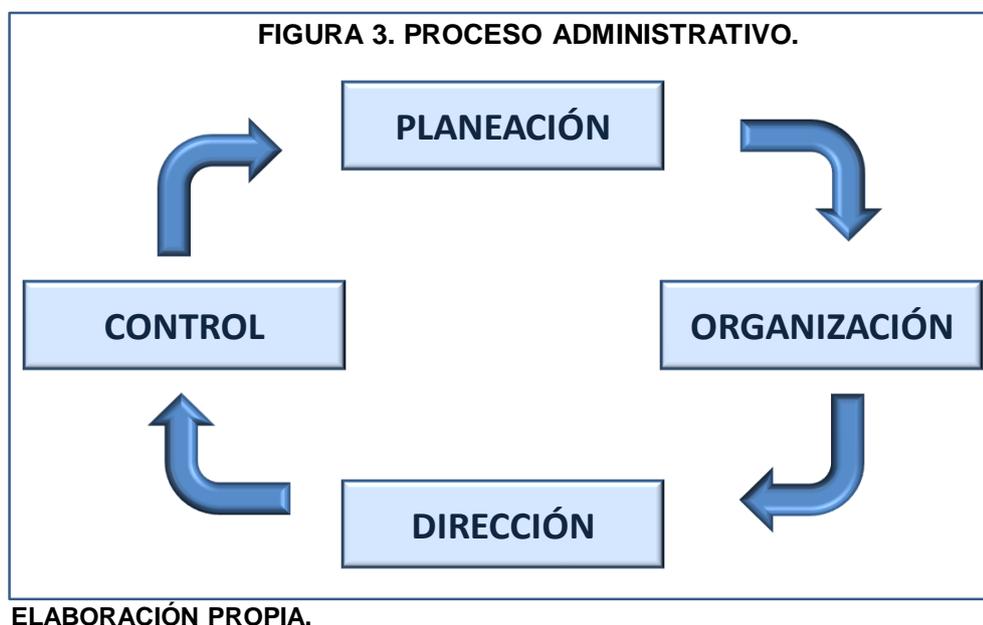
Fuente: Proceso administrativo, http://www.bibliodqsca.unam.mx/tesis/tes4enal/sec_3.htm, (10 de septiembre de 2008). [s.a.], [s.p.].

La mayoría de los autores coinciden en que las etapas más comunes y básicas del proceso administrativo son la planeación, la organización, la dirección y el control, mismas que se definen de la siguiente manera:

- **Planeación.-** etapa en la que se determinan los objetivos y los cursos de acción a seguir para su cumplimiento, asimismo plantea los recursos necesarios y el tipo de trabajadores que se requieren, la planeación se da en los tres niveles de la organización:
 - La planeación estratégica que es la institucional.
 - La planeación táctica que va dirigida a los mandos medios.
 - La planeación operativa que se da en los niveles técnicos y operativos.
- **Organización.-** etapa en donde se integran los recursos, se distribuye el trabajo entre las áreas, niveles y personas, se definen atribuciones y responsabilidades para que la organización funcione, en esta fase se diseña la estructura organizacional, la división de funciones, el diseño de cargos y descripción específica de tareas de los niveles técnicos y operativos.

- **Dirección.-** es guiar al personal para el mejor funcionamiento y logro de los objetivos de la organización establecidos en la planeación, mediante el ejercicio del poder y la autoridad, así como la aplicación de principios de liderazgo, comunicación, motivación y toma de decisiones.
- **Control.-** es la etapa donde se supervisan e inspeccionan el proceso productivo o la ejecución de programas y acciones, cuyo objetivo es detectar los logros y desviaciones para su evaluación y aplicar las medidas correctivas o estándares de desempeño para mejorar los resultados de acuerdo a lo planeado.

El proceso administrativo es cíclico, inicia con la planeación pero no termina con la etapa de control, dado que la información que se genera se utiliza para volver a planear, lo anterior se representa en la figura 3.



En las organizaciones la planeación es una etapa importante del proceso administrativo, es el punto de partida fundamental para dirigir los esfuerzos y encausar los recursos hacia la consecución de los resultados esperados.

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como se puede observar en el punto anterior, la planeación es una parte importante, es la etapa del proceso administrativo en la cual se definen los objetivos estratégicos de la organización, es decir la planeación estratégica, herramienta que se utiliza para conocer las ventajas competitivas de la organización y diseñar las estrategias para crear o preservar ventajas, tomando como punto de partida la misión, visión, objetivos, medio ambiente y los recursos con los que cuenta.

Idalberto Chiavenato señala que la planeación estratégica tiene cuatro fases:

1. Formulación de objetivos organizacionales.
2. Análisis interno a fin de identificar las fuerzas y debilidades.
3. Análisis externo de la organización para definir las oportunidades y amenazas del entorno.
4. La formulación de alternativas estratégicas.

Dentro del contexto de la planeación estratégica, se debe considerar la planeación de los recursos humanos, ya que es el personal quien tendrá a cargo la ejecución de los planes y programas para lograr los objetivos institucionales.

La planeación de los recursos humanos es el proceso de anticipar y prever los requerimientos cuantitativos y cualitativos de personal que se necesitan para que la organización logre sus objetivos, lo anterior debido a que *“en la actualidad los empleados constituyen un elemento clave para alcanzar una ventaja competitiva para la organización”*¹⁴.

La planeación de los recursos humanos es el *“proceso de elaboración e implantación de planes y programas por el cual una empresa se asegura el número suficiente de personal, con las cualificaciones necesarias, en los puestos adecuados”*¹⁵, es decir, se definen las estrategias para prever la fuerza laboral y el talento humano necesarios, considerando los planes a corto, mediano y largo plazo.

Como lo señala Idalberto Chavenato *“la planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo”*¹⁶.

Los objetivos de la planificación de recursos humanos son: optimizar el factor humano de la empresa, asegurar la plantilla de personal necesaria cualitativa y cuantitativamente, desarrollar, formar y promocionar al personal actual de acuerdo con las necesidades futuras de la organización, motivar al factor humano, mejorar el clima laboral y contribuir a maximizar el beneficio de la organización.

¹⁴ Párrafo elaborado con base en: Gary Dessler y Ricardo Varela, *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*, México, Pearson Prentice Hall, 2004, p. 2.

¹⁵ María del Carmen de la Calle Durán y María Ortiz de Urbina Criado, *Fundamentos de recursos humanos*, Madrid España, Pearson Prentice Hall, 2004, p. 55.

¹⁶ Idalberto Chavenato, *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2007, p. 150.

Las ventajas de la planeación de recursos humanos son:

- Ayuda a tener a las personas indicadas en el lugar indicado, es decir, personas con las capacidades, habilidades y experiencia para desempeñar el puesto y contribuir al logro de los objetivos y estrategias de la organización.
- Permite que las personas que se recluten cumplan con las condiciones y cubran con el perfil que la organización requiere.
- Disminuye los constantes cambios o rotaciones de personal que producen pérdidas para la empresa.
- Proporciona información básica para conocer mejor al personal, sus condiciones, aptitudes, habilidades, todo esto para poder saber si puede ser apto para otro cargo u otro lugar dentro de la organización.

Para definir un plan de recursos humanos, se debe contar con información referente a qué habilidades y capacidades necesita el personal para actuar y cumplir con los objetivos de la organización, se deben hacer cuestionamientos tales como: ¿El personal actual es suficiente o se requiere contratar? o bien ¿Qué capacidades, conocimiento y experiencia requiere el personal para desempeñar un puesto?, es decir saber las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal.

La planeación de los recursos humanos debe estar vinculada a la planeación estratégica y la administración de personal para el desarrollo óptimo y exitoso de las organizaciones, es decir que los objetivos y metas del área de recursos humanos deben estar alineados a las estrategias y objetivos generales de la organización.

Fases de la planeación de los recursos humanos

La planeación de los recursos humanos se da en tres fases, mismas que deben estar relacionadas, los elementos que se consideran en cada una de ellas son:

- **Primera fase.-** se enfoca principalmente en el diseño de la estructura de la organización y en el análisis cuantitativo del capital humano, parte de la existencia de una plantilla con unas características determinadas y de unas necesidades u objetivos a cumplir de forma inmediata.
- **Segunda fase.-** considera los aspectos cualitativos del personal definiendo la descripción y perfil del puesto, se desarrolla el proceso de selección y los planes de formación, promoción y motivación del personal que permitan la reconversión del personal actual en función de los perfiles necesarios al final del plan, esta fase

incidirá en el establecimiento de nuevos estilos de dirección y liderazgo, nuevos modelos organizativos, modernas formas de gestión y participación y modelos más flexibles de estructuras orgánicas que faciliten procesos participativos del personal.

- **Tercera fase.-** se establecen planes generales dirigidos a detectar modificaciones en el entorno y que posibilite proveer e introducir medidas acerca de las necesidades futuras en los procesos de la organización, las capacidades profesionales a fin de establecer los sistemas que permitan definir la estructura ocupacional del futuro que responda a las exigencias de competencias del sector y los perfiles profesionales, derivados de la estructura anterior.

Para efectuar la planeación de personal se cuenta con herramientas tales como el pronóstico y el inventario de personal.

PRÓNOSTICO DE PERSONAL

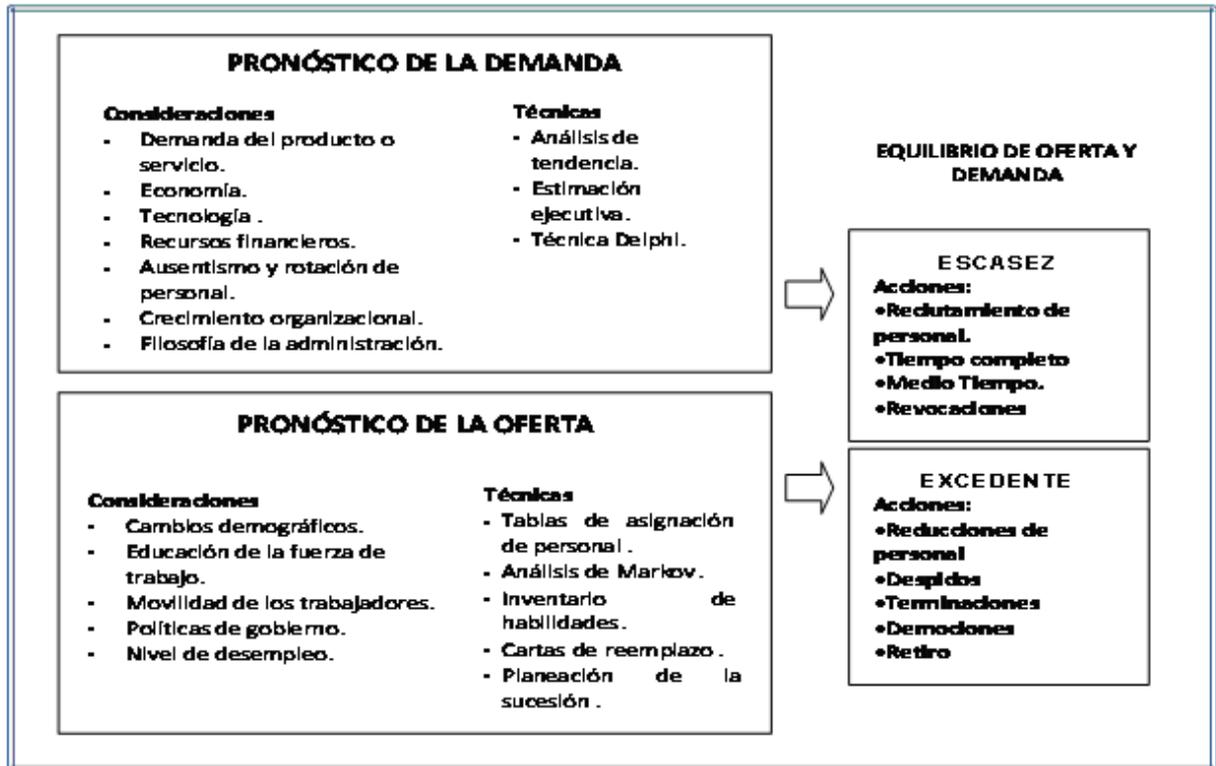
El pronóstico de personal es una herramienta indispensable para la planeación de los recursos humanos, mediante la cual se identifican las necesidades y la disponibilidad de recursos humanos en una organización, generando estimaciones o cálculos del número y tipo de personas requeridas para satisfacer las necesidades de la organización.

El Modelo de Pronóstico de Recursos Humanos creado por Bohlander y Snell para la planeación de recursos humanos, establece las consideraciones y las técnicas a utilizar para determinar la demanda y la oferta de personal, así como las acciones a seguir cuando haya escasez o excedente de personal, dichas acciones las describen como un proceso sistemático integrado como se muestra en la figura 4.

Demanda de personal

Un elemento importante para la planeación de recursos humanos es el pronóstico de la demanda de personal, herramienta mediante la cual se efectúa el análisis de la situación laboral actual, a fin de determinar el número de trabajadores (necesidades cuantitativas) y el perfil requerido para desempeñar un puesto (necesidades cualitativas), para cumplir con los objetivos de la organización.

FIGURA 4. MODELO DE PRONÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS.



Fuente: George Bohlander, Scott Snell, *Administración de recursos humanos*, México, 2007, p. 62.

La demanda puede estar determinada por factores externos, organizacionales y laborales especificados en el cuadro 3.

CUADRO 3. FACTORES DE LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS A LARGO PLAZO.

EXTERNAS	ORGANIZACIONALES	LABORALES
Económicos	Planes estratégicos	Jubilaciones
Sociales	Presupuesto	Renuncias
Políticas.	Reorganización y diseño de puestos.	Despidos
Legales	Productividad.	Terminación de Contrato
Tecnológicos	Ventas y pronósticos de producción	Defunciones
Competitivos	Nuevas actividades, operaciones, líneas o productos.	Licencias por enfermedad.
		Programas de retiro voluntario en dependencias públicas.

Fuente: Adaptado de: Werther y Davis, *Administración de Personal*, McGraw-Hill, México, 2000, 5ª edición.

Oferta de personal

La oferta de personal es la predicción de la disponibilidad de recursos humanos, se efectúa un análisis de la situación laboral actual definiendo con que personal cuenta la organización.

Existen dos enfoques para el pronóstico de recursos humanos, el cuantitativo que utiliza estadísticas, métodos matemáticos o modelos analíticos como se muestra en el cuadro 4, o bien el cualitativo basado en los intereses, capacidades y aspiraciones del personal con las necesidades actuales y futuras de la organización señalado en el cuadro 5.

CUADRO 4. MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA ESTIMAR LA DEMANDA DE PERSONAL.

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Análisis de tendencias	Estudio de las necesidades de empleo que ha tenido la organización durante un período de tiempo, se realiza con el fin de pronosticar las necesidades futuras de personal	Fácil de calcular y de explicar.	Los niveles de empleo no sólo dependen del transcurso del tiempo, hay otros factores que afectan la demanda.
Análisis de la razón.	Técnica para pronosticar la cantidad de personal necesaria en el futuro, utilizando la relación entre el volumen de ventas y el número de empleados necesario.	Fácil de calcular y de explicar.	Solo considera el volumen de ventas y existen otros factores que pueden influir en la demanda.
Diagrama de dispersión	Método gráfico utilizado para encontrar la relación entre dos variables y la relación que guardan.	Fácil de calcular y de explicar.	Hace consideraciones de dos en dos, no considerando de manera conjunta todas las posibles variables.
Proyección de tendencias	En un eje se muestra el número de personas contratadas o necesarias y en el otro el tiempo, se hace una regresión lineal entre los puntos históricos y los futuros para predecir la demanda de personal.	Fácil de realizar y explicar.	La estimación es poco precisa dado que depende de los datos anteriores.
Regresiones	Fórmula matemática para relacionar el personal con diversas variables, como por ejemplo: la producción, la productividad, la combinación de productos etc.	Puede incluir muchas variables. Uso eficiente de datos disponibles.	Complejidad matemática. Exige muestra muy grande. Depende de datos históricos.

Fuente: adaptación de Dessler, G., *Administración de Personal*, Prentice Hall, México, 2001, 8ª edición, p125.

CUADRO 5. MÉTODOS CUALITATIVOS PARA ESTIMAR LA DEMANDA/OFERTA DE PERSONAL.

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Grupo nominal	Reunión cara a cara de un pequeño grupo de expertos, en la que se discute de forma abierta y se hacen valoraciones para estimar la demanda y la oferta de personal.	Se facilita el intercambio de ideas. Mayor aceptación de los resultados.	La presión del grupo puede hacer que la valoración no sea del todo precisa o menos de lo esperado.
Delphi	Un grupo de expertos intercambia varias rondas de estimaciones de la demanda y oferta de	Pueden participar las personas clave que toma decisiones. Se pueden centrar en lo	Demasiado subjetivo. Los juicios de valor pueden hacer que se olviden los datos

	<p>personal, normalmente sin verse la cara.</p> <p>La información de los demás expertos es utilizada por cada uno de ellos para precisar más su propia estimación.</p>	<p>que se espera y desea para el futuro.</p> <p>No depende de lo que ya ha pasado.</p>	<p>objetivos.</p>
--	--	--	-------------------

Fuente Gómez-Mejía, L.R. Balkin, D.B. Cardy R. 2001, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Prentice Hall, Madrid, 3ª edición.

Estudios prospectivos

En la actualidad existen distintos medios para acercarse al futuro, entre los que destacan:

- Pronóstico: conocer el futuro por algunos indicios o señales.
- Previsión: apreciación numérica efectuada a partir de datos del pasado con base en algunas hipótesis.
- Proyección: prolongación en el futuro de una evolución pasada de acuerdo con tendencias.
- Prospectiva: es una mirada al porvenir dirigida a esclarecer la acción presente.

Tomás Miklos señalaba que no busca adivinar el futuro, sino que pretende construirlo, así anticipa la configuración de un futuro deseable, luego desde ese futuro imaginado, reflexiona sobre el presente con el fin de insertarse mejor en la situación real, para actuar más eficazmente y orientar nuestro desenvolvimiento hacia ese futuro objetivado como deseable para la toma de decisiones¹⁷, en conclusión es tratar de comprender el futuro e influir en él, transformar la realidad y tomar decisiones desde ahora que nos ayuden a llegar al futuro deseado.

Las características de la prospectiva son: visión holística, consideración de variables cualitativas, relaciones dinámicas, explicación de un futuro múltiple e incierto, análisis intencional con modelos cualitativos y actitud activa hacia el porvenir.

La prospectiva requiere un enfoque multidisciplinario, por tanto se utilizan los métodos que se consideran idóneos en función de la naturaleza de la temática y objeto de estudio, alguno de estos métodos son: análisis de tendencias/rupturas; análisis de actores; análisis morfológicos; análisis estructural; redes condicionadas; árboles de competencias; árboles tecnológicos; consultas Delphi; métodos de escenarios.

¹⁷ Guillermina Baena Paz, *Prospectiva política, guía para su comprensión y practica*, Universidad Nacional Autónoma de México, 2004, p. 14.

Las que tienen mayor aceptación y que son utilizadas para la realización de estudios prospectivos tendientes a identificar circunstancias que permiten una visión del futuro son el método Delphi y el de escenarios.

El método Delphi ¹⁸

Es un programa que consiste en preguntarle a un grupo de individuos (con o sin experiencia en el tema de análisis), sus opiniones o juicios de valor (basados en sus conocimientos, experiencias, imaginación, sentido común o intuición), sobre el comportamiento a futuro de un grupo dado de variables o factores de cambio, con la finalidad de tener una idea lo más clara posible de la situación futura que esa variable producirá, esta secuencia de interrogaciones se realiza a través de cuestionarios de los cuales se obtiene la información que constituirá la retroalimentación.

Las cuatro fases que se llevan a cabo con este método son:

- La primera fase se caracteriza por la exploración del tema en discusión, cada individuo contribuye con la información adicional que considera pertinente.
- La segunda fase comprende el proceso en el cual el grupo logra una comprensión del tema, salen a la luz los acuerdos y desacuerdos que existen entre los participantes con respecto al tema.
- La tercera fase explora los desacuerdos, se extraen las razones de las diferencias y se hace una evaluación de ellas.
- La cuarta fase es la evaluación final, esto ocurre cuando toda la Información previamente reunida ha sido analizada y los resultados obtenidos han sido enviados como retroalimentación para nuevas consideraciones.

Diseño de escenarios

*Un escenario es una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir, e involucra algunas veces la precisión de los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido.*¹⁹

Este método ayuda a construir una reflexión acerca del futuro y a elegir la mejor estrategia, no es una realidad futura, sino un medio de representarla con el objetivo de esclarecer la acción presente y visualizar los futuros posibles y deseables, Michel

¹⁸ Apartado elaborado con base en: Francisco J. Manso Coronado, *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*, Díaz de Santos, 2003, <http://books.google.com.mx>, (22 de septiembre de 2008), p. 114.

¹⁹ Francisco José Mojica, *Teoría y aplicación de la prospectiva*, Bogotá Colombia, 2002, p. 9.

Godet señala que los escenarios no tienen credibilidad y utilidad si no respetan los siguientes puntos:

- Pertinencia, es decir, las variables deben estar relacionados al tema principal.
- Coherencia, el escenario debe estar articulado de manera razonable y lógico.
- Verosimilitud, de las posibles alternativas que deben ser creíbles y probables.

Este método permite obtener información cuantitativa y cualitativa de manera permanente, oportuna y confiable, ya sea a nivel global, ocupacional y funcional que resulta de fundamental importancia para detectar aquellas áreas de oportunidad, en términos de fortalezas y debilidades, de acuerdo con las cuales se pueda desarrollar el proceso relativo a la planeación de la fuerza de trabajo.²⁰

INVENTARIO DE PERSONAL

Actualmente el valor de una organización está determinado más por su personal que por lo que valen sus activos materiales, por lo tanto es importante llevar un control y registro de sus recursos humanos o capital humano, para lo cual se debe integrar un inventario de personal, herramienta que nos ayuda a identificar a cada uno de los integrantes de la empresa, sus habilidades, intereses y actualización en el trabajo, con el propósito de planear los recursos y hacer frente a las necesidades presentes y futuras de la organización, con esta información *“se ahorrará tiempo en la planeación ya que es posible adelantarse y prevenir requerimientos futuros de personal, así como posibles ahorros monetarios en procesos como son el reclutamiento, selección y capacitación del personal”*.²¹

Cuando una organización desarrolla la planeación de personal con perspectiva estratégica, inicia con la elaboración de un Inventario de Personal, herramienta de información que facilita la gestión de los recursos humanos²², que permite generar un análisis del nivel competitivo de la organización en un momento dado por su capital intelectual.

Cada organización debe preocuparse por contar con un inventario de recursos humanos que le permita conocer los datos personales y profesionales del personal que labora dentro de la organización, que permitan tomar decisiones sobre materias tales

²⁰ Francisco Castillo Basurto, *Planeación y organización de la fuerza de trabajo*, Instituto Nacional de Administración Pública, México, 1999, p. 33.

²¹ Javier Llanos Rete, *Integración de recursos humanos*, México, Trillas, 2005, p. 43.

²² Párrafo elaborado con base en: Luis Puchol, *Dirección y gestión de recursos humanos*, Ediciones Díaz de Santos, 2007, <http://books.google.com.mx>, (23 de septiembre), p. 51.

como: retribución, formación, promoción, planes de carrera, previsión de reemplazo cuando quede un puesto vacante ya sea por renuncia, defunción o expansión, además de planear los recursos de entrenamiento necesarios para hacer frente a las necesidades futuras y presentes de la organización.²³

Las aplicaciones del inventario de personal son:

- Permite considerar con qué personal se cuenta al momento que se da una vacante para generar la promoción del personal en lugar de recurrir a contratar personal externo.
- Planear el desarrollo de la fuerza de trabajo, puede realizarse si sabemos dónde estamos y dónde deseamos estar en un momento dado.
- Planear el desarrollo profesional del personal por área de trabajo y la capacitación y desarrollo del mismo.
- Medir el desempeño y crecimiento real del individuo.
- Detectar las habilidades y fuerzas de la empresa en una planeación estratégica.
- Permite conocer el grado de participación del personal en la empresa por área, sexo, edad o nivel de estudios.

La utilización de la tecnología y sistemas de información para la integración y control del inventario de personal puede generar información veraz y oportuna sobre el número de personas, puestos, nivel de estudios, idiomas, manejo de maquinaria y equipo, experiencia, sexo, edad, antigüedad, personal con tiempo completo, habilidades y destrezas.²⁴

El contar con información de manera rápida, sencilla y eficaz permite que los directivos de las organizaciones tomen decisiones acertadas en beneficio de éstas y de sus empleados.

Para llevar a cabo la planeación de personal, como primer punto se debe definir la estrategia de la organización, a fin de diseñar la estructura con la cual funcionará, posteriormente, qué funciones se tienen que realizar y las capacidades que requiere el personal para ocupar un puesto.

²³ Idem., p.15.

²⁴ Párrafo elaborado con base en: Luis Puchol Moreno, *Dirección y gestión de recursos humanos*, Díaz de Santos, 7ª. Edición, Madrid España, 2007, <http://books.google.com.mx>, (23 de septiembre), p. 51 (426 pp.)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La competitividad de las organizaciones constituye actualmente una exigencia fundamental para su desarrollo y supervivencia, por lo que el conocimiento de los factores que contribuyen al logro de los objetivos es de vital importancia, uno de estos factores es la estructura organizacional.

Henry Mintzberg en su publicación “La estructuración de las organizaciones” escrita en 1985, la define como el “*conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas*”, así mismo señala que está conformada por cinco elementos integrados por:²⁵

- **Ápice estratégico.**- integrado por los ejecutivos y/o directivos que ocupan la parte superior de la jerarquía, se ocupa de asegurarse que la organización cumpla efectivamente su misión y objetivos fundamentales, sus funciones principales son la supervisión directa, las relaciones con el entorno y el desarrollo de estrategias.
- **Núcleo operativo.**- conformado por los operarios que realizan el trabajo básico medular relacionado directamente con la generación de productos y servicios (compras, ventas, producción, etc.), sus funciones son asegurar las entradas para la producción, transformar los insumos en productos y distribuir éstos para su venta.
- **Línea media.**- representada por los gerentes o administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios, conectan al centro con el ápice, tienen responsabilidades sobre departamentos, divisiones, funciones, procesos, etc., asimismo son los que implementan las estrategias de la organización.
- **Estructura tecnológica.**- son analistas que diseñan, planean y modifican el flujo de trabajo, el planteamiento formal y el control del trabajo (ingenieros, contadores, expertos en recursos humanos, etc.), asimismo estudian la adaptación y el control, la estabilización y la normalización de la actividad organizacional.
- **Áreas Staff.**- integradas por personas que proporcionan apoyo y que ayudan a la organización más allá del flujo de producción (expertos legales, relaciones públicas, áreas de investigación y desarrollo, etc.).

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) la estructura organizacional es la forma representativa en donde se refleja la división de funciones, autoridad y responsabilidad para llevar a cabo las tareas y deberes, se establecen distintos niveles jerárquicos,

²⁵ Apartado elaborado con base en: Adrian Furnham, *Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*, México, Oxford, 2001, 633 p.

asimismo su interrelación y coordinación de los mismos, de esta manera se identifica el patrón formal en que están agrupados las personas y los trabajos, para lograr la eficiencia, eficacia, efectividad, productividad, calidad, competitividad, desarrollo o sobrevivencia, para su diseño se debe considerar en primer lugar la estrategia, objetivos y planes, así como la tecnología, la incertidumbre del entorno y la elección gerencial.²⁶

Es decir la estructura organizacional debe definir claramente las áreas clave de autoridad y responsabilidad, preservando una adecuada segregación y delegación de funciones; así como la delimitación de facultades entre el personal que autorice, ejecute, vigile y evalúe, registre o contabilice las transacciones, evitando que dos o más de éstas se concentren en una misma persona o provoquen un posible conflicto de intereses, además de establecer las adecuadas líneas de autoridad y control.

No todas las organizaciones cuentan con una estructura orgánica, existen pequeñas organizaciones que pueden funcionar perfectamente sin ellos, siempre y cuando los integrantes de la misma entiendan lo que deben hacer y con quién debe hacerlo.²⁷

Los componentes básicos del sistema organizacional son: la estructura organizacional, la especialización del trabajo, la cadena de mando, el tramo de control y la departamentalización, así como la centralización o descentralización en la toma de decisiones, estos componentes definen la forma que tendrá la organización y esto es sumamente importante porque influye sobre el trabajo de los individuos

Asimismo la estructura organizacional se asocia con las divisiones verticales y horizontales y la coordinación del trabajo, la división vertical tiene que ver con la autonomía, el control y las comunicaciones, una estructura muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto que no favorece el trabajo en equipo, por el contrario, si queremos incentivar el trabajo en equipo necesitamos una estructura más horizontal.²⁸

La falta de una adecuada estructura organizacional crea dificultades a la dirección superior porque no se puede desenvolver con verdadera racionalidad, esa deficiencia crea problemas y dificultades tales como: conflictos de autoridad, duplicidad de mando,

²⁶ Párrafo elaborado con base en: James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly, *Las organizaciones*, Santiago de Chile, McGraw-Hill Interamericana, 2001, p. 8.

²⁷ *Idem*, p. 368.

²⁸ Párrafo elaborado con base en Adrian Furnham, *Psicología organizacional*, el comportamiento del individuo en las organizaciones, México, Oxford, 2001, p. 631.

falta de orden, indisciplina, improductividad del trabajo, conflictos de jerarquía, duplicidad de funciones, superposición de autoridad y responsabilidad, entre otras.

Un elemento clave que influye en el diseño de la estructura organizacional es la estrategia, ya que proporciona el medio por el cual los directivos pueden coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar de forma completa las capacidades y habilidades de personal.²⁹

Rafael Guízar define los tres aspectos que se deben considerar para el diseño de una estructura organizacional, a fin de adaptar la misma a las exigencias del entorno en donde se desenvuelve:³⁰

1. La estrategia en donde se definen los objetivos y metas de la organización.
2. La forma de organización, se establece la división de mano de obra y la coordinación para el cumplimiento total de la tarea.
3. Integración de los individuos mediante la selección y capacitación del personal, así como el diseño e implantación de un sistema de recompensas.

La representación gráfica de la estructura se le denomina organigrama, modelo en donde cada área es representada por un cuadro y estos a su vez unidos por líneas que representan la autoridad, responsabilidad y control, refleja la división de funciones, los niveles jerárquicos, los canales formales de comunicación, las áreas pueden tener funciones de apoyo denominadas staff o bien áreas sustantivas.

Las relaciones en la estructura orgánica³¹

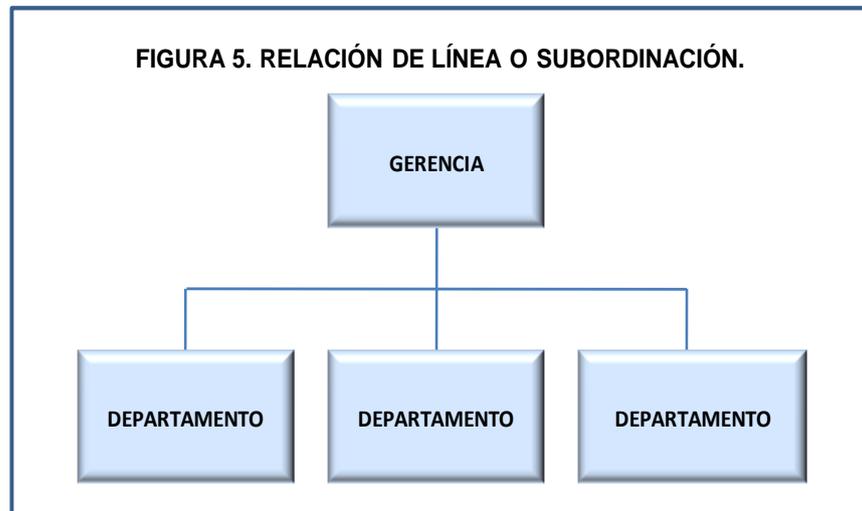
La disposición de los centros de responsabilidad y la relación que tienen entre sí, se refleja en la estructura orgánica, dichas relaciones pueden ser:

- **Relaciones de línea o subordinación.**- esta inicia en la parte superior de la estructura, en donde se encuentra un mayor nivel jerárquico y se sustenta el poder y control hacia las áreas inferiores.

²⁹ Apartado elaborado con base en: Juan Carrión Maroto, *Estrategia, de la visión a la acción*, ESIC, 2007, <http://books.google.com.mx>, (29 de septiembre de 2008), p. 387.

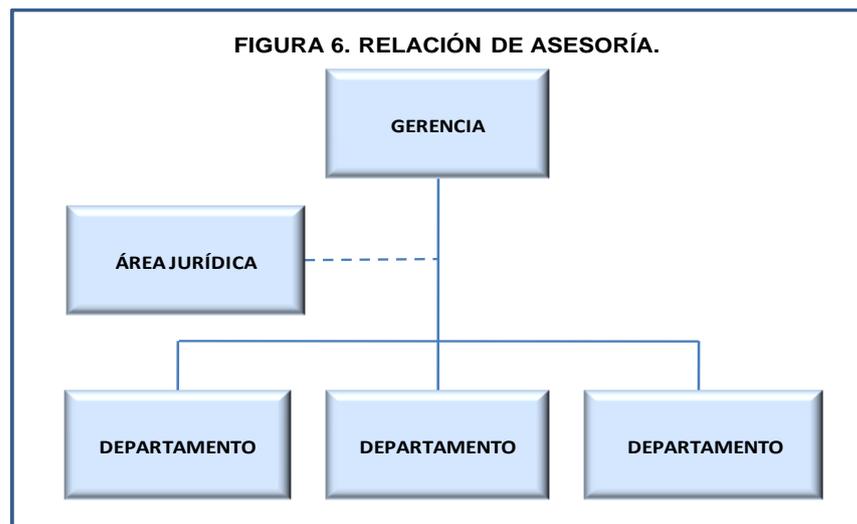
³⁰ Apartado elaborado con base en: Rafael Guízar Montúfar, *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2008, p. 264.

³¹ Alfredo Barquero Corrales, *Administración de recursos humanos*, Primera parte, Universidad Estatal a Distancia, [s.l.e.], [s.a.], <http://books.google.com.mx>, (29 de septiembre de 2008), p. 36 y 38.



ELABORACIÓN PROPIA.

- **Relación de asesoría (Staff),**- nos indica las áreas que no poseen autoridad de línea, por lo general son áreas especializadas que prestan sus servicios de asesoría a las áreas de línea.

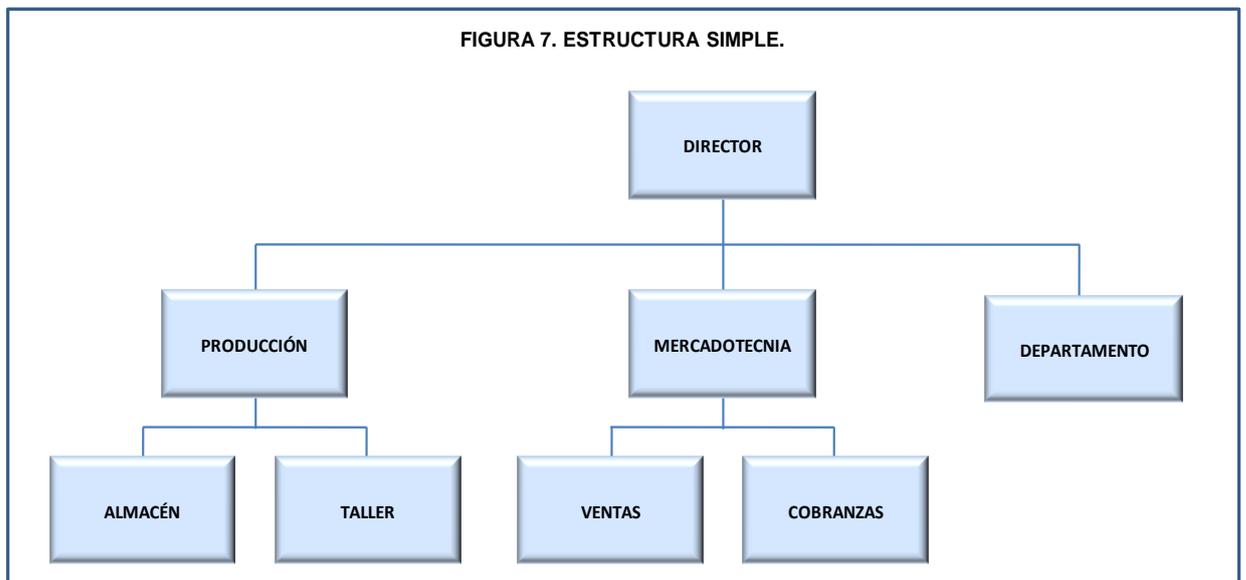


ELABORACIÓN PROPIA.

Tipos de estructuras³²

Estructura simple.- se da en organizaciones poco complejas, en donde la autoridad está centralizada en una sola persona por lo general es el dueño, las funciones y responsabilidades están claramente definidas, se utilizada en negocios pequeños, no existe disposición formal de la organización.

³² Apartado elaborado con base en: Rafael Guízar Montúfar, *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2008, p. 264- 268.

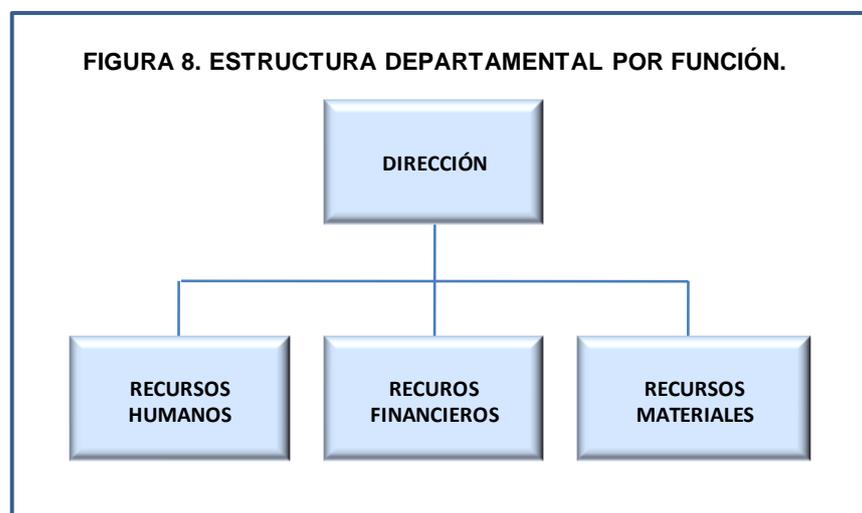


ELABORACIÓN PROPIA.

Estructura departamental

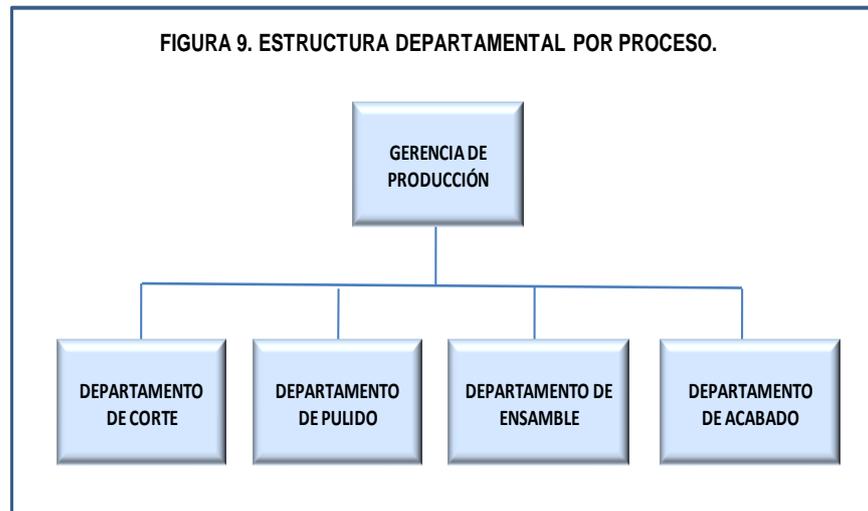
Consiste en crear departamentos dentro de una organización, mediante la división y agrupamiento por afinidad o especialidad de las tareas que se realizan, está a su vez se clasifica por funciones, procesos, regiones, productos o clientes.

- **Estructura departamental por función.-** el trabajo se divide con base a las actividades de la misma naturaleza o afines que se llevan a cabo para obtener un bien o servicio, las responsabilidades están claramente definidas y asignadas en cada una de las áreas que la integran, las funciones del personal son especializadas de acuerdo al campo de acción, cada área cuenta con un superior jerárquico responsable de asignar y supervisar el trabajo, éste a su vez le reporta a un superior jerárquico quien dirige y coordina las funciones en su conjunto para lograr la meta de la organización.



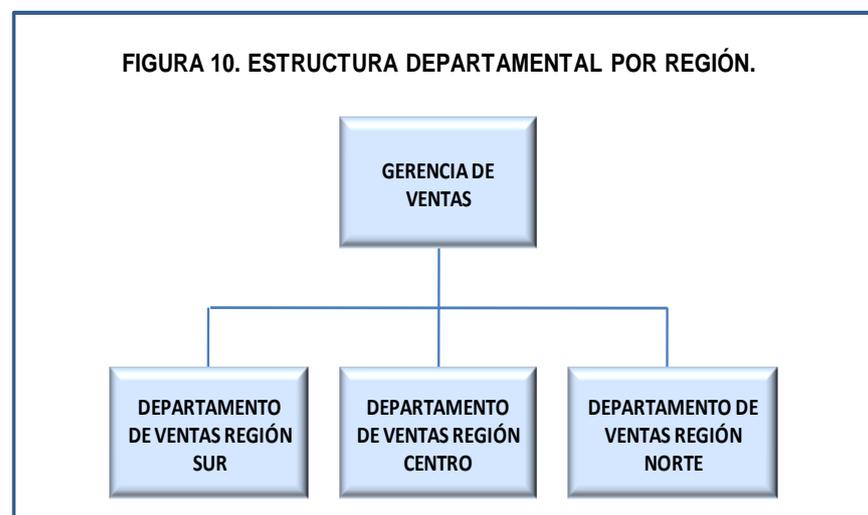
ELABORACIÓN PROPIA.

- **Estructura departamental por proceso.-** las actividades se agrupan por procesos maximizando el aspecto especialización para convertir insumos en productos.



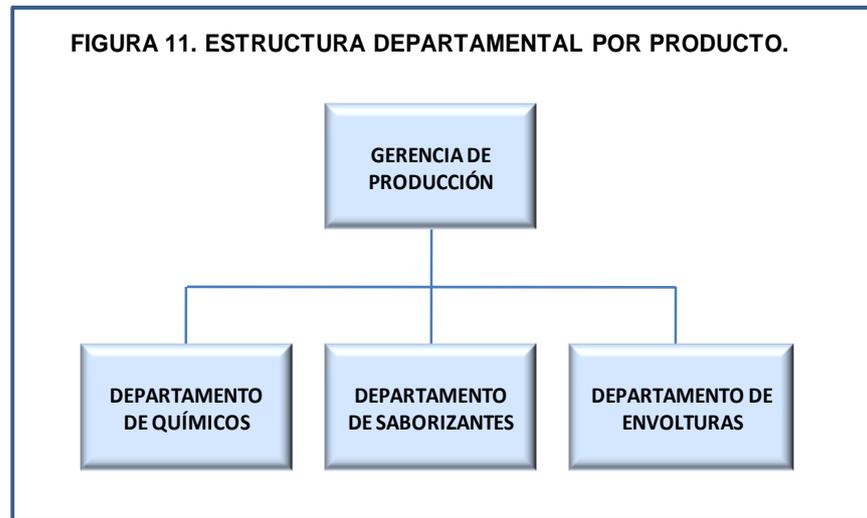
ELABORACIÓN PROPIA.

- **Estructura departamental por región.-** Se utiliza cuando el campo de acción o cobertura de la organización es muy amplio, se integra en diferentes divisiones geográficas y el control está centralizado, sin embargo cada área toma decisiones para satisfacer las necesidades de la misma y de la región.



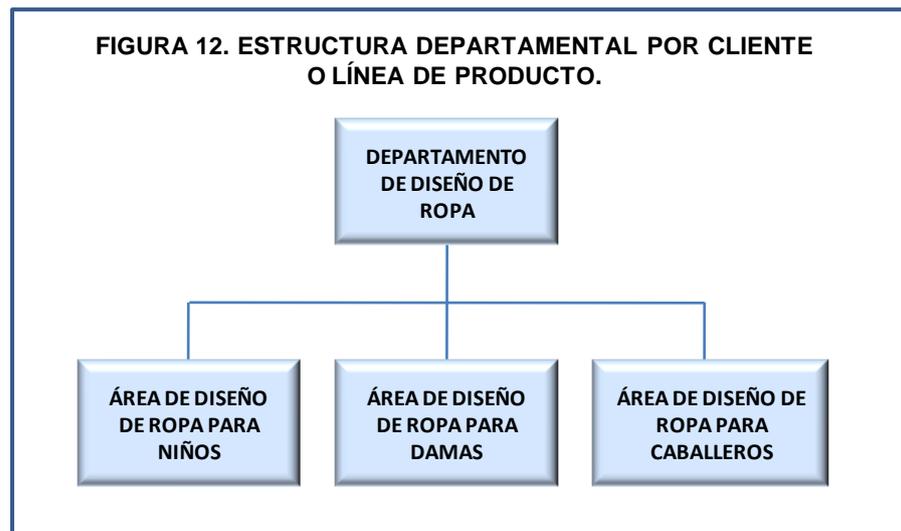
ELABORACIÓN PROPIA.

- **Estructura departamental por producto.-** Se organiza con base a los diferentes productos que se generan, cada área se divide en grupos y cada grupo se encarga de un producto específico.



ELABORACIÓN PROPIA.

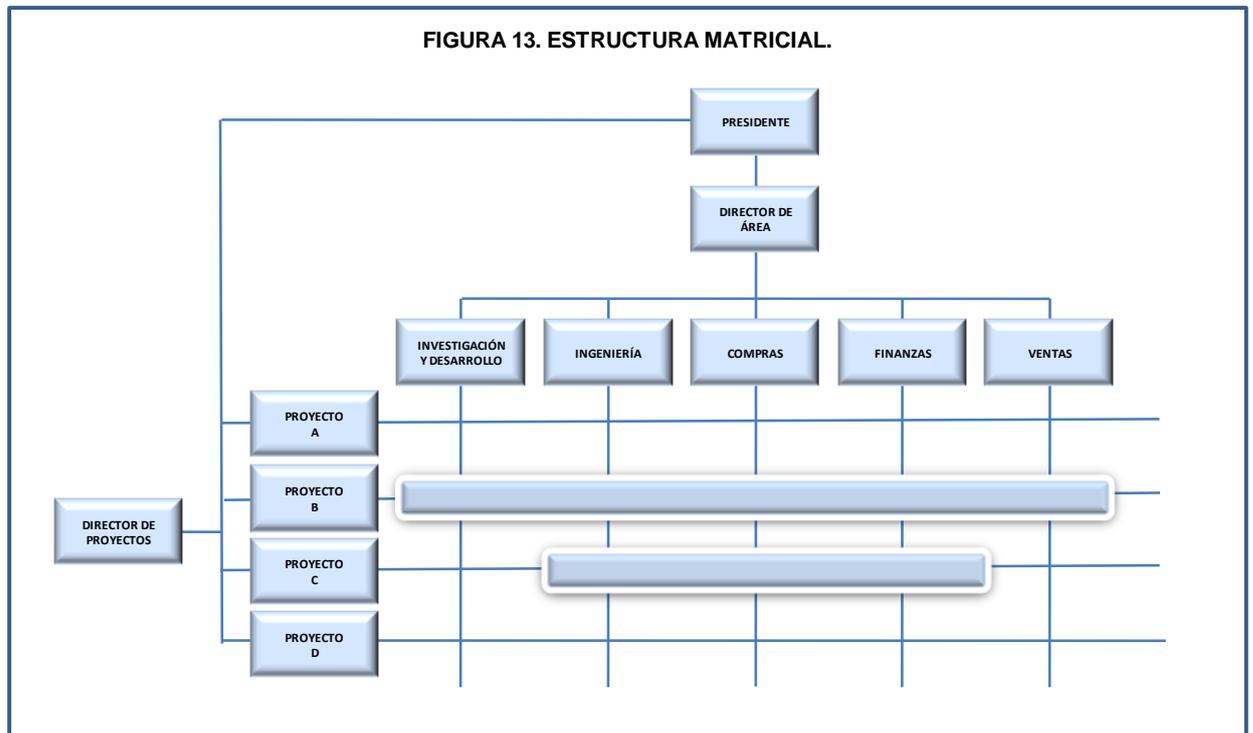
- **Estructura departamental por clientes.-** se organiza con la finalidad de satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente con características similares, con personal especializado con los conocimientos para atender con eficacia al cliente.



ELABORACIÓN PROPIA.

Estructura matricial

Este modelo combina las estructuras funcional con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específico, en donde el aspecto funcional (formación vertical) es la operación normal de la empresa apoyada por especialistas (formación horizontal) que tiene asignado un proyecto en específico, lo cual tiene un impacto en toda la empresa y no sólo en una determinada función, generalmente se utilizan en proyectos de investigación, diseño o innovación.



ELABORACIÓN PROPIA.

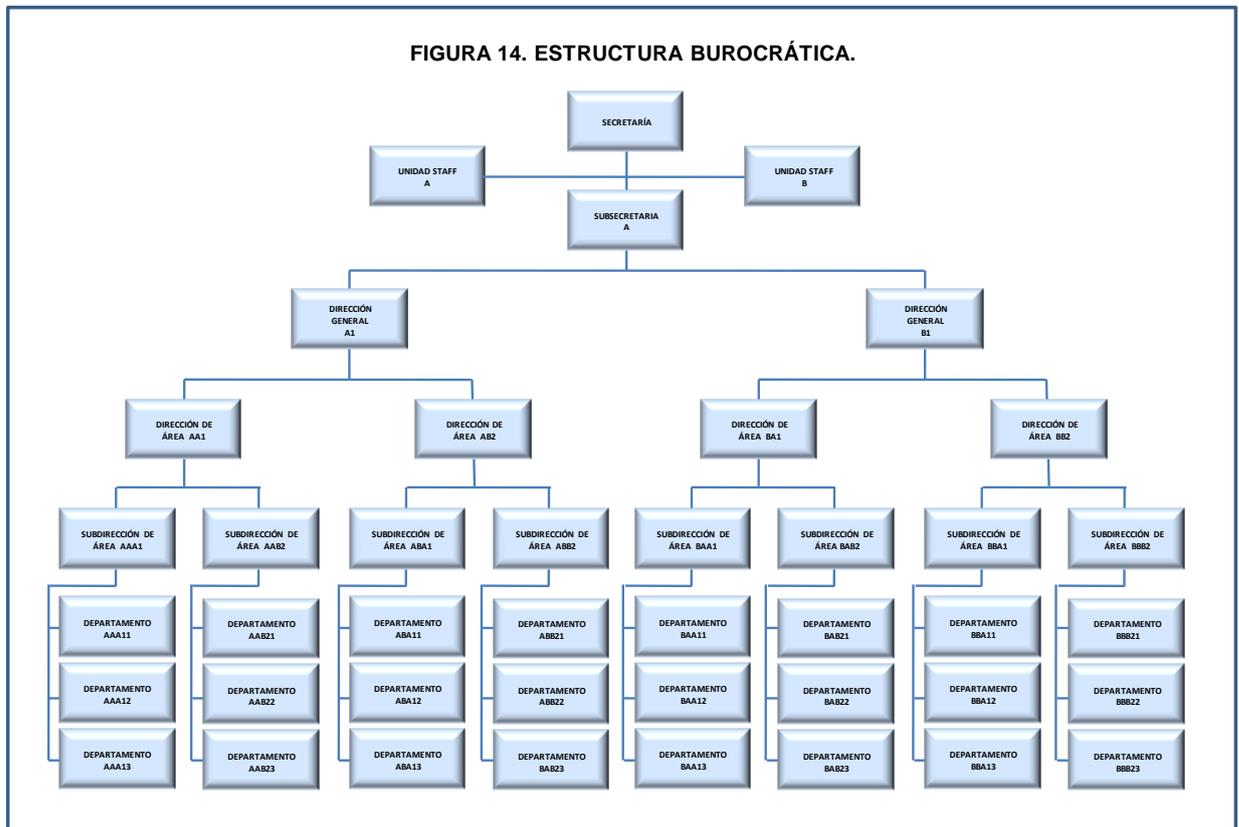
El director de proyectos tiene autoridad sobre los departamentos funcionales de la organización, se coordina con ellos para recabar datos, realizar pruebas, diseñar y verificar resultados, etc., la estructura matricial es utilizada por organizaciones que desarrollan productos de alta tecnología, cuenta con empleados altamente calificados, profesionales y con un alto grado de madurez, a fin de evitar conflictos.

Estructura burocrática

Se caracteriza por operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, las tareas se agrupan en departamentos funcionales, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

La fortaleza principal de la burocracia es su habilidad de desempeñar actividades estandarizadas de una manera muy eficaz, las burocracias pueden trabajar bien con gerentes con menos talento (y por lo tanto menos costos) en los niveles medio e inferior.

Una de las mayores debilidades de la burocracia es que la especialización crea conflictos entre los subordinados, el personal tiene un interés obsesivo por las reglas, son eficientes sólo cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados previamente y para los que se han establecido reglas para la toma programada de decisiones.



ELABORACIÓN PROPIA.

Henry Mintzberg dividió la estructura burocrática en: mecánica y profesional, así mismo estableció las principales características de cada una de estas configuraciones organizacionales.

Burocracia mecánica:

- Coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.
- Elabora su propia administración.
- Cuenta con una amplia jerarquía de gerentes de línea intermedias que controlan el trabajo.
- Está centralizada verticalmente.
- Requiere de un medio ambiente sencillo y estable.
- La división de trabajo es altamente especializado vertical y horizontalmente.
- Existe una supervisión directa del trabajo.
- Poca calificación de los operadores.
- Poder centralizado en la tecnoestructura y ápice estratégico.
- Descentralización horizontal limitada.

- Grandes problemas: trabajo repetitivo y tedioso, existe obsesión por el control.

Burocracia profesional:

- Coordinación a través del conocimiento y habilidades de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo.
- Su configuración que depende de la estandarización de las habilidades y conocimientos más que del proceso.
- Impulso hacia la profesionalización.
- Integrada.
- Poca necesidad de tecnoestructura.
- Alta división y especialización del trabajo horizontalmente.
- Baja división y especialización del trabajo verticalmente.
- No exige una supervisión directa.
- Alta calificación de los operadores
- Poder en ápice estratégico y grupos profesionales.
- Democrática y de gran autonomía

Dimensiones de la estructura organizacional³³

Las principales dimensiones que se consideran en el análisis y evaluación de la estructura organizacional son la formalización, la centralización y la complejidad.

La formalización, se refiere al grado en que las conductas y acciones de los empleados son reguladas a través de normas, políticas, lineamientos y procedimientos, su finalidad es definir los roles, las relaciones de autoridad y comunicación, la formalización es el resultado de una alta especialización laboral, alta delegación de autoridad, la utilización de departamentos funcionales y amplios parámetros de control.

La centralización, se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones, es decir el grado en que la alta dirección delega autoridad para tomar decisiones.

La complejidad, se refiere al grado de diferenciación que existe dentro de una organización, es decir a la multiplicidad de unidades estructurales en las que se

³³ Apartado elaborado con base en: James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., *Las organizaciones, comportamiento estructuras procesos*, Santiago de Chile, McGraw-Hill Interamericana, 2001, p.387.

agrupan los miembros de una organización, es decir el número de cargos y niveles de autoridad en una organización, es el resultado de la división del trabajo y la creación de áreas o departamentos.

Dentro de la complejidad se pueden identificar dos aspectos:

- **Diferenciación horizontal.** Tiene que ver con el número de unidades distintas a un mismo nivel, basado en las funciones de los miembros, la naturaleza de las tareas que se realizan y el grado de conocimiento y experiencia necesarios para la realización de las tareas y fines organizacionales.
- **Diferenciación vertical,** hace referencia al número de niveles jerárquicos de la organización, se define la amplitud de control, es decir el número de subordinados que tiene un supervisor o director a su cargo.

Teorema de Graicunas

V.A. Graicunas demuestra mediante una forma matemática que, a medida que aumenta el número de subordinados, se incrementa geométricamente la complejidad de las relaciones (simples directas, grupales directas y relaciones cruzadas).

Para determinar el número de relaciones que puede tener un jefe con sus subordinados se aplica la siguiente fórmula:

$$r = n (2^{n-1} + n - 1)$$

Donde “r” indica el número total de relaciones posibles y “n” el número de subordinados.

Ejemplo con dos subordinados: $r = 2 (2^{2-1} + 2 - 1) = 2 (2^1 + 1) = 6$ relaciones posibles.

La amplitud de control.

La amplitud de control es la cantidad de subordinados que cada jefe puede tener, de modo que pueda influir en ellos de manera adecuada, cuanto mayor sea el grado de amplitud, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor el grado de atención y control que el superior puede ejercer sobre ellos, se considera que el número máximo de subordinados para un jefe no debe sobrepasar los seis trabajadores.³⁴

³⁴ Párrafo elaborado con base en; Salvador Mercado H, *Administración aplicada, primera parte, teoría y práctica*, México, Limusa, [s.a.], <http://books.google.com.mx>, (2 de octubre de 2008), p. 318.

En el diseño de la estructura orgánica se deben considerar los siguientes puntos:³⁵

- Las líneas de autoridad, de los niveles superiores a los inferiores, estos deben estar claramente definidos.
- En ningún caso debe producirse la dualidad de mando, el personal tiene que saber de quién recibe órdenes y a quien debe informar sobre los resultados de su trabajo.
- Las responsabilidades y autoridad de cada área debe estar claramente definida.
- La cantidad de niveles de autoridad serán establecidos según sea necesario, procurando que sean los justamente requeridos.
- Debe existir un límite para el número de subalternos que deba estar bajo un sólo mando.

Una vez que se cuenta con una estructura orgánica, se debe llevar a cabo la descripción y perfil del puesto, documento que se integra en un catálogo de puesto de la organización.

CATÁLOGO DE PUESTOS

El Catálogo de Puestos integra la información relativa a la adscripción, denominación, nivel de puesto, código, funciones, perfil del puesto, incluyendo las remuneraciones que le correspondan, así como la fecha de creación, modificación o supresión del puesto.

Un puesto es “*un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos*”³⁶, está constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades.

También se le define como una unidad impersonal que integra la estructura organizacional, refleja los distintos niveles jerárquicos, subordinación, relaciones, división de funciones, autoridad y responsabilidad.

Análisis de puesto

Se le atribuye el inicio del análisis de puesto a Frederick Winslow Taylor, debido a que efectuó estudios de “tiempo y movimientos”, por lo que realizó una observación más

³⁵ Alfredo Barquero Corrales, *Administración de recursos humanos*, Primera Parte, Universidad Estatal a Distancia, [s.l.e.], [s.a.], <http://books.google.com.mx>, (2 de octubre de 2008), p. 36 y 38.

³⁶ WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M, *Administración de recursos humanos*, México, Editorial Prentice-Hall, 1997, p. 92.

sistemática y detallada de cada una de las tareas que el individuo ejecuta al desempeñar un trabajo.³⁷

“El análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las funciones, tareas o actividades que se desarrollan en cada uno de los puestos de la organización”³⁸, especificando los niveles de formación y experiencia para poder desempeñarlo, la responsabilidad que se le va a exigir a la persona que ocupe el puesto, las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo, así como los recursos a emplear, dando como resultado la descripción de puestos, base para definir el perfil de la persona que lo debe ocupar.

La información presentada en forma escrita, integrada y ordenada constituye la descripción de puestos, que identifica y sintetiza los elementos fundamentales del puesto.

El análisis de puesto genera información relevante para llevar a cabo los programas de capacitación, la evaluación del desempeño, el desarrollo profesional del personal, la certificación de capacidades técnicas y gerenciales.

Generalmente el área de personal es la encargada de recopilar los datos, analizarlos y efectuar la descripción y perfil del puesto, existen varios métodos para recabar los datos tales como:

- La entrevista se puede aplicar al trabajador o a un grupo que tengan el mismo puesto, así como a los supervisores.
- El cuestionario para que los trabajadores describan las funciones y responsabilidades que tienen en sus puestos.
- La observación directa es muy útil cuando los puestos consideran actividades físicas, no es muy recomendable aplicarlo cuando existe una gran cantidad de actividades intelectuales.
- La bitácora en donde se les solicita a los trabajadores que registren las actividades que realizan durante el día, este método en su mayoría arroja resultados muy subjetivos.
- El análisis de puesto que es un procedimiento estandarizado para comparar y clasificar los puestos, describiendo brevemente las actividades que se desarrollan

³⁷ Párrafo elaborado con base en: Blanca Valenzuela y Micaela Ortiz Pacheco, *Análisis de puestos de trabajo*, México, USON, 2004, p. 34.

³⁸ Ricardo A. Varela, *Administración de la compensación, sueldos, salarios y prestaciones*, México, Pearson Prentice Hall, 2006, p. 74.

en el mismo, así como el conocimiento, aptitudes y habilidades básicas requerido para realizar las actividades del puesto.

- El cuestionario de análisis de puesto es un método estructurado, es realizado por un analista de puestos, el cuestionario cuenta con 194 reactivos que representan elementos básicos que puede o no desempeñar un papel relevante en el puesto, el analista debe decidir si cada reactivo es adecuado para el puesto y en qué grado, lo que permite obtener una evaluación o perfil cuantitativo del puesto.

Descripción del puesto

La descripción del puesto permitirá ubicar, identificar y analizar en el contexto organizacional al puesto, los datos a obtener son:

- a) Identificación del puesto.
- b) Descripción de la misión del puesto, la cual proporciona su razón de ser, esto es, el por qué y para qué existe.
- c) Identificación de los objetivos organizacionales con los que el puesto está alineado.
- d) Definición de los objetivos específicos del puesto, considerando su alineación con la misión del mismo.
- e) Identificación de las funciones y responsabilidades del puesto, para lograr los objetivos específicos del mismo.
- f) Identificación de la línea de mando superior del puesto y las relaciones internas y/o externas del puesto, que delimiten el grado de interacción con otras áreas y/o puestos.
- g) Establecimiento de los estándares de desempeño que se requieren alcanzar en el puesto.
- h) Determinación de las condiciones laborales del trabajo que requiere el puesto.
- i) Especificación sobre la necesidad de operar equipo de oficina o de cómputo para desempeñar el puesto.

La descripción de puestos nos permite definir el perfil de la persona para ocuparlo, nos proporciona información sobre las características, aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que se requieren para que se desempeñe exitosamente, es un instrumento de gran utilidad, básico y fundamental para seleccionar a las personas que deban ocupar cada uno de los puestos que conforman la organización.

Es importante mencionar que este proceso tiene como objetivo el análisis de puesto y no el de las personas que lo ocupan.

Análisis y diseño de perfiles de puesto

En apartados anteriores se definió el concepto de puesto, recordemos que el mismo se define como conjunto de funciones y responsabilidades, con una posición dentro de la estructura orgánica y con características fundamentales como son: nivel jerárquico, el área donde se localiza, el superior jerárquico a quien le reporta y los subordinados a su cargo.

El perfil de puesto es el conjunto de aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a la descripción del puesto, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo.

En la elaboración del perfil del puesto se tomarán en cuenta los siguientes elementos:

- a) **Escolaridad y/o áreas de conocimiento.-** el nivel, grado y/o área de estudios requeridos 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.

En este último elemento del perfil del puesto, ha tomado cierta relevancia, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral lo define como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, mismas que se dividen en competencias diferenciadoras donde el trabajador tiene una actuación sobresaliente o promedio³⁹,

³⁹ Párrafo elaborado con base en: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, *Competencias laborales*, Secretaría de la Función Pública, México, 2008, <http://www.conocer.gob.mx/>, (22 de septiembre de 2008), [s.p.].

La certificación de las capacidades o competencias laborales consiste en reconocer formalmente mediante un proceso de evaluación de conocimientos del individuo, los niveles de dominio en los conocimientos tecnológicos y técnicos, así como las habilidades y destrezas para desempeñar funciones productivas.

Beneficios que pueden esperar las empresas y el personal de las capacidades o competencias laborales certificadas.

- Mejora continua y el desarrollo profesional del personal.
- Definición de criterios uniformes sobre la trayectoria de aprendizaje que el personal y la empresa deben seguir.
- Establece los insumos necesarios para la capacitación efectiva alineada a los objetivos de la organización.
- Contar con un instrumento para evaluar y estimular el desarrollo profesional del personal.
- Constituir bases sólidas para esquemas de compensación en un contexto de ampliación y enriquecimiento de funciones.
- Instaurar un medio para asegurar el mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- Ofrecer la posibilidad de mayores oportunidades para poder encontrar dentro y fuera de la empresa beneficios en su ámbito laboral.

Para que una organización sea eficiente se requiere, además de contar con una estructura orgánica que responda a la estrategia de la organización, con un cambio organizacional.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para modificar el modo de ver y hacer las cosas en las organizaciones, éstas tienen que pasar por un proceso de cambio, a través de una estrategia educativa, basada en la capacitación y sensibilización, centrada en modificar creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización se adapte a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno y externo en el cual se desenvuelve la organización a fin de lograr un nuevo comportamiento organizacional.⁴⁰

⁴⁰ Apartado elaborado con base en: Rafael Guízar Montúfar, *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*, México, McGraw-Hill, 2008, p.84.

Los cambios tienen su origen en factores internos o externos en el que se encuentra inmersa la organización.

- Los cambios internos son los originados por las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer, a través de un cambio de orden estructural, adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias, metodologías, directivas, etc.
- Los cambios externos son originados por el medio ambiente y que originan un cambio interno en la organización, como las políticas gubernamentales, normas presupuestales, la estandarización en las normas de calidad, etc.

Entre los objetivos del cambio organizacional, se encuentran: el desarrollo de un sistema viable y capaz de autorrenovarse, es decir que la organización se pueda organizar de varias maneras dependiendo de las tareas, la función determina la forma en lugar de que las tareas deban encajar en las estructuras ya existentes, así como generar el comportamiento para que las decisiones se tomen con base en fuentes de información relacionadas objetivamente con el comportamiento de los resultados, en relación con las normas, objetivos, procedimientos, etcétera y no con base en modas y ocurrencias de las jerarquías.

El cambio planeado

Un cambio es toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados, es decir, es una situación donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones

Sin importar su fuente, naturaleza, origen, ritmo o intensidad, los cambios pueden tener efectos profundos en quienes los sufren.

Los cambios en el trabajo se complican todavía más por el hecho de que no producen ajustes directos, en vez de ello, operan por medio de las actitudes de cada empleado, con lo que se genera una respuesta que depende de los sentimientos que se tenga respecto del cambio.

Es probable que todos los cambios tengan sus costos, éstos no son simplemente económicos, sino también psicológicos y sociales, por lo general es necesario pagarlos para obtener beneficios de los cambios propuestos.

A menos que pueda demostrarse que los beneficios son mayores que los costos, no existe razón alguna para el cambio, el objetivo organizacional siempre debe ser que los beneficios sean mayores que los costos.

Resistencia al cambio

La resistencia al cambio se conforma de todos los comportamientos de los empleados encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implantación de nuevas formas para desarrollar el trabajo, dado que se tiene la idea de que ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, status, competencia o autoestima.

Es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones, por lo tanto se puede definir la resistencia al cambio como aquella fuerza que obstaculiza un cambio.

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar como tal, para así adoptar las reacciones y condiciones que las disminuyan y faciliten el mismo.

La resistencia al cambio proporciona información sobre el sistema u organización en tres niveles:

- Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
- Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene.
- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presente.

La resistencia al cambio se manifiesta de diferentes maneras como pueden ser:

- Cuestionar en forma quisquillosa cualquier detalle.
- Fingir indiferencia hacia el proyecto.
- Recordar nostálgicamente el pasado.
- Abstenerse de cooperar en el proceso.
- Expresar un “yo te aviso”.
- Desacreditar a los iniciadores del cambio.
- Reconsiderar continuamente los plazos de implantación.
- Sobreestimar la actual situación.

El cambio siempre tendrá un impacto en la cultura organizacional, es decir en los hábitos, costumbres, prácticas, tradiciones, creencias, reglas, normas, valores y formas de pensar, explícitos e implícitos, adquiridos y transmitidos por los miembros de una sociedad u organización para regular su comportamiento.⁴¹

Los individuos que se encuentran dentro y pertenecen a una organización, comparten y aceptan valores, creencias y tradiciones, consciente o inconsciente, que condicionan y controlan el comportamiento y conducta ética de actuación en el entorno laboral, asimismo condicionan fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros, es la forma aceptada y estable de interacciones y relaciones sociales características de cada organización.

La cultura de una organización o corporativa es producto de la interacción entre los prejuicios y suposiciones de los fundadores y de los primeros miembros de la organización, se basa en el conjunto de convicciones y valores, desarrollados o aprendidos a través del tiempo para afrontar su medio ambiente.

Williams, Dobson y Walters realizaron la clasificación de la cultura corporativa de la siguiente manera:⁴²

- **Cultura orientada al poder.-** las organizaciones tienden a dominar su entorno y los directivos tratan de mantener un control absoluto sobre los subordinados, el capital humano no es importante para ellos, son competitivos y tienen un apetito desmedido por el crecimiento, prevalecer la ley del más fuerte entre los directivos para lograr ventajas personales.
- **Cultura orientación a los papeles.-** este tipo de organizaciones por lo general son descritas como entidades burocráticas, se da importancia a la legalidad, legitimidad y responsabilidad, los conflictos se manejan mediante reglas y procedimientos, se tratan de establecer y cumplir con los derechos y obligaciones del personal, los elementos que tienen gran relevancia son la jerarquía, el estatus y la estabilidad.
- **Cultura orientación a las tareas.-** estas organizaciones evalúan las estructuras, funciones y actividades en términos de su aportación a los objetivos organizacionales, lo más importante es la conclusión de las tareas, se capacita al personal para que adquieran las habilidades y los conocimientos técnico

⁴¹ Párrafo elaborado con base en: Rafael Guízar Montúfar, *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*, México, McGraw-Hill, 2008, p. 406.

⁴² Apartado elaborado con base en: Adrian Furnham, *Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*, México, Oxford, 2001, p. 589.

necesarios para llevar a cabo las actividades encomendadas, o en su caso si no responden como se espera son sustituidos, se busca la colaboración si esta fomenta el logro de los objetivos.

- **Cultura orientada a las personas.-** la organización busca satisfacer las necesidades de sus miembros, la autoridad se asigna con base en la competencia para realizar las tareas, se espera que las personas se influyan entre sí a través del ejemplo y un espíritu de servicio, la toma de decisiones se realiza mediante el consenso de los integrantes, los papeles se asignan con base en las preferencias personales y la necesidad de crecer mediante el aprendizaje.

Dentro del contexto de la cultura organización los valores y la ética tienen una influencia importante dentro de la organización.

Los valores los va adquiriendo el hombre a lo largo de su vida, a través de las normas morales que en forma de consejos, orden, obligaciones o prohibiciones que tratan de orientar e incluso determinar su conducta.

Las primeras normas o valores son los que se establecen en el seno familiar, posteriormente los que adquieren mediante su vida escolar y de la profesión que elijan y por último los que incorpora cuando trabaja en una organización impuestos mediante un código normativo y de conducta.

Un elemento que influye directamente en la conducta de la persona es la ética, definida como el estudio del comportamiento humano a partir de un código de valores morales y normas que rigen la conducta de una persona o grupo respecto a lo que la sociedad considera bueno o malo, se establece lo correcto e incorrecto.⁴³

La ética es una decisión consciente del individuo en el ejercicio de su libertad, en donde debe tener pleno conocimiento de las repercusiones de sus actos y tomar la responsabilidad ante los demás y consigo mismo, esto está muy relacionado con la postura de Max Weber que señalaba que toda acción éticamente está orientada en dos vertientes, la ética de la convicción o bien la ética de la responsabilidad

La ética no consiste en la obediencia a las normas morales generadas por una colectividad, es decisión de cada individuo para asumir el sistema de valores que regulan su conducta para la convivencia en común.

⁴³ Párrafo elaborado con base en: Fernando Savater, "Capítulo II, órdenes, costumbres y caprichos", *Ética para Amador*, Barcelona España, Ariel, 2008, p. 27-36.

CAPÍTULO III SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

Las organizaciones públicas tienen una importancia significativa y un gran impacto en el desarrollo económico y social del país, debido a que sus actividades se enfocan al beneficio de la sociedad, para lograr lo anterior, se cuenta con el recurso humano, elemento de vital importancia y uno de los factores determinantes para que una organización pública sea competitiva y esté en condiciones de brindar mejores servicios a la población, por lo que profesionalizar a los servidores públicos es una necesidad fundamental para la mejora del desempeño institucional, el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos, así como la satisfacción y expectativas de la sociedad.

Los servidores públicos, de acuerdo al artículo 108 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, son aquellas personas que desempeñan un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública, quienes serán responsables de los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones.⁴⁴

PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS⁴⁵

La profesionalización es el proceso dirigido para atraer y formar personal con capacidades y competencias para el servicio público, para lograr lo anterior, el personal debe de tener claramente identificada la necesidad de cambiar sus esquemas de trabajo con base a conocimientos, experiencia, habilidades, actitudes, valores y principios para desempeñar un puesto de manera eficiente, efectiva y con calidad, a fin de satisfacer las demandas y necesidades de la sociedad, con relación a los servicios públicos que brindan las organizaciones públicas.

Se establece bajo un esquema normativo, dado que en la práctica la función pública, en muchos casos, se desarrolla en contextos caracterizados por la corrupción, la falta de transparencia, comportamientos no éticos, falta de eficiencia, calidad y productividad y, en general, falta de profesionalismo.

⁴⁴ Párrafo elaborado con base en: *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Título Cuarto, "De las Responsabilidades de los Servidores Públicos y Patrimonial del Estado", México, p. 59.

⁴⁵ Apartado elaborado con base en: *Recursos humanos: profesionalización y desarrollo*, Universidad Autónoma Metropolitana y Comisión Nacional del Agua, México, 2006, p. 10.

Con la profesionalización de los servidores públicos se pretende que las funciones de las personas que laboran en las diversas áreas y niveles de las organizaciones públicas, se desarrollen en un marco de legalidad, transparencia, integridad, honestidad, profesionalismo, aprovechamiento óptimo de los recursos públicos y calidad de atención a los usuarios al proporcionar los servicios que les corresponde de acuerdo con las responsabilidades asignadas, con la finalidad de lograr una imagen de credibilidad y confianza por parte de la sociedad.

En la Administración Pública Federal la profesionalización de los servidores públicos se lleva a cabo en el contexto del Servicio Profesional de Carrera, mediante una serie de procesos que permiten su ingreso, formación y desempeño sobre la base de valores, principios, normas y esquemas de operación, que orienten sus acciones y comportamientos a lo largo de su desarrollo personal y profesional.

SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

El Servicio Profesional de Carrera establece nuevas formas de gestión pública orientadas a la obtención de resultados, a una apertura plena de la información, a garantizar la igualdad de oportunidades y transparencia para el acceso, *“basada en los méritos de sus integrantes y apoyada en la construcción del capital humano a largo plazo”*⁴⁶, con la finalidad de impulsar la productividad, eficiencia y competitividad de la función pública, lo anterior como respuesta a las nuevas formas de participación, vigilancia y exigencia de los ciudadanos en la rendición de cuentas.

Con este proceso se pretende lograr una transformación con políticas de administración y regulación del personal, con el objetivo de erradicar vicios y prácticas del pasado, a fin de lograr un medio para garantizar la profesionalización del aparato burocrático tradicional, a fin de que los servidores públicos, ingresen, permanezcan y asciendan, con base en principios de capacidad, preparación, mérito, equidad, igualdad de oportunidades y productividad en el desempeño de la función pública.

Eduardo Romero Ramos ex titular de la Secretaría de la Función Pública señaló que *“el servicio profesional de carrera no significa una moda o una transformación o mejora de métodos, reglas o sistemas de trabajo en el terreno de la actividad pública. Constituye una profunda reforma cultural que impacta en el ser y actuar del Estado mexicano. Es*

⁴⁶ Mauricio Merino, *Los desafíos del servicio profesional de carrera en México*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, Secretaría de la Función Pública, México, 2006, p. 353.

*el instrumento que la sociedad se ha dado para que la autoridad se ejerza en forma eficaz, ética, profesional y democrática”.*⁴⁷

El propósito del Servicio Profesional de Carrera, entre otros, es responder a las exigencias de la transición democrática y a los rezagos en el desarrollo del capital humano gubernamental, pero sobre todo fortalecer y devolver la dignidad, legitimidad y confianza de la sociedad en la gestión administrativa del Estado.

ANTECEDENTES DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

Tienen su origen en la instauración de los regímenes constitucionales de Europa y América a finales del siglo XVIII, cuando los *“funcionarios públicos pasaron del servicio a la Corona al servicio del Estado, para realizar funciones de corte civil en beneficio de la sociedad”*.⁴⁸

Los servicios de carrera forman parte del modelo burocrático, caracterizado por la implementación de políticas, normas y procedimientos, con ciertas condiciones como el establecimiento de jerarquías, la carrera, la especialización y la diferenciación necesarias para el eficiente funcionamiento de la administración pública.

La administración burocrática fue un elemento crucial en la construcción de los estados modernos, por su contribución a centralizar los procesos para la toma de decisiones e implementación de políticas públicas.⁴⁹

Al incrementarse las funciones gubernamentales fue necesario crear un sistema administrativo, que permitiera responder a las nuevas exigencias, por lo que se inició con el servicio civil de carrera de forma tradicional.

Este concepto ha ido evolucionando hasta nuestros días, de ser entendido como una posición de autoridad privilegiada restringida a unas cuantas personas, a una oportunidad para quienes estén preparados para demostrar su capacidad de incorporarse al servicio del gobierno y formar parte del grupo de funcionarios del Estado al servicio de la ciudadanía.

⁴⁷ Mauricio Merino, Eduardo Romero Ramos, *Los desafíos del servicio profesional de carrera en México*, México, Secretaría de la Función Pública y Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2006, p. 6.

⁴⁸ Angélica Cazares Alvarado, *La profesionalización del servidor público, a través del servicio civil de carrera, un asunto pendiente en México*, Universidad de Guadalajara, 2005, <http://sincronia.cucsh.udg.mx/winter05.htm>, (16 de septiembre de 2008), [s.p.].

⁴⁹ Párrafo elaborado con base en: María de los Ángeles Mascott Sánchez, *Sistema del servicio civil; una comparación internacional*, México, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, 2006, p. 9.

“Los servicios civiles contemporáneos están particularmente relacionadas con las reformas administrativas centradas en la acción estratégica, el fortalecimiento de las instituciones de gobierno y los procesos de toma de decisiones, coordinación y eficiencia del sector público”.⁵⁰

Evolución de los sistemas de servicio público ⁵¹

- La primera etapa, identificada con el patronazgo, fue sustituida por los servicios de carrera en diversos países del mundo a finales del siglo XIX y durante gran parte del siglo XX, con una tendencia receptiva a las demandas, intereses y expectativas ciudadanas.
- La segunda etapa, la del servicio de carrera, se encuentra en un proceso de reforma desde los años ochenta, con especial interés a la eficiencia y derechos individuales, mediante la aprobación de Ley del Servicio Civil, la creación de agencias del servicio civil y desarrollo de políticas y procedimientos de administración del personal
- La tercera etapa se modificó algunas de las características de los servicios de carrera, con el fin de conseguir una serie de metas entre las que se encuentran la racionalización de recursos, un mayor grado de flexibilidad y mayor cercanía a las necesidades, demandas y opiniones de los ciudadanos, pero sobre todo lograr cambios institucionales, estructurales y culturales para profesionalizar la función pública.

MODELOS PARA INGRESAR A LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS PÚBLICAS

Servicio Civil de Carrera

Sistema empleado en Francia, Alemania, Bélgica, Grecia, Portugal, Chile, Japón, es considerado un modelo cerrado de gestión de recursos humanos, en el cual el empleado público está vinculado de por vida a la administración pública, ocupando puestos cada vez más importantes y con mayor responsabilidad, el ascenso a los diferentes escalafones dependerá de la evaluación del conocimiento técnico-

⁵⁰ Organización de Naciones Unidas, Comité de Expertos en Administración Pública, *MDGD Civil service reform paper*, United Nations Online Network in Public Administration and Finance (UNPAN), <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN001183.pdf>, (5 de octubre de 2008), p.8.

⁵¹ María de los Ángeles Mascott Sánchez, *Sistema del servicio civil; una comparación internacional*, México, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, 2006, p. 11.

profesional para desempeñar un cargo y consolidar su carrera profesional dentro del sector público.⁵²

Este sistema forma servidores públicos con espíritu de servicio, sin embargo crea estructuras cerradas, la estabilidad en el empleo genera rutina y poca creatividad, cuenta con una normatividad laboral que regula las condiciones generales de trabajo de cualquier servidor público sea o no sindicalizado, uno de sus principales derechos es la estabilidad en su puesto de trabajo.

Servicio Civil de Empleo

Es un modelo de estructura abierta, con una diferenciación radical de los distintos puestos de trabajo de la administración, con la finalidad de buscar al mejor hombre para cada puesto, es un sistema basado en la especialización, la permanencia del servidor público depende de la existencia del puesto, es decir si se considera que las funciones del puesto ya no son necesarias el servidor público queda fuera del sistema, los países que lo aplican son Estados Unidos, Finlandia, Holanda y Suecia.⁵³

Este sistema no garantiza una formación, ascensos, calificación, mérito, promoción ni mucho menos la estabilidad en el empleo, es flexible porque pueden integrarse todo tipo de profesionistas lo que genera poco arraigo.

Servicio Profesional de Carrera

Es un modelo mixto que incorpora elementos tradicionales como son el reclutamiento, la selección y la capacitación, así como elementos de carácter gerencial como son las capacidades o competencias y la evaluación del desempeño.

Todos los modelos tienen el mismo objetivo, sin embargo el Servicio Profesional de Carrera cuenta con una estructura diferente para el ingreso, desarrollo y permanencia del personal dentro de la función pública, ha incorporado instrumentos de carácter gerencial en la gestión de recursos humanos como son: la evaluación del desempeño con la cual la certidumbre laboral está en función de los resultados y la certificación de capacidades, elementos con los que se pretende

⁵² Párrafo elaborado con base en: Carles Ramíó Matas y Miguel Salvador, *Servicio civil en América Latina: reflexiones y propuestas tentativa*, Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, No. 6, Buenos Aires, enero-diciembre 2005, http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272005000100003, (24 de noviembre de 2008), [s.p].

⁵³ *Idem.*

superar algunos de los problemas tales como la rigidez en las estructuras burocráticas y la inamovilidad de los servidores públicos.⁵⁴

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera cuenta con procesos tales como: planeación de recursos humanos, ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño, separación y control y evaluación del sistema, así mismo se aplica al personal de confianza omitiendo a los puestos de los niveles de más alta jerarquía y al personal sindicalizado.⁵⁵

Los países que han adoptado y adecuado a las necesidades actuales sus sistemas de servicio civil para el ingreso, permanencia, promoción y retiro de la función pública son los señalados en el cuadro 6.

CUADRO 6. EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN EL MUNDO.

AÑO	PAÍS	ORGANISMOS
1852	España	Ministerio de administración Pública
1855	Reino Unido	National School of Government
1857	Canadá	Public Service Commission of Canada.
1883	Estados Unidos	USA Job y Office of personnel management.
1902	Austria	Australian Public Service Employment
1908	Italia	Carrera Administrativa.
1912	Nueva Zelanda	Public Sector Training Organisation
1929	Holanda	Ministerie Van Vinnenlandse Zaken en koninkrijksrelaties.
1937	Bélgica	Inspirado en el modelo británico
1941	Francia	Ministère de la Fonction Publique
1959	Uruguay	Oficina del Servicio civil
1962	Colombia	Departamento Administrativo del Servicio Civil

Fuente: Museo del Servicio Profesional de Carrera de la Secretaría de la Función Pública y Carles Ramió y Miguel Salvador, Servicio Civil en América Latina: Reflexiones y propuestas tentativas, Revista Prospectiva, núm. 22, noviembre, Agrupación Política Nueva, México, 2002.

El Servicio Profesional de Carrera en México⁵⁶

⁵⁴ Párrafo elaborado con base en: Luis E. de la Fuente Pantoja, *100 preguntas y respuestas básicas sobre el servicio profesional de carrera*, México, Secretaría de la Función Pública, 2004, p. 2.

⁵⁵ Párrafo elaborado con base en: Guillermo Marcos Rivera Muñoz, *Construcción del servicio profesional de carrera para gobiernos locales*, México, [s.a.], <http://gobiernoconvision.com/el-como-y-para-que-del-spc>, [s.a.], (18 de septiembre de 2008), [s.p.].

⁵⁶ Apartado elaborado con base en: *El servicio público de carrera: experiencias de profesionalización y permanencia en la función pública en México*, Revista Instituto de Administración Pública del Estado de México, No. 31 Julio-

En México existen prácticas de servicio profesional de carrera, más o menos consolidadas, en organismos especializados, en estas experiencias se reconoce como factor común la preocupación de contar con mejores servidores públicos.

Secretaría de Relaciones Exteriores

En 1994 se modificó la Ley del Servicio Exterior en las que aparece la división del personal de carrera dividido en ramas: la diplomática, la consular y la técnico-administrativa, el ingreso y ascenso se hace por concurso.

Secretaría de Educación Pública

El programa de Carrera Magisterial se estableció en 1993, tendiente a profesionalización del magisterio y mejora de sus condiciones laborales, cuenta con un sistema de promoción horizontal, tomando como referencia la formación académica docente, la antigüedad y el mérito, incluye un proceso de evaluación de las tareas docentes a partir de mediciones objetivas de conocimientos del maestro.

Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.

En 1939 se creó el Instituto de Formación Profesional como órgano desconcentrado, en 1996 se convirtió en un órgano técnico que permite a los profesionales tengan acceso a sistemas e instrumentos de educación, capacitación y adiestramiento de calidad, los aspirantes ingresan como agentes del Ministerio Público por convocatoria abierta y los requisitos consisten en aprobar las evaluaciones de conocimientos y psicosociales.

Procuraduría General de la República

El Instituto de Capacitación, inició sus actividades en 1993, se diseñó un proceso para la selección por convocatoria abierta de los aspirantes a ingresar como Agentes de Ministerio Público de la Federación y de determinó el perfil de estos funcionarios, para la contratación se debe llevar a cabo y aprobar cursos de capacitación especializados, los programas de formación se adecuan a las exigencias internas y parámetros internacionales para lograr un mayor grado de profesionalización.

Instituto Federal Electoral

Implemento el Servicio Profesional Electoral, concebido para ser políticamente imparcial, reglamentado el ingreso por concurso abierto, la promoción y la permanencia de sus integrantes, cuenta con una estructura propia organizada en rangos y con un sistema de evaluación basado en el desempeño y en el mejoramiento profesional.

Comisión Nacional del Agua

El Sistema de Especialistas en Hidráulica fue instituido en 1989, se consideraba el primer paso para integrar un programa de servicio civil de carrera, tenía como objetivo incorporar a un grupo de profesionistas técnicos calificados que se desarrollaran dentro de la Institución, se llevaron acciones tales como integrar un tabulador especial con niveles homólogos a los de mandos medios de la administración federal, la contratación de personal especializado sustituiría con calidad, la cantidad de funcionarios, para el ingreso existía un sistema de calificación con tres parámetros de evaluación: antecedentes académicos, trayectoria laboral y una prueba psicométrica, contaba con programas continuos de actualización y superación profesional consistente en apoyos para titulación, cursos y becas de posgrado, para la permanencia o promoción se aplicaban evaluaciones donde se otorgaban puntos por superación académica, logros de metas, desempeño y capacidad técnica, dicho sistema fue cancelado en 1996 por insuficiencia presupuestal dictaminada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.⁵⁷

Procuraduría Agraria

El Servicio Profesional Agrario se instaura en 1994 con la finalidad de desarrollar un servicio civil de carrera, establece procedimientos para el ingreso, permanencia y ascensos, la integración de personal contempla tres fases: becarios, personal de fase provisional y personal conformado por diferentes categorías, la promoción se lleva a cabo a partir de los cursos de capacitación o por concurso, la evaluación considera elementos objetivos como son la capacidad en el manejo de información sobre materia de litigio de la Procuraduría Agraria, el examen de conocimientos, las aportaciones hechas por los funcionarios para mejorar el servicio.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

El Sistema Integral de Profesionalización se puso en marcha en 1993, su objetivo es garantizar la permanencia del personal en sus puestos a partir de acciones que

⁵⁷ Párrafo elaborado con base en: Alejandro Espinosa Villareal, *El sistema de especialistas en hidráulica de la Comisión Nacional del Agua*, trabajo presentado en el Foro Nacional sobre la profesionalización del servidor público, convocado por el Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública y Instituto Nacional de Administración Pública, 1996. p. 9.

favorecen el desarrollo profesional, el Instituto requiere personal calificado para la generación y manejo de información estadística y geográfica, el ingreso se hace por convocatorias a exámenes y concursos de oposición de acuerdo a los requerimientos de los puestos, la promoción está relacionada con la evaluación del desempeño y con la capacitación.

PROBLEMÁTICA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN MÉXICO ⁵⁸

La concepción que se tiene de la administración pública en general, es que no cuenta con la capacidad de responder eficazmente a las demandas de la sociedad, por lo que sus dependencias son ineficaces, ineficientes e improductivas, de ahí que la reforma del Estado esté directamente relacionada con el mejoramiento en la calidad de la Administración Pública.

Por otra parte la administración de los recursos humanos en las instituciones públicas se caracterizaba, entre otras cosas, por la ausencia de un sistema integral de administración de recursos humanos que impactaba en la continuidad de los planes y programas de gobierno, así como por la escasa inversión en capacitación de personal, la falta de reconocimiento social al servicio público en general y, en algunos casos, su pobre desempeño.

Antes de la implementación del Servicio Profesional de Carrera, la Secretaría de la Función Pública elaboró una serie de diagnósticos, a fin de conocer la realidad en la que operaba la Administración Pública Federal en México, dando por resultado, entre otros, los siguientes puntos.⁵⁹

- Existencia de estructuras utilizadas como un fin y no como un medio para alcanzar resultados.
- Ausencia de organizaciones eficientes de acuerdo con las necesidades de las dependencias u órgano desconcentrados, acorde a dicha estructura, los resultados individuales de cada puesto no empataban con la estrategia a seguir, no existía congruencia global y no se conocía el impacto de las actividades.

⁵⁸ Apartado elaborado con base en: Rafael Martínez Puón, *Alcances y resultados del servicio profesional de carrera en México: un ejercicio de evaluación a dos años de su implementación*, X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 2005, p. 2 y 3.

⁵⁹ Apartado ha sido elaborado con base en: Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Función Pública, *Marco para la gestión de estructuras organizacionales de las dependencias y órganos desconcentrados y la remuneración de los servidores públicos*, México, 2004, [s.p].

- Existencia de diferencias notables en estrategias y responsabilidades provocando duplicidad funcional, lo que también propiciaba que los servidores públicos tuvieran un desconocimiento de la estrategia a seguir.
- Se evidenció la existencia de estructuras organizacionales que muestran un desequilibrio entre áreas sustantivas *versus* áreas adjetivas, adicionalmente, suele darse un exceso de carga de trabajo en un sólo puesto mientras otros son sumamente holgados.
- Los cambios en las estructuras suelen realizarse en forma aislada y no de manera integral.
- Largos períodos de tiempo para registrar una estructura y confusión en el procedimiento a seguir.
- Elevado número de dependencias y órganos desconcentrados sin contar con estructuras de organización con las bases técnicas adecuadas para su diseño, implementación y registro.
- Inexistencia de un diagnóstico anterior que permitiera identificar problemas para facilitar la implementación del servicio profesional de carrera.
- Diversidad en la homologación de información entre dependencias y entidades relacionada con estructuras y nombres de puestos para efectos de generar un registro de personal que pueda ser aprovechable para proyecciones y tendencias.
- Falta de descripción de puestos con funciones y objetivos actualizados en las dependencias y órganos desconcentrados de la Administración Pública Federal.
- Falta de experiencia para el diseño y selección de capacidades sobre todo de carácter técnico o relacionadas directamente con el puesto a ocupar.
- Resistencia al cambio por el establecimiento de un servicio profesional de carrera sobre todo porque afecta intereses creados tanto de carácter individual como colectivo.
- Existencia de una excesiva normatividad, procesos que duran demasiado, documentación constantemente duplicada y además inconsistente.

Relacionado a lo anterior, se detectaron resistencias de diversa índole, entre ellas se destacan las de carácter cultural, como por ejemplo en el ingreso a la Administración Pública ya que implica un cambio importante a través del establecimiento de un sistema de mérito e igualdad de oportunidades, contrario con el sistema anterior que durante muchos años persistió caracterizado por el amiguismo, compadrazgo y

parentesco afectando los intereses personales de los directivos, así como la resistencia de los propios servidores públicos que por desconocimiento, temor o incertidumbre se resistan al cambio de reglas.

Para la implementación, operación y funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera, se retomaron los puntos arriba expuestos, por lo que su diseño establece líneas de acción, criterios y metodologías que definen ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿Cuándo? y ¿Qué se debe hacer? para el éxito de este modelo de gestión administrativa y de recursos humanos de la Administración Pública Federal.

LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

El servicio profesional de carrera en México se formalizó en el año 2003 con la publicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su puesta en marcha en abril del 2004 con la expedición de su reglamento, derivado de lo anterior la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo pasó a ser la Secretaría de la Función Pública.

El objetivo general del Sistema del Servicio Profesional de Carrera es contar con un mecanismo para regular la incorporación y promoción de los servidores públicos basándose en el mérito y la capacidad profesional, así como determinar y encauzar su potencial desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales, así como con los objetivos y cultura de las organizaciones, a fin de lograr la profesionalización, especialización y formación del servidor público de carrera, para garantizar la calidad y la continua prestación de los servicios a la sociedad.

La rectoría y parte normativa del sistema recae en la Secretaría de la Función Pública, al interior de las dependencias y órganos desconcentrados se encuentra regulado por Comités Técnicos de Profesionalización y Selección, la instrumentación, operación y control está a cargo de las áreas de recursos humanos.

Los principales beneficios del servicio profesional de carrera son:⁶⁰

- Establece un sistema objetivo con reglas claras y transparentes.

⁶⁰ Apartado elaborado con base en: María del Pilar Conzuelo Ferreyra, *Alcances y límites de la reforma del servicio público*, VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, www.ijj.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20VI/documentos/conzuelo.doc, (9 de noviembre de 2001), p. 5 a la 8.

- Promueve el ingreso de servidores públicos acorde a los perfiles requeridos en el puesto y la función a desempeñar.
- Elimina prácticas como el nepotismo y compadrazgo, además de un sistema clientelista y permite establecer una nueva cultura laboral con filosofía de servicio.
- Permite la continuidad en las distintas labores que se realizan en programas y políticas de gobierno establecidas.
- Favorece el óptimo desarrollo del aparato gubernamental, al tiempo que trae consigo un beneficio social.
- Establece un cambio de cultural laboral con filosofía de servicio.
- Propicia el mejoramiento administrativo y la prestación eficaz y eficiente del servicio público.

Principios del Sistema del Servicio Profesional de Carrera⁶¹

- **Legalidad:** Es la observancia estricta de las disposiciones que establece la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento, así como los demás ordenamientos jurídicos aplicables.
- **Eficiencia:** Es el cumplimiento oportuno de los objetivos establecidos, empleando de manera racional, honesta y responsable los recursos disponibles.
- **Objetividad:** Es la actuación basada en elementos que puedan acreditar plenamente el cumplimiento de los supuestos previstos en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento y en las disposiciones jurídicas aplicables, sin prejuzgar o atender a apreciaciones carentes de sustento.
- **Calidad:** Es la obtención de los resultados y metas programados, a través de la aplicación de las mejores prácticas y mejora continua en los procesos.
- **Imparcialidad:** Es actuar sin conceder preferencias o privilegios a persona alguna.
- **Equidad:** Es la igualdad de oportunidades, sin discriminación por razones de edad, raza o etnia, condiciones de salud, capacidades diferentes, religión o credo, estado civil, condición social o preferencia política.

⁶¹ Reglamento de la *Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, Artículo 4, México, 2007, p.2

- **Competencia por Mérito:** Es la valoración de las capacidades de los aspirantes a ingresar al sistema y de los servidores públicos de carrera, con base en los conocimientos, habilidades, experiencia y, en su caso, en los logros alcanzados en el cumplimiento de las metas individuales, colectivas e institucionales.
- **Equidad de Género:** Es la igualdad de oportunidades para cualquier persona sin distinción de su sexo.

Organización del Sistema

El Reglamento Interior de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, establece la organización del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, la cual se estructura de la siguiente manera:

- **Secretaría de la Función Pública** (artículo 7).- dirigirá, coordinará, evaluará y dará seguimiento a la operación y funcionamiento del sistema.
- **Comité Técnico de Profesionalización** (artículo 13).- conformados por el Oficial Mayor o equivalente, el titular de la Dirección General de Recursos Humanos y por el titular del Órgano Interno de Control, tiene a su cargo la implantación, operación y evaluación del sistema de la dependencia correspondiente, entre otras, ejercen las siguientes atribuciones:
 - Aprobar los proyectos de estructura orgánica, descripción, perfiles y valuación de puestos.
 - Diseñar y desarrollar los procesos de capacitación y certificación de capacidades conforme a la definición de cursos obligatorios optativos de acuerdo con el perfil de los puestos.
 - Determinar los métodos para la evaluación del desempeño de acuerdo con los lineamientos emitidos por la Secretaría.
 - Autorizar la ocupación temporal de las plazas vacantes.
- **Comité Técnico de Selección** (artículo 17).- lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección para el ingreso y la promoción de los servidores públicos del sistema, esta integrado por el superior jerárquico inmediato del puesto vacante, el titular del Órgano Interno de Control y el titular de la Dirección General de Recursos Humanos de cada dependencia.

Puestos sujetos a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

De acuerdo al artículo 5° de la citada Ley, los puestos considerados para el servicio profesional de carrera son el de: Director General; Director de Área; Subdirector de Área; Jefe de Departamento y Enlace.

Subsistemas del Sistema del Servicio Profesional de Carrera⁶²

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal está conformado para su organización, funcionamiento y desarrollo de los siguientes subsistemas.

- **Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.-** determina en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones, a través de sus diversos procesos tiene a su cargo: definir la estructura orgánica y ocupacional, realizar el análisis y descripción de puestos, determinar el perfil requerido para ocuparlos y la valuación de los mismos, integrar y operar el Registro Único de Servicios Públicos, asimismo realizar estudios prospectivos para determinar necesidades de personal a corto y mediano plazo.
- **Subsistema de Ingreso.-** regula los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al sistema mediante la definición de técnicas de reclutamiento, evaluación de capacidades, habilidades y conocimientos y características personales, así como la revisión de los documentos de los aspirantes para verificar su veracidad.
- **Subsistema de Desarrollo Profesional.-** determina los planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos, así

⁶² Apartado elaborado con base en: *Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, México, 2003, p 5 y 6.

como las reglas a seguir por parte de los servidores públicos pertenecientes al sistema.

- **Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades.-** establece los modelos de profesionalización para los servidores públicos que les permitan adquirir:
 - Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto.
 - La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado.
 - Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad.
 - La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia.
 - Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.
 - Las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres.
 - Estructurar el sistema de evaluación de competencias personales y su comparación con las requeridas por el puesto.
 - Diseñar el sistema de capacitación que considere: inventario de competencias a desarrollar y definir los cursos de carácter general y específico, así como el desarrollo de habilidades de dirección.

- **Subsistema de Evaluación del Desempeño.-** su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, asimismo garantizar la estabilidad laboral, mediante el diseño del sistema de valoración del desempeño en base a competencias y de la mecánica de retroalimentación del desempeño, así como definir el sistema para otorgar reconocimientos.

- **Subsistema de Separación.-** se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del sistema o se suspenden temporalmente sus derechos, mediante el establecimiento del proceso

de atención y control de las bajas temporales o permanentes, así como llevar a cabo el diseño de las entrevistas de salida y de la orientación post-laboral.

- **Subsistema de Control y Evaluación.-** su objetivo es diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del sistema, a través de la definición y establecimiento de estadísticas e indicadores, el diseño del sistemas de información y elaboración de la metodología de evaluación del sistema de profesionalización

El subsistema de planeación de recursos humanos⁶³

Algunas corrientes de la teoría administrativa consideran que el personal es el recurso más importante, dados que su actuación y capacidad determina el éxito o fracaso de una organización.

Por lo anterior, este recurso debe ser parte de la planeación estratégica integral de las organizaciones, esto es lo que se pretende con la instrumentación del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos, es una parte fundamental del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, sus elementos son:

Certificación de la Estructura Orgánica

Elemento importante para el arranque del Servicio Profesional de Carrera, se debe iniciar con la revisión integral de las estructuras orgánicas ocupacionales, es decir definir, y si es el caso, reestructurar las áreas, de acuerdo a las atribuciones establecidas en los ordenamientos jurídicos aplicables, los procesos a cargo de cada una de ellas y a las funciones que llevarán a cabo para el cumplimiento de los objetivos establecidos, a fin de obtener el dictamen presupuestal por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y un dictamen estructural emitido por la Secretaría de la Función Pública para obtener la certificación y/o refrendo de la estructura orgánica de la institución.

Maestro de Puestos

Una vez obtenida la certificación de la estructura orgánica, se codifican los puestos de acuerdo a su posición y función dentro de la estructura de la institución, esta se detalla en un documento denominado Maestro de Puestos, mismo que contiene el código del puesto conformado por datos tales como: ramo, unidad responsable, zona específica, código actual del puesto, número consecutivo, tipo de plaza, características

⁶³ Apartado elaborado con base en: *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federa*, México, 2007, p. 5 y 6.

ocupacional, tipo de actividad, denominación del puesto, estado y subordinación jerárquica, ejemplo: **16-B00-1-CFNA001-0001294-N-L-1**

Registro Único del Servicio Público Profesional (RUSP)

Es un padrón que contiene información básica y técnica de todo el personal de la Administración Pública Federal y se establece con fines de apoyar el desarrollo del servidor público dentro de las dependencias, contiene datos personales y curriculares, los relacionados con el ingreso o reingreso, cursos de capacitación, certificación de capacidades, plan de carrera, promociones, puntuación y movimientos laterales, resultados de las evaluaciones del desempeño, licencias, incapacidades médicas, historia laboral, intercambios, compatibilidades, autorizaciones y separaciones.

En la teoría administrativa se le denomina Inventario de Personal y se utiliza para conocer la oferta de personal en las organizaciones, es una información importante para la planeación y el desarrollo de la fuerza de trabajo.

La información del Registro Único del Servicio Público Profesional se toma como base para efectuar el cálculo de las necesidades cuantitativas del personal, considerando los efectos de los cambios en las estructuras organizacionales, la rotación, retiro, y separación de los servidores públicos sujetos a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, con el fin de que la estructura de la organización tenga el número de servidores públicos adecuado para su buen funcionamiento, acorde con los principios rectores del sistema, que promueva y garantice la equidad de género y permita la movilidad de los servidores públicos de carrera.

Catálogo de Puestos

Es el documento integrado con información referente a la descripción y perfil de los puestos, mismos que deben estar directamente relacionados y ser congruente con las estructuras organizacionales de la institución.

Es un instrumento a partir del cual se establecen ramas de puestos, así como la homologación o equivalencia entre los mismos, atendiendo, a las características de los perfiles, nivel de responsabilidad, remuneraciones, ámbito de competencia, rango, jerarquía, tipo de funciones o régimen laboral, entre otros aspectos.

El puesto lo define la normatividad como una 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 asignadas; implica deberes específicos y delimita jerarquías y capacidades para su desempeño.

La descripción del puesto es el proceso de ubicación, identificación y análisis del mismo en el contexto organizacional, bajo los siguientes principios:⁶⁴

- La descripción y elaboración de perfiles de puestos se realizará de forma descendente, esto es, desde el grupo organizacional superior en la Institución, pasando por cada uno de los grupos subsecuentes hasta el grupo de menor jerarquía, a fin de lograr alineación y congruencia organizacional.
- Se describe al puesto, no al ocupante, existe una tendencia de auto reflejarse por parte del servidor público que ocupa el puesto esto se debe evitar.
- La descripción tendrá vigencia hasta que no haya un cambio sustancial en las funciones del puesto.

Para el llenado del formato de descripción y perfil de puesto contemplara las siguientes recomendaciones:

- Una buena descripción dependerá de la claridad que tenga el ocupante y su jefe inmediato sobre el objetivo del proceso y sobre la información que le solicitemos.
- El llenado del formato de descripción y perfil de puestos lo realizaran los ocupantes de los puestos, coordinados por su jefe inmediato y con el apoyo del especialista y/o área de recursos humanos.
- La revisión del puesto descrito y perfilado será responsabilidad del superior jerárquico inmediato.
- El acceso será a través de Internet, con la clave de RUSP que tiene cada servidor público.

Se cuenta con un formato para realizar la descripción y perfil de puestos (anexo 1), en donde se solicitan los siguientes datos:⁶⁵

- **Identificación del puesto.-** código y nombre del puesto, el cual debe estar contemplado en la estructura orgánica y registrado en el maestro de puestos.
- **Misión del puesto.-** Se refiere a la “razón” de ser del puesto, define el rol funcional que va a desempeñar dentro de la organización, buscando la

⁶⁴ Apartado elaborado con base en: Comisión Nacional del Agua, Subdirección General de Administración, Gerente de Personal, *Proceso de descripción, perfil y valuación de puestos*, Documento Interno, México, 2005, p.21.

⁶⁵ Apartado elaborado con base en: Secretaría de la Función Pública, *Guía para la descripción y perfil de puestos*, Dirección General de recursos Humanos, México, 2005, p. 3.

congruencia y contribución con la misión del puesto inmediato superior, responde a la pregunta ¿Para qué fue creado?

- **Objetivo del puesto.**- es el propósito del puesto debe responder a las preguntas "qué" "cómo" y "para qué".
- **Funciones del puesto.**- conjunto de actividades afines, por medio de las cuales se alcanzará el objetivo del puesto, contesta a las preguntas ¿Qué hace? y ¿Para qué lo hace?
- **Perfil del puesto.**- información sobre nivel de estudios requerido, el grado de avance (titulado o pasante), escolaridad y/o áreas de conocimiento (genérica y específica), experiencia laboral, años de experiencia para ocupar el puesto, condiciones de trabajo, capacidades técnicas y gerenciales, así como el nivel de dominio requerido para desempeñar el puesto.

Para establecer el nivel de escolaridad mínimo y máximo se aplican 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, señalados en el cuadro 7.

CUADRO NÚM. 7.- CRITERIOS GENERALES PARA ESTABLECER EL NIVEL MÍNIMO Y MÁXIMO DE ESCOLARIDAD.

PUESTO POR NIVEL JERÁRQUICO	GRUPO GRADO	NIVEL DE ESCOLARIDAD POR GRUPO Y GRADO (MÍNIMO Y MÁXIMO REQUERIDOS)	AÑOS DE EXPERIENCIA
Director General	KA / KB / KC	Postgrado-Titulado, pudiendo ser diplomado y/o especialidad (después de la carrera profesional terminada). Maestría o doctorado.	9 a 12 7 a 8
Director General Adjunto	LA / LB / LC	Postgrado-Titulado, pudiendo ser diplomado y/o especialidad (después de la carrera profesional terminada). Maestría o doctorado.	9 a 12 7 a 8
Director de Área	MA / MB / MC	Licenciatura o Carrera Profesional-Titulado. Postgrado-Titulado, pudiendo ser diplomado y/o especialidad (después de la carrera profesional terminada).	7 a 8 4 a 6
Subdirector de Área	NA / NB / NC	Licenciatura o Carrera Profesional- Pasante (Carrera Terminada). Licenciatura o Carrera Profesional-Titulado.	4 a 6 3 a 4
Jefe de Departamento	OA / OB / OC	Licenciatura o Carrera Profesional-Pasante. Licenciatura o Carrera Profesional-Titulado.	3 a 4 2 a 3
Enlace de Alta Responsabilidad	PA / PB / PC	Licenciatura o Carrera Profesional-Pasante o Carrera Terminada. Licenciatura o Carrera Profesional-Titulado.	2 a 3 1 a 2
Enlace	PQ1/PQ2 /PQ3	Preparatoria o equivalente. Carrera Técnica, después de la Preparatoria (o formación equivalente), o Carrera Profesional Incompleta. Licenciatura o Carrera Profesional-Pasante o Carrera Terminada.	2 a 3 1 a 2

Fuente: Guía para la descripción y perfil de puestos, Secretaría de la Función Pública, México, 2005, p.14.

Capacidades⁶⁶

Las capacidades son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos, requeridos para el desempeño de un puesto dentro del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, tales como: las gerenciales o directivas, técnicas transversales y las técnicas específicas.

Capacidades gerenciales o directivas

Son los conocimientos, habilidades o actitudes, que de manera general y por el nivel de responsabilidad, deberán tener los servidores públicos de carrera para el desempeño de sus funciones estas son:

- **Visión Estratégica:** Identificar tendencias estratégicas, así como sus implicaciones y posibilidades, crear un enfoque a futuro que visualice en forma sistémica oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias de largo plazo y anticipar eventos, reconocer fuerzas impulsoras y restrictivas.
- **Liderazgo:** Establecer dirección; asumir e impulsar el compromiso con una visión compartida de futuro, unir y alinear esfuerzos hacia el servicio y otros objetivos institucionales comunes; organizar personas, recursos y actividades para lograr los objetivos acordados, persuadir a través de involucrar y motivar a otros, facilitar la acción, fungir como ejemplo y reconocer e incentivar los comportamientos esperados.
- **Orientación a Resultados:** Garantizar que las metas sean alcanzadas tal como fueron planeadas, con atención y servicio a la ciudadanía, emprender acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos, demostrar comportamientos específicos para alcanzar los resultados, tales como perseverancia, determinación, creatividad, flexibilidad, de interacción, etc., cumplir con los objetivos acordados mediante el uso eficiente y eficaz de los recursos, y lograr resultados de acuerdo a los estándares de calidad, bajos costos y oportunidad.
- **Negociación:** Lograr acuerdos satisfactorios entre diferentes partes, basándose en el intercambio de argumentos y propuestas veraces, sólidos y consistentes, alinear objetivos, alcanzar soluciones y beneficios mutuos, llegar a un acuerdo entre partes discordantes e intervenir en situaciones de desacuerdo o conflicto en busca de soluciones aceptables para los involucrados.

⁶⁶ *Guía de la prueba de conocimientos y habilidades de la capacidad técnica de recursos humanos*, Centro Nacional de Evaluación, Secretaría de la Función Pública, México, [s.a.], p. 4.

- **Trabajo en Equipo:** Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas de trabajo con los demás, proporcionando un marco de responsabilidad compartida, reconocer y aprovechar el talento de los demás, para integrarlos y lograr mayor efectividad en el equipo, coordinar el propio trabajo con el de otras personas para el logro de objetivos en común, a través de la colaboración y el intercambio de ideas y recursos, reconocer la interdependencia entre su trabajo y el de otras personas y trabajar en cooperación con otros, más que competitivamente.

Capacidades Técnicas Transversales y Específicas

Las capacidades técnicas transversales son los conocimientos y habilidades que son útiles para la generalidad de los puestos, tales como: Nociones Generales de Administración Pública, Informática, idiomas u otras. Las técnicas específicas son conocimientos y habilidades de carácter técnico-especializado requeridos para el desempeño de un puesto en el sistema, de acuerdo con la descripción del puesto.

CAPÍTULO IV MARCO DE REFERENCIA

COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA ⁶⁷

La Comisión Nacional del Agua es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, es la autoridad federal en materia de administración del agua, protección de cuencas hidrológicas y vigilancia en el cumplimiento de las normas sobre descargas y tratamientos del agua, es un órgano heredero de una gran tradición hidráulica y a lo largo de su historia ha estado integrado por destacados profesionales y especialistas de diversas disciplinas, reconocidos internacionalmente por su dedicación y capacidad técnica.

Antecedentes de la Comisión Nacional del Agua

Las instituciones que le antecedieron a la Comisión Nacional del Agua son:

- 1853.- El 22 de abril se crea el Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio, que tenía a su cargo, entre otras, las funciones de fomento agropecuario, a las cuales se incorpora más tarde la función de irrigación.
- 1921.- Se crea dentro de la Secretaría de Agricultura y Fomento, la Dirección de Irrigación a cargo de la organización del servicio hidrológico, el estudio de grandes proyectos de irrigación, así como la construcción y operación de las obras de riego.
- 1926.- La expedición de la Ley sobre Irrigación en Aguas Federales del 9 de enero, dio origen a la Comisión Nacional de Irrigación, que siguió dependiendo de la Secretaría de Agricultura y Fomento.
- 1947.- El primero de enero se publicó, en el Diario Oficial de la Federación, las reformas a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, dando origen a la Secretaría de Recursos Hidráulicos con atribuciones a cargo 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.

⁶⁷ Apartado elaborado con base en: Manual de organización general de la Comisión Nacional del Agua, México, 2008, p. 7 a 9.

1977.- El primero de enero entra en vigor la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en donde se fusionan las ex secretarías de: Agricultura y Ganadería y la de Recursos Hidráulicos, dando origen a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

1989.- Por Decreto Presidencial publicado el 16 de enero en el Diario Oficial de la Federación, se crea la Comisión Nacional del Agua, en calidad de órgano administrativo desconcentrado de 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, a fin de concentrar en un sólo 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.

Asimismo, con la finalidad de dar cumplimiento a estos propósitos se incrementaron sus responsabilidades, asumiendo la dirección de la operación de los distritos de riego y promover su transferencia a los usuarios, así como la asignación y ejercicio de diversas facultades en materia de recaudación.

1991.- Con la finalidad de fortalecer el funcionamiento de la Comisión Nacional del Agua, se crea por Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de abril, el Consejo Técnico, que al ser integrado por los titulares de las principales dependencias involucradas en la política hidráulica, ha constituido para la Institución, una instancia de apoyo invaluable para avanzar en el cumplimiento de los propósitos que le dieron origen.

1994.- Mediante decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre, se crea la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, a la que se asigna entre otros, el

despacho de los asuntos relativos a formular y condicionar la política nacional en materia de aguas, por lo que la Comisión Nacional del Agua, quedó adscrita a esta nueva dependencia.

- 2000.- Con el Decreto de modificación a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre, en el artículo 32 Bis La Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca cambia su denominación a Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, conservando sus atribuciones con relación a la administración, uso, regulación y aprovechamiento sustentable de las aguas nacionales, mismas que quedaron establecidas en su Reglamento Interior publicado el 2 de junio de 2001.
- 2003.- El 21 de enero se publicó el Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, mediante el cual se estableció la estructura orgánica de la Comisión Nacional del Agua, conformada por Subdirecciones Generales, Unidades Staff, Gerencias Regionales y Gerencias Estatales.
- 2004 El 29 de abril se publicaron las modificaciones a la Ley de Aguas Nacionales, en donde se establece dentro de la estructura administrativa del ámbito regional de la Institución, al Organismo de Cuenca, básicamente para fomentar la participación de los usuarios del agua y de los particulares en la realización y administración de las obras y de los servicios hidráulicos, así como favorecer la descentralización de la gestión de los recursos hídricos.
- 2006.- El 30 de noviembre se publicó el Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua, en la que se describe la estructura orgánica de la Comisión en sus dos niveles: Nacional conformada por la Dirección General, Subdirecciones Generales y Coordinaciones Generales, así como en el nivel Regional Hidrológico-Administrativo en el que se ubican las Direcciones Generales de los Organismos de Cuenca y Direcciones Locales, a través de ellos se llevan a cabo las acciones requeridas para alcanzar el uso sustentable del recurso hídrico en cada región del país y establecer la política y estrategias hidráulicas nacionales.

Misión y visión del la Comisión Nacional del Agua⁶⁸

La misión de la Comisión Nacional del Agua es “*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*”.

Su visión es “*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*”.

Objetivos rectores del sector hidráulico⁶⁹

El propósito es contar con una Nación que cuente con agua de calidad y cantidad suficiente, reconozca su valor estratégico, la utilice de manera eficiente y proteja los cuerpos de agua, para garantizar un desarrollo sustentable y preservar el medio ambiente.

Para lograr lo anterior, en el Programa Nacional Hídrico 2007 – 2012 se establecen los siguientes objetivos rectores del sector hidráulico:

1. Mejorar la productividad del agua en el sector agrícola.
2. Incrementar el acceso y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
3. Promover el manejo integrado y sustentable del agua en cuencas y acuíferos.
4. Mejorar 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. Prevenir los riesgos derivados de fenómenos meteorológicos e hidrometeorológicos y atender sus efectos.
7. Evaluar los efectos del cambio climático y el ciclo hidrológico.
8. Crear una cultura contributiva y de cumplimiento a la Ley de Aguas Nacionales en materia administrativa.

La Comisión considera que la participación de la sociedad es indispensable para alcanzar las metas que se han trazado en cada cuenca del país, ya que entre otros

⁶⁸ Comisión Nacional del Agua, “Misión y Visión de la Comisión Nacional del Agua”, *Manual de organización general*, México, 2008, p. 11.

⁶⁹ Apartado elaborado con base en: *Programa Nacional Hídrico 2007 – 2012*, México, 2008, p. 27.

aspectos, los habitantes pueden dar la continuidad que se requiere a las acciones planteadas.

Otro de los aspectos que se deben considerar cuando nos referimos al recurso hídrico es el gran impacto en el crecimiento y desarrollo económico del país cuando se cumplen los siguientes aspectos:⁷⁰

- El desarrollo económico genera bienestar social.- básicamente se refiere al suministro de los servicios de agua potable y alcantarillado a la población, así como al tratamiento de las aguas residuales, con lo anterior se obtiene una mejora generalizada del nivel de vida de la sociedad, en términos de salud, bienestar, esperanza de vida y calidad del medio ambiente.
- El agua propicia el crecimiento económico.- considera el recurso hídrico como un insumo en la actividad económica del país para la generación de bienes y servicios, como la agricultura, la producción de energía eléctrica o la industria.

Si bien se reconoce que el agua debe proporcionar bienestar social y apoyar el desarrollo económico, la Comisión Nacional del Agua está convencida de que se debe preservar en cantidad y calidad adecuadas para las generaciones actuales y futuras.

Objetivo de la Comisión Nacional del Agua

*“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 del recurso hídrico y sus bienes públicos inherentes, incluyendo la administración, regulación, control y protección del dominio hídrico, que permita garantizar su desarrollo integral sustentable y preservar el medio ambiente, mediante la aplicación de la normatividad aplicable a la materia”.*⁷¹

Organización de la Comisión Nacional del Agua

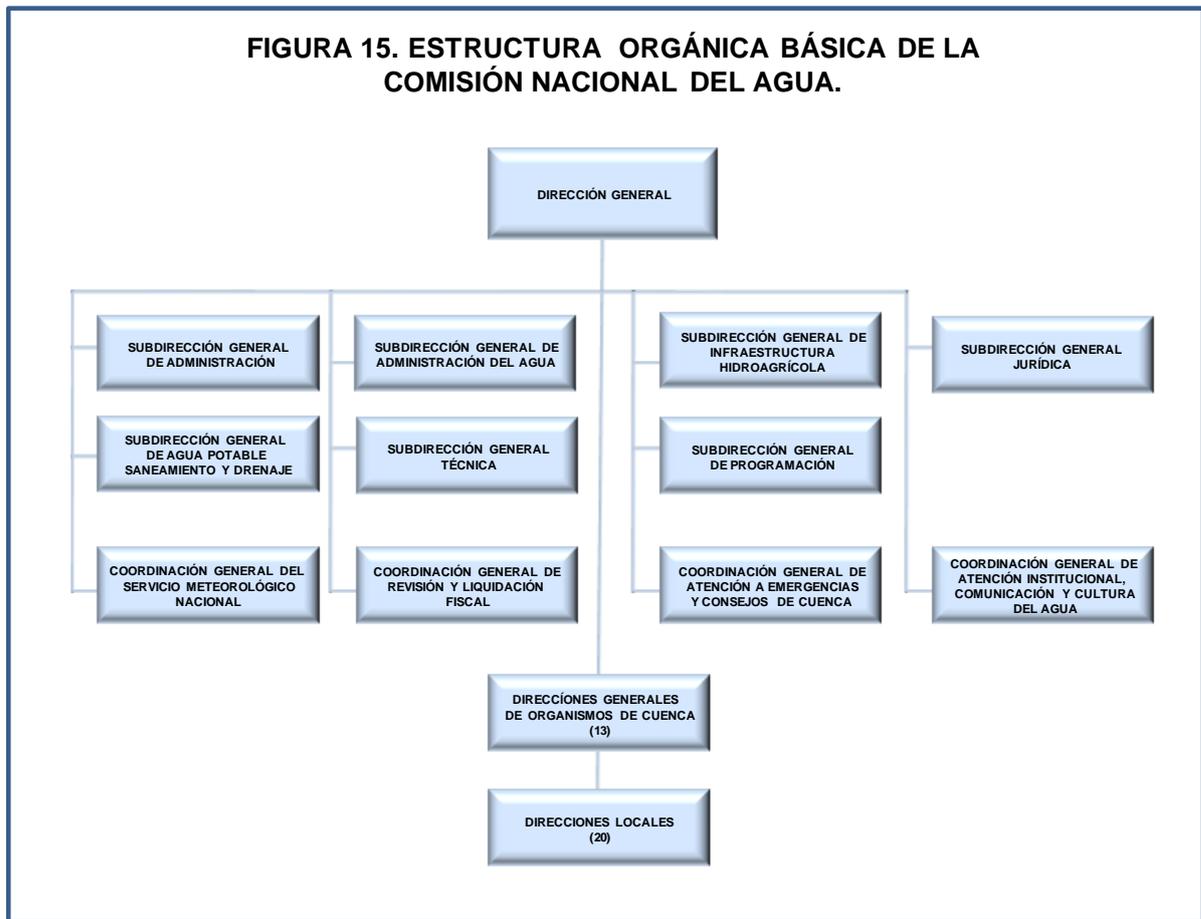
El artículo 9 de la Ley de Aguas Nacionales establece que la Comisión Nacional del Agua se organizará para el ejercicio de sus atribuciones en dos modalidades, el nivel nacional y el nivel regional hidrológico administrativo, señalados en la figura 15.⁷²

⁷⁰ Apartado elaborado con base en: Comisión Nacional del Agua, *Conócenos*, México, 2008, http://intranet.cna.gob.mx/Intranet_2005/Inicio.aspx, (12 de agosto de 2008), [s.p.].

⁷¹ Comisión Nacional del Agua, *Manual de organización general*, México, 2008, p. 37.

⁷² Párrafo elaborado con base en: Ley de Aguas Nacionales, México, 2004, p.14

FIGURA 15. ESTRUCTURA ORGÁNICA BÁSICA DE LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA.



Comisión Nacional del Agua, *Organigrama*, http://intranet.cna.gob.mx/Intranet_2005/Inicio.aspx, México, 2008, (12 de agosto de 2008), [s.p.].

El Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua establece en el artículo 11 la conformación de los niveles quedando de la siguiente manera:⁷³

- **El Nivel Nacional** está integrado por una Dirección General, siete subdirecciones generales y cuatro coordinaciones generales⁷⁴.
- **El Nivel Regional Hidrológico-Administrativo** lo conforman trece organismos de cuenca y veinte direcciones locales, especificadas en el cuadro 8, adscritas jerárquica y administrativamente a éstos⁷⁵.

CUADRO 8. UNIDADES ADMINISTRATIVAS DEL NIVEL REGIONAL HIDROLÓGICO-ADMINISTRATIVO

ORGANISMOS DE CUENCA	DIRECCIONES LOCALES	
Península de Baja California. Noroeste. Pacífico Norte.	Baja California Sur. Nayarit. Michoacán.	Colima. Guanajuato. Querétaro.

⁷³ Este apartado ha sido elaborado con base en: Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua, México, 2006, p. 4- 6 y 130- 131.

⁷⁴ Comisión Nacional del Agua, *Organigrama*, http://intranet.cna.gob.mx/Intranet_2005/Inicio.aspx, México, 2008, (12 de agosto de 2008), [s.p.].

⁷⁵ Reglamento Interior de la Comisión Nacional de Agua, 2006, artículo tercero y cuarto transitorios, p. 122-123.

Balsas.	Puebla.	San Luis Potosí.
Pacífico Sur.	Guerrero.	Tabasco.
Río Bravo.	Chihuahua.	Campeche.
Cuencas Centrales del Norte.	Coahuila.	Quintana Roo.
Lerma Santiago Pacifico.	Durango.	Hidalgo.
Golfo Norte.	Zacatecas.	Estado de México.
Golfo Centro.	Aguascalientes.	Tlaxcala.
Frontera Sur.		
Península de Yucatán.		
Agua del Valle de México.		

Elaboración propia

Capital humano de la Comisión Nacional del Agua⁷⁶

Para cumplir y lograr los objetivos rectores plasmados en el Plan Nacional Hídrico 2007-2012, la Comisión Nacional del Agua cuenta con 13,550 servidores públicos activos (Agosto de 2008), de los cuales 3,923 es personal de mando y 9,627 son de tabulador general, distribuidos en los niveles Nacional y Regional Hidrológico Administrativo como se señala en el cuadro 9⁷⁷.

CUADRO 9. SERVIDORES PÚBLICOS POR ADSCRIPCIÓN Y NIVEL

SERVIDORES PÚBLICOS	NIVEL NACIONAL	NIVEL REGIONAL HIDROLÓGICO - ADMINISTRATIVO		TOTAL
	OFICINAS CENTRALES	ORGANISMOS DE CUENCA	DIRECCIONES LOCALES	
SUPERIORES	246	149	82	477
MANDOS MEDIOS	958	1,476	1,012	3,446
TABULADOR GENERAL	908	5589	3130	9,627
TOTAL	2,112	7,214	4,224	13,550

Fuente: Comisión Nacional del Agua, Gerencia de Personal, Personal activo, Informe al 31 de agosto de 2008.

Del total de servidores públicos de mando 3,446 con niveles de subgerente, jefe de proyecto y jefe de departamento están sujetos a Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril del 2003.

Los 477 puestos como son el de: Director General, Subdirector General, Coordinador General, Director General del Organismo de Cuenca, Directores Locales y Gerentes, no están sujetos a Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública

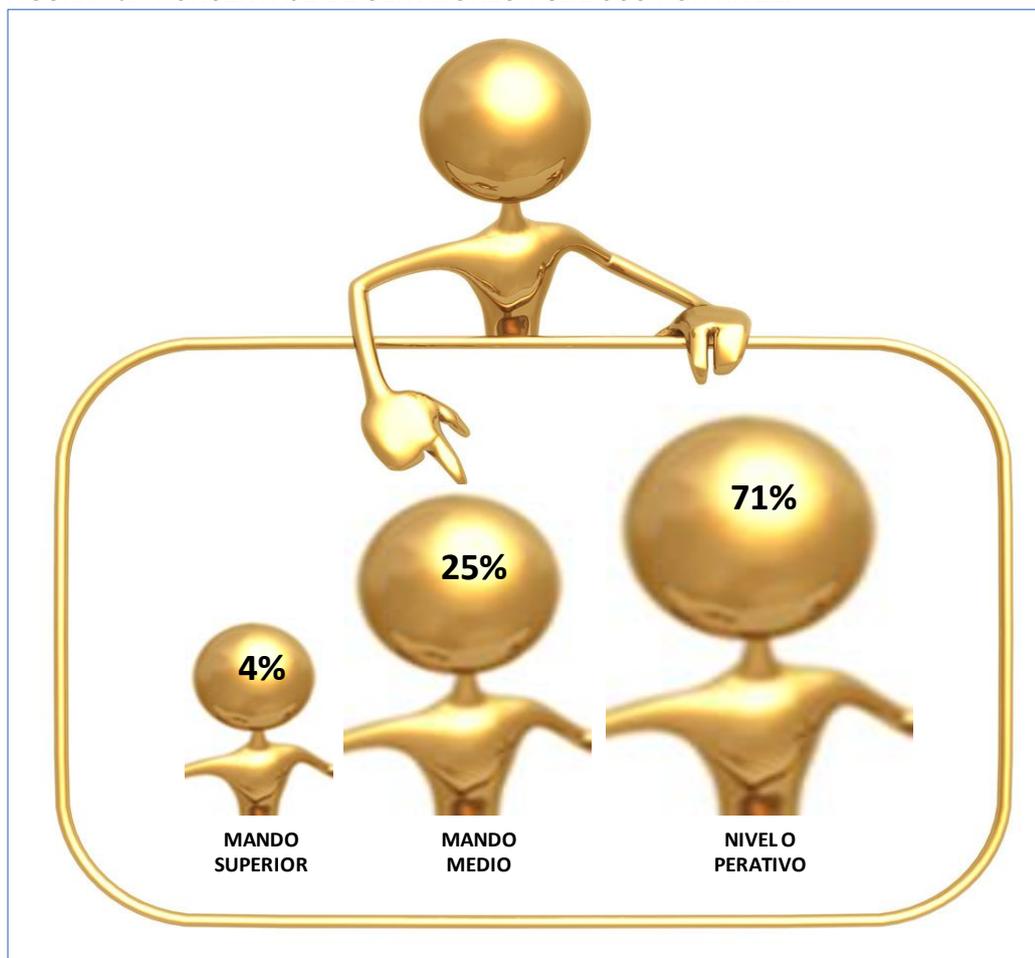
⁷⁶ Párrafo elaborado con base en: Comisión Nacional del Agua, Subdirección General de Administración, "Personal activo por grupo ocupacional y nivel de tabulador", *Informe de personal*, México, Agosto - 2008, p. 3.

⁷⁷ Comisión Nacional del Agua, Gerencia de Personal, "Personal activo", *Informe de personal*, México, Agosto de 2008, p. 4.

Federal, estos se ocupan por libre designación o por formar parte del gabinete de apoyo o puestos claves.

De acuerdo a la figura 16, se observa que sólo el 25% del personal están sujetos al servicio profesional de carrera y el 75% no están considerados para integrarse al sistema.

FIGURA 16.- PORCENTAJE DE SERVIDORES PÚBLICOS POR NIVEL.



ELABORACIÓN PROPIA

Este porcentaje se incrementará a partir del mes de agosto del 2008, ya que se considerarán puestos del nivel de subgerente como de libre designación, siempre y cuando, se ubiquen en el segundo nivel jerárquico de dependencia con el Director General de la Comisión Nacional del Agua, como por ejemplo la Coordinación General de Atención de Institucional, Comunicación y Cultura del Agua y los directores de área adscritos a las Direcciones General de los Organismos de Cuenca.⁷⁸

Dentro de los objetivos rectores del Sector Hidráulico, relacionado con mejorar el desarrollo técnico, administrativo y financiero señala, entre otras cosas, que la

⁷⁸ Datos tomados del oficio emitido por la Consejería Adjunta de Consulta y Estudios Constitucionales de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal del 1° de agosto de 2008, 8 pp.

Comisión Nacional del Agua debe contar con personal especializado con una preparación sólida, por lo que debe seleccionar y formar servidores públicos ofreciéndoles la posibilidad de desarrollo que garantice su profesionalización y permanencia en la organización, lo anterior se puede lograr mediante la implementación del Servicio Profesional de Carrera.

CAPÍTULO V METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN⁷⁹

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar los resultados obtenidos con la implantación del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos en la Comisión Nacional del Agua y su impacto en la profesionalización de los servidores públicos de mando, por lo que será necesario efectuar un estudio objetivo de la situación actual, de los elementos que integran el subsistema en cuestión, a fin de definir claramente la problemática existente.

Interferencia del investigador

El estudio será observacional (no experimental), ya que la investigación se realizará analizando los elementos básicos del subsistema de planeación de recursos humanos, su operación y la repercusión de sus resultados en la Comisión Nacional del Agua, lo anterior debido a que no se tiene control sobre las variables que interviene en el subsistema a investigar.

Evolución del fenómeno estudiado

El estudio será transversal, ya que sólo se analizará un período y la repercusión de los resultados generados en la profesionalización de los servidores públicos, así como descriptivo ya que se detallará lo que está sucediendo en la Comisión Nacional del Agua en relación a la operación del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.

La forma en que se realizará la investigación será utilizando el método **deductivo**, iniciando con la revisión de los elementos teóricos y conceptuales básicos para la comprensión del tema en estudio, con el propósito de obtener una visión global y poder entender la realidad.

Posteriormente se realizará un **análisis** del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos instrumentado en la Comisión Nacional del Agua, a fin de identificar los elementos que intervienen y lo conforman, su relación, causas y efectos para estar en posibilidad de realizar una **síntesis** e identificar los elementos, factores y criterios que afectan la operación del Servicio Profesional de Carrera y fundamentar la hipótesis de la investigación.

⁷⁹ Capítulo elaborado con base en: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill, México, 2008, p. 99-118.

Recopilación y análisis de información

La investigación del caso en estudio se inició con la recopilación, revisión y análisis de los documentos relacionados con la normatividad emitida para la implantación del Servicio Profesional de Carrera, específicamente lo que se refiere al Subsistema de Planeación de Recursos y los elementos que la conforman, así como la información generada por la Comisión Nacional del Agua, a través de las áreas responsables de la operación del subsistema en cuestión, concretamente en materia de Estructuras Orgánicas y Catálogo de Puestos, tales como: la metodología y procedimientos para el diseño y dictamen de las estructuras orgánicas y para la elaboración de la descripción y perfil de puestos, así como las herramientas administrativas aplicadas para llevar a cabo dichos procesos.

Otra de las técnicas aplicadas por el investigador será la observación, dado que se tiene la posibilidad de estar en contacto directo con las áreas y servidores públicos relacionados con la operación del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.

Diseño y aplicación del cuestionario.

Asimismo, se diseñó un cuestionario (anexo 2) con respuestas cerradas y dos con opción para expresar su opinión con sus propias palabras, se aplicó a los servidores públicos adscritos a la Gerencia de Personal, involucrados directa o indirectamente en el proceso para el diseño y dictamen de las estructuras orgánicas y elaboración de la descripción y perfil del puesto, la población total es de 40 personas con niveles de: Subgerente, Jefe de Proyecto y Jefe de Departamento.

CAPÍTULO VI DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez analizados los elementos que integran el Subsistema de Planeación de Recursos Humanos del Sistema del Servicio Profesional de Carrera y de acuerdo a lo establecido por la teoría administrativa, se puede determinar que el Registro Único de Servidores Públicos y los estudios prospectivos, son factores importantes para determinar el inventario de personal y los requerimientos de capital intelectual en un futuro, pero los que impactan directamente en la profesionalización de los servidores públicos es el diseño de la estructura orgánica y la descripción y perfil del puesto.

Por lo anterior, la investigación se enfocó en estudiar los antecedentes de la certificación de la estructura orgánica y la autorización de las descripciones y perfiles de puestos de la Comisión Nacional del Agua.

Áreas responsables del subsistema de planeación de recursos humanos

De acuerdo con el Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua, artículo 17 fracción VIII señala que la Subdirección General de Administración es responsable de Administrar el Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Institución, a través de la Gerencia de Personal quien participa en la administración y operación del sistema.⁸⁰

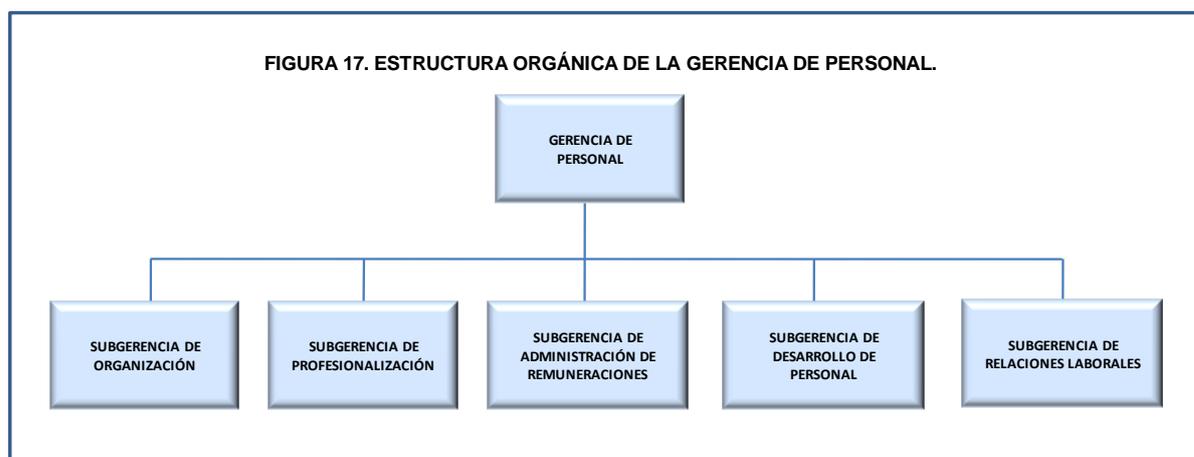
Para el establecimiento y operación del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, la Gerencia de Personal contaba con la Subgerencia de Planeación de Personal, área a cargo de los subsistemas de: Ingreso, Evaluación del Desempeño, Separación y Control y Evaluación del Sistema.

La Subgerencia de Planeación de Personal tenía la responsabilidad de efectuar la planeación de las acciones para generar y difundir las normas y lineamientos para la elaboración y/o actualización de las estructuras orgánicas y para la descripción y perfil de los puestos de todas las unidades administrativas del nivel central y regional hidrológico-administrativo de la Comisión Nacional del Agua, así como gestionar ante las Secretarías de: Medio Ambiente y Recursos Naturales, Función Pública y Hacienda y Crédito Público, el dictamen, autorización y registro de la estructura orgánica para obtener la certificación, así como el registro de las descripciones y perfiles de puesto para su integración al Catálogo de Puestos.

⁸⁰ Párrafo elaborado con base en: *Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua*, México, 2006, p. 15 y 17.

En enero de 2008 se llevó a cabo una reestructuración de la Gerencia de Personal, con el propósito de asumir y fortalecer las actividades en materia de organización de acuerdo a los procesos y servicios requeridos para propiciar el desarrollo integral de los servidores públicos de la Comisión Nacional del Agua, por lo que se incorporó a su estructura orgánica la Subgerencia de Organización quien tendría a su cargo el Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.

Por lo anterior, la Gerencia de Personal quedó conformada por cinco subgerencias: de Organización, Profesionalización, Administración de Remuneraciones, Desarrollo de Personal y Relaciones Laborales.



ELABORACIÓN PROPIA.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

El 10 de abril de 2003, se expidió el Decreto por el que se da a conocer la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, en ese año la Secretaría de la Función Pública solicitó a las dependencias presentar su estructura orgánica para su dictamen, registro y certificación.

En el 2004, la Comisión Nacional del Agua, depuró la estructura orgánica e identificó los puestos asociados a la misma, a fin de dar inicio a la implementación y operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, en ese año se llevaron a cabo reuniones de trabajo con las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, Función Pública y Medio Ambiente y Recursos Naturales, con objeto de obtener la certificación de la Estructura Orgánica Básica y No Básica con un total de 4,320 puestos de mando⁸¹.

⁸¹ Dato obtenido del oficio No. SSFP/412/1648/2005, emitido por la Secretaría de la Función Pública, el 26 de diciembre de 2005.

En noviembre de 2004 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público comunicó que procedía el registro y validación, desde el punto de vista presupuestal, por lo que no encontraba objeción para que la Secretaría de la Función Pública certificara la Estructura Orgánica Básica y No Básica de la Comisión Nacional del Agua.⁸²

Para definir la estructura orgánica básica y no básica, la Subgerencia de Planeación de Personal contaba con la normatividad emitida en el 2002 por la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, en dicho documento se establecen los lineamientos y procedimientos para la elaboración y presentación de propuestas de modificación de estructuras orgánicas y ocupacionales, así como el proceso para su dictamen, registro y autorización por las instancias respectivas.⁸³

Las recomendaciones señaladas en el documento, para la elaboración y/o actualización de la estructura orgánica, son las siguientes:

- Evitar reflejar procesos inútiles o fragmentados, duplicidad funcional, mala distribución de las cargas de trabajo, así como un número excesivo de áreas de apoyo y asesoría.
- Considerar las disposiciones de racionalidad, disciplina presupuestaria, eficiencia y productividad que permitan alcanzar el óptimo de resultados con los recursos mínimos indispensables.
- Cualquier modificación a las estructuras orgánicas, no deberá generar creación de plazas ni ampliación líquida presupuestal, los cambios se realizarán mediante movimientos compensados.

Además de la normatividad mencionada, se contaba con la Norma para Autorizar y Registrar las Estructuras Orgánicas y Ocupacionales de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, emitidas en 1998 por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, documento que promueve el adelgazamiento de las estructuras orgánicas a través de los programas de reducción y de separación voluntaria, debido a que el aparato burocrático había crecido en exceso.

En el citado documento se define a la estructura orgánica como la representación gráfica de las *“unidades administrativas que integran una dependencia y/o entidad, donde se establecen niveles jerárquico-funcionales de conformidad con las atribuciones*

⁸² Párrafo elaborado con base en: Comisión Nacional del Agua, *Acciones administrativas para alcanzar los objetivos Institucionales, una semblanza y reseña del período 2001-2006*, México, p.93

⁸³ Párrafo elaborado con base en: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, *Lineamientos para modificación de estructuras orgánicas y ocupacionales*, Dirección de Organización, México, 2002, p. 3.

que a la misma le asigna la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como el reglamento interior correspondiente”.⁸⁴

Dicho documento establece los criterios para clasificar a las áreas que integran la estructura orgánica, definiendo las mismas de la siguiente manera:⁸⁵

- **Áreas sustantivas:** Son aquellas que desarrollan funciones derivadas directamente de las atribuciones y objetivos encomendados a la institución, mediante la producción de bienes y/o prestaciones de servicios para lo que están facultadas y fueron constituidas.
- **Áreas de regulación y control:** Son las encargadas de orientar, dirigir el desarrollo de funciones relativas al proceso de planeación y programación de la operación de la institución, así como, de aquellas referidas a la información estadística, control y mejoramiento administrativo.
- **Áreas de apoyo o adjetivas:** Son aquellas que realizan funciones que coadyuvan al logro de los objetivos institucionales y desarrollo de las actividades de las áreas sustantivas, haciendo factible el correcto funcionamiento de la institución, mediante la ejecución de funciones relacionadas con la administración interna, control y apoyo institucional, destacando la relacionada con los recursos humanos, materiales y financieros.

En la revisión que se realizó al proceso, previo a la gestión del dictamen, registro, autorización y certificación de las estructuras orgánicas, se encontró que no se realizaba un análisis y dictamen técnico-funcional interno de las propuestas de reestructuración presentada por las unidades administrativas, únicamente se verificó que: el número de puestos no rebasará los autorizados, que la propuesta no generará una ampliación presupuesta, o bien, si se creaban áreas estas se realizarán mediante movimientos compensados,

Si se cumplía con los requisitos anteriores, se daba inicio a la gestión ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de la suficiencia presupuestal para estar en condiciones de gestionar su registro y autorización en la Secretaría de la Función Pública.

Actualmente la estructura orgánica de la Comisión Nacional del Agua está reflejada en el Maestro de Puesto, donde se encuentran registrados 4,320⁸⁶ puestos, de los cuales

⁸⁴ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Norma para autorizar y registrar las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal*, México, [s.a.], p. 18.

⁸⁵ Ídem. p. 16 y 17.

82 conforman la Estructura Orgánica Básica que incluye los puestos de: Director General de la Comisión Nacional del Agua, Subdirector General, Coordinador General, Gerente, Coordinador, Director General de Organismos de Cuenca y Director Local; los restantes 4,238 puestos son de la Estructura Orgánica No Básica que considera los niveles de: Subgerente, Jefe de Proyecto, Jefe de Departamento, Residente General, Residente Especializado, Residente de Obra, Jefe de Distrito, Subjefe de Distrito y Especialistas en Hidráulica.

Con la finalidad de determinar las diferencias de la estructura orgánica básica entre el antes y después de la entrada en vigor de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, se efectuó el análisis del número de áreas de las Estructuras Orgánicas Básicas autorizadas en el 2003 (anexo 3), 2005 (anexo 4) y 2006 (anexo 5) como se muestra en el cuadro 10.

CUADRO 10. ANALISIS COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA BÁSICA DE 2004 A 2006

UNIDADES ADMINISTRATIVAS	2003	2005	2006
Dirección General	1	1	1
Áreas Staff	2	2	0
Subdirección General	9	7	7
Unidad	3	2	0
Coordinación General	0	1	4
Gerencia	41	34	36
Coordinación	2	0	1
Gerencia Regional / Dirección de Organismo de Cuenca	13	13	13
Gerencia Estatal / Dirección Local	27	20	20
TOTAL	98	80	82

Elaboración propia

Observando los resultados, se podría decir en primera instancia que de la estructura orgánica básica de 2003 a 2005, hubo una reducción de 18 áreas, dos Subdirecciones Generales, una unidad, 7 Gerencias, 2 Coordinaciones y 7 Direcciones Locales, sin embargo se creó una Coordinación General en 2005 y para 2006 se crearon tres más, obviamente con un nivel jerárquico y salarial mayor, es decir que solo se efectuaron

⁸⁶ Dato obtenido del *Maestro de puestos* de la Comisión Nacional del Agua, Gerencia de Personal, Documento interno, México, 2008.

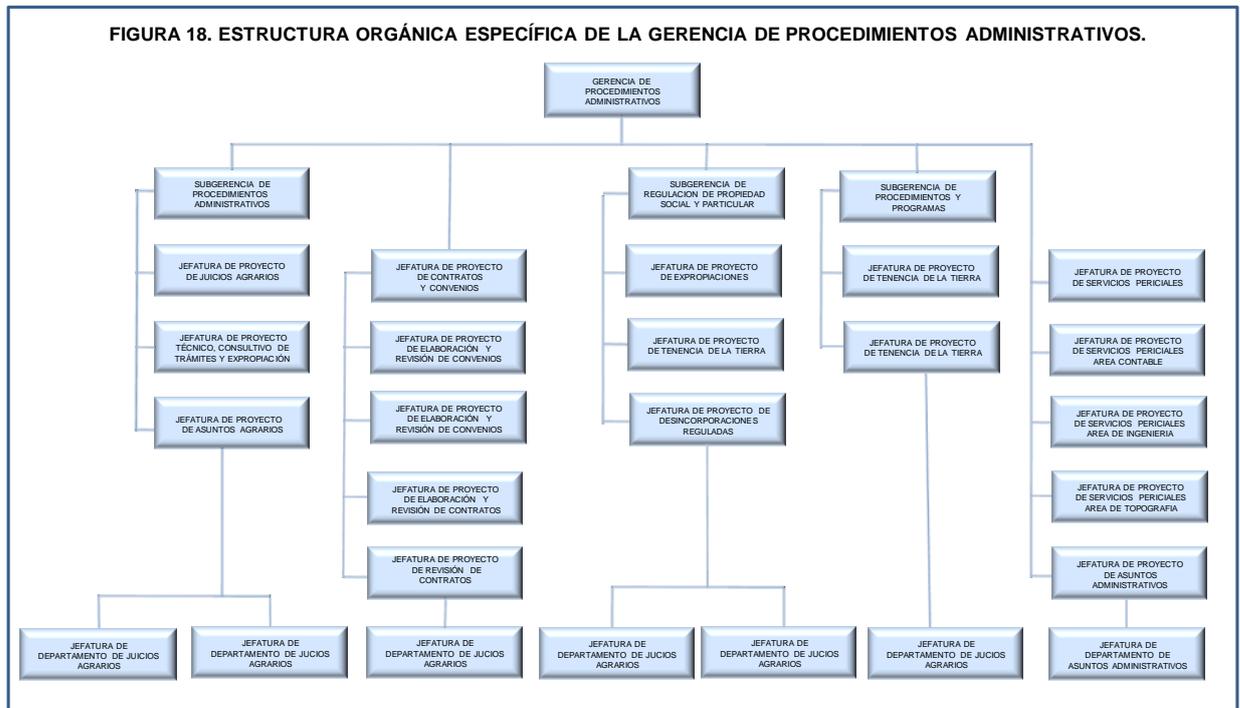
movimientos para crear más áreas de mayor o menor nivel, buscando, no la congruencia de las estructuras orgánicas con las necesidades de las unidades administrativas o de la Institución, si no cuidando no rebasar el presupuesto autorizado.

Un ejemplo claro fue la desaparición, de la Gerencia de Meteorología, adscrita a la Unidad del Servicio Meteorológico Nacional, área encargada de generar y proporcionar información oficial estratégica, afectando el funcionamiento, desarrollo y consolidación del Servicio Meteorológico Nacional, justificando lo anterior por las restricciones presupuestales derivadas de la aplicación de medidas de racionalidad y austeridad establecidas en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación, medida que no afectó para dar mayor nivel a los titulares de las áreas Staff.

A su vez, la Estructura No Básica, se incrementó en el nivel central, un ejemplo de lo anterior es que al desaparecer el puesto de Secretario Particular de los Gerentes por disposiciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la Institución se crearon coordinaciones para que fueran ocupados por los secretarios particulares, justificando lo anterior en lo establecido en el Artículo 8 del Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua, que a la letra dice:

“El Director General de la Comisión tendrá las facultades que le confiere la Ley y ejercerá las atribuciones que el propio ordenamiento otorga a la Comisión, y las que se prevén en este Reglamento y demás disposiciones aplicables para las unidades administrativas de la misma, y podrá, previa autorización del Consejo Técnico de la Comisión y registro de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Función Pública, conforme a las disposiciones aplicables, establecer las coordinaciones de proyectos especiales que se requieran”

Otras situaciones que se detectaron, es que muchas de las Estructuras Orgánicas No Básicas, no se consideran aspectos técnicos ni metodológicos en el diseño de la misma, como puede ser la amplitud de control, un claro ejemplo se observa en la Gerencia de Procedimientos Administrativos de la Subdirección General Jurídica, en donde al titular le reportan veintiún subordinados, como lo muestra la figura número 18.



Aplicando el Teorema de Graicunas el superior jerárquico tendría 22,020,516 relaciones posibles con sus subordinados, lo que incrementa la complejidad de las relaciones del grupo y crea deficiencias en el control, coordinación y comunicación para el desarrollo de las funciones y logro de los objetivos del área.

Asimismo, la Subgerencia de Organización encargada de emitir un dictamen técnico-organizacional, no efectúa una revisión y análisis de las propuestas de estructura orgánica presentadas por las unidades administrativas, no cuenta con la metodología ni criterios para llevar a cabo el análisis, diseño y validación de las mismas, en donde se consideren factores tales como: la estrategia, atribuciones, procesos, objetivos y funciones sustantivas de las áreas, para dictaminar si procede la creación de áreas.

A fin de reafirmar lo investigado, se entrevistó al servidor público que tiene a cargo el análisis y gestión de las estructuras orgánicas, generando los siguientes resultados:

- No se ha diseñado ningún plan de acción para definir la metodología y criterios internos para el diseño y análisis de las propuestas de reestructuración de las unidades administrativas.
- Se cuenta con el procedimiento para el trámite de autorización y registro de estructuras orgánicas y ocupacionales, dicho documento no ha sido autorizado ni difundido a las unidades administrativas de la Comisión Nacional del Agua.

- El personal encargado de realizar el análisis y revisión no cuenta con el perfil, experiencia ni conocimientos en llevar a cabo el análisis de las propuestas de reestructuración de las unidades administrativas.
- Los elementos revisados para dar inicio al trámite de dictamen, registro y autorización son que cumplan con los requisitos y formatos definidos en la “Tabla de Movimientos Estructurales de Personal de Mando” (anexo 6), de acuerdo al tipo de requerimiento como pueden ser: cambio de línea de mando, de denominación y/o de adscripción; renivelación de acuerdo a movimientos compensados; movimiento o trayectoria lateral y la creación de plazas de acuerdo a las economías generadas por puestos vacantes.

En conclusión, los elementos que originaron que no se llevará a cabo un análisis y revisión a fondo de la Estructuras Orgánica Básicas y No Básicas fueron:

- Cumplir con los tiempos estipulados por las dependencias globalizadoras y los establecidos en la normatividad en la materia.
- Los cambios por los que atravesaba la Institución con el cambio de la normatividad que la regula.
- La falta de una metodología para el análisis y dictamen de las propuestas de reestructuración de las áreas y de personal capacitado.
- La presión que aplicaron las instancias globalizadoras para poner en marcha el Servicio Profesional de Carrera.

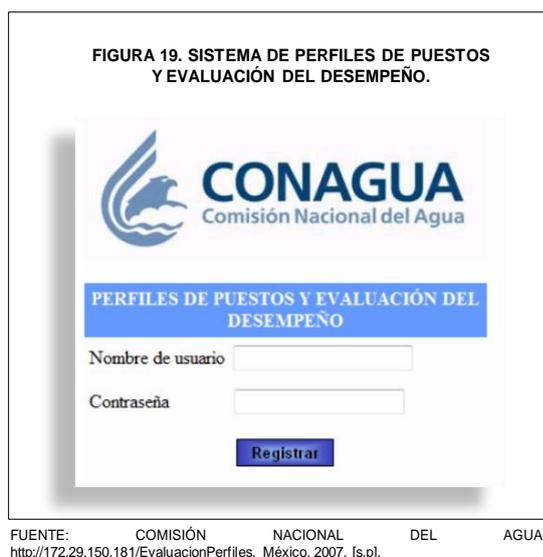
Los puntos anteriores dieron como resultado que la estructura orgánica se registrará en una base de datos denominada maestro de puestos, donde la única condición para autorizar la creación de un área sea el aspecto presupuestal, dicho maestro de puestos sustituyó al análisis técnico funcional de la estructura orgánica de la Institución.

DESCRIPCIONES Y PERFILES DE PUESTOS

La publicación de la Ley de Aguas Nacionales en el 2004, dio inicio a la integración del Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua, mismo que fue expedido en el año de 2006, este ordenamiento jurídico señala, entre otras cosas, a las unidades administrativas que constituyen la estructura orgánica de la institución, dicho evento generó un proceso de reordenamiento y transición que impactó a la estructura organizacional y por ende a las descripciones y perfiles de puesto.

Una vez certificada la estructura orgánica, en el año de 2006, se enviaron 4,227 descripciones y perfiles de puesto ante la Secretaría de la Función Pública⁸⁷, de las cuales 123 estaban validadas por el Comité Técnico de Profesionalización de la Comisión Nacional del Agua,

Para recopilar la información e integrar las 4,227 descripciones y perfiles de puesto se diseñó el “Sistema de Perfiles de Puesto y Evaluación del Desempeño”, el cual era operado por los titulares de las áreas administrativas y controlado por la Subgerencia de Planeación de Personal.⁸⁸



Se llevaron a cabo reuniones de trabajo, presenciales y a través de videoconferencias, con las unidades administrativas del nivel nacional y regional hidrológico administrativo, a fin de darles a conocer la metodología, criterios y procedimiento para recabar la información.

Los titulares de las áreas administrativas se encargaron de distribuir los formatos a los servidores públicos para recabar la información de las descripciones y perfiles de los puestos, a fin de capturar la misma en el sistema.

Entre los problemas que se presentaron para integrar la información fueron:

- No se difundió la metodología para la descripción y perfil del puesto a los servidores públicos quienes proporcionarían la información.

⁸⁷ Dato obtenido de la atenta nota del 21 de diciembre de 2006, emitida por la Subgerencia de Planeación de Personal.

⁸⁸ Apartado elaborado con base en: *Programa de trabajo para la integración del catálogo de misiones, objetivos, funciones y metas, perfiles y evaluación del desempeño*, Gerencia de Personal, Documento Interno, 2006.

- En algunos de los casos, los titulares de las áreas administrativas que habían participado en las reuniones de trabajo, no se involucraron directamente en la captura ni revisión de la información.
- Los servidores públicos efectuaban la descripción del puesto de acuerdo a las funciones que realizaban y el perfil con base a sus características personales.
- El tiempo para obtener, revisar, modificar e integrar la información no fue suficiente.
- El personal de la Subgerencia de Planeación de Personal encargado para supervisar, revisar e integrar la información, así como asesorar a las unidades administrativas a nivel nacional era insuficiente, sólo se contaba con un Jefe de Departamento, especialista en la materia y certificado por la Secretaría de la Función Pública y dos servidores públicos de apoyo.
- Se entregó información a la Secretaría de la Función Pública, misma que no estaba validada por el Comité Técnico de Profesionalización, solo cumpliendo con cantidad y no con calidad.

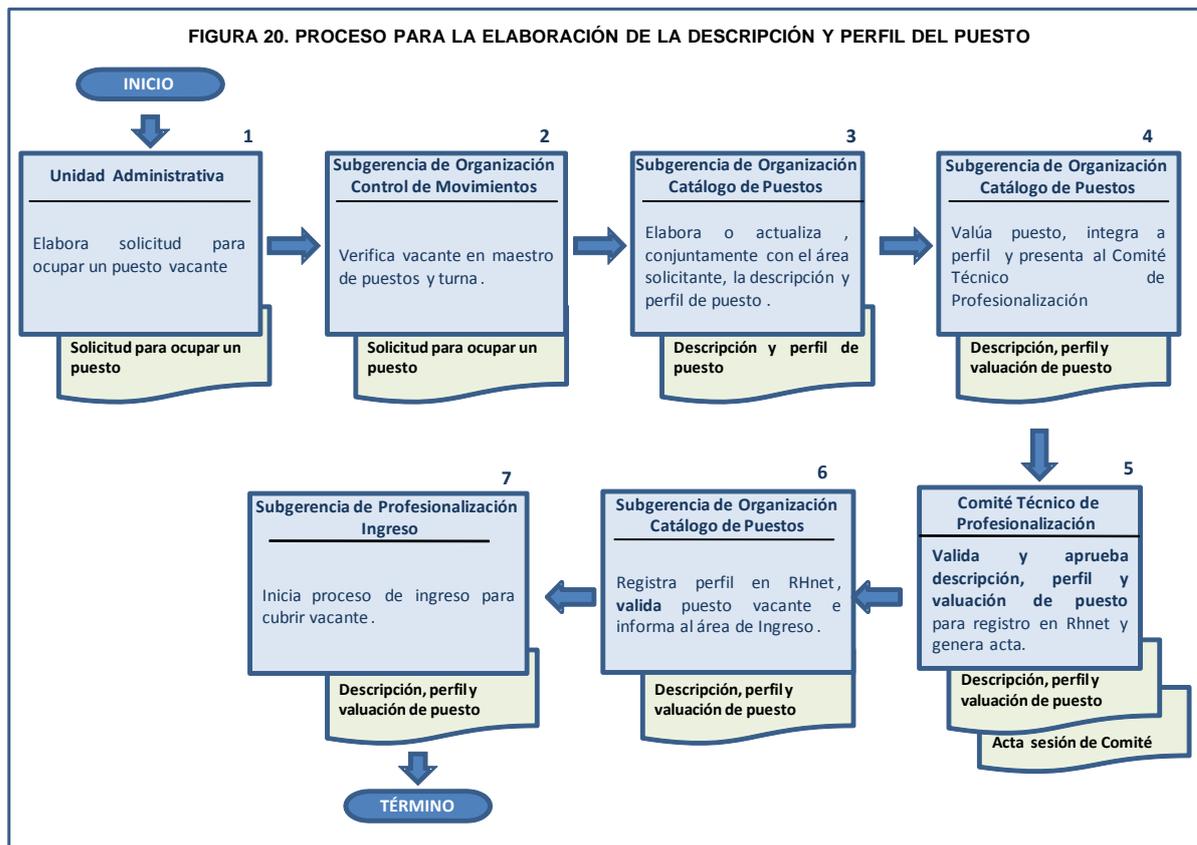
A la fecha se cuenta con 1,260 descripciones y perfiles de puestos validados por el Comité Técnico de Profesionalización de la Comisión Nacional del Agua⁸⁹ y registrados formalmente en la Secretaría de la Función Pública, de los cuales 417⁹⁰ fueron elaborados expresamente para convocar a concurso puestos vacantes, el proceso que se lleva a cabo se señala en la figura 20.

Es decir que de los 4,320 descripciones y perfiles de puestos, solo se cuenta con el 29% validados y registrados, quedando pendiente 3,060 puestos por describir, perfilar, validar y registrar, lo que representa el 71% del total de puestos.

Actualmente, en el proceso para actualizar y/o elaborar la descripción y perfil del puesto, participa el titular del área administrativa, el jefe inmediato del puesto, el ocupante del puesto, y en algunos casos el personal que concursará para ocupar el puesto, así como el Jefe de Departamento adscrito a la Subgerencia de Organización para su revisión.

⁸⁹ Comisión Nacional del Agua, *Informe del Comité Técnico de Profesionalización*, Documento Interno, 2008, México, p. 10

⁹⁰ Comisión Nacional del Agua, Convocatorias emitidas en 2007 y 2008, México, <http://www.cna.gob.mx/Default.aspx>, (20 de noviembre de 2009), [s.p.].



Fuente: Comisión Nacional del Agua, Subdirección General de Administración, Gerencia de Personal, *Control y autorización de vacantes*, México, 2008, documento interno, p. 7.

Lo anterior ocasiona que el perfil del puesto defina las características de la persona designada para ocupar el puesto, esta situación se presenta con frecuencia, ya que entre otros aspectos, la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en su artículo 34 permite que se ocupe el puesto de manera temporal.

El artículo señala que en casos excepcionales y cuando peligre o se altere el orden social, los servicios públicos, la salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país, como consecuencia de desastres producidos por fenómenos naturales, por caso fortuito o de fuerza mayor o existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes, se podrá autorizar el nombramiento temporal para ocupar un puesto, una vacante o una plaza de nueva creación, sin necesidad de sujetarse al procedimiento de reclutamiento y selección.⁹¹

Dicha norma se desvirtuó en la práctica, ya que del 2004 al 2008 han ingresado 400 servidores públicos al amparo del artículo 34⁹², para ocupar puestos de: Subgerente de Calidad, Jefe de Proyecto de Asuntos Especiales y Jefe de Departamento de Análisis

⁹¹ Párrafo elaborado con base en: Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, México, 2003, p.24.

⁹² Comisión Nacional del Agua, *Informe de ocupación de vacantes de 2004 a 2008*, <http://www.conagua.gob.mx/CONAGUA07/BolsaTrabajo/Vacantes/ocupacionvacantes.pdf>, México, (15 de octubre de 2008), p. 8-26 (30 pp.)

de Información, entre otras, mismos que no cubren las causales señaladas en el artículo 34.

Estos puestos podrán ser ocupados hasta 10 meses, al término de este periodo se podrá poner a concurso para su ocupación, en dicho concurso podrá participar la persona que lo ocupaba de manera temporal, lo que ha generado varias incongruencias, como que el perfil esté hecho a la medida del candidato.

Otro resultado que se obtuvo de la investigación, es que cuando un candidato gana el concurso y este no es la persona previamente seleccionada, el Comité de Técnico de Profesionalización declara desierto el concurso, dado que la normatividad se lo permite.

Del los 400 casos que ingresaron por artículo 34 y concursaron para ocupar la plaza (ocupada por ellos durante diez meses) 160 resultan ganadores, es decir un 40% de los candidatos con esa característica.⁹³

Otra de las cosas que se observaron, fue que el 20% de las descripciones y perfiles de puestos concursados, los requisitos de formación académica y áreas de experiencia son incongruentes con los requerimientos del puesto, citaremos tres casos como ejemplos.

- Convocatoria 009/08 (anexo 7), para concursar el puesto de Jefe de Proyecto de Operación de Sistemas de Cómputo, se solicita en el perfil del puesto lo siguiente:

PERFIL	ÁREA DE ESTUDIO	CARRERA GENÉRICA
ESCOLARIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Ciencias de la Salud.• Ciencias Naturales y Exactas.• Ciencias Sociales y Administrativas.• Ingeniería y Tecnología	<ul style="list-style-type: none">• Farmacobiólogo• Computación e Informática• Administración
EXPERIENCIA LABORAL	<ul style="list-style-type: none">• Ciencias Políticas.• Ciencias Económicas.	<ul style="list-style-type: none">• Administración Pública.• Administración y/o Evaluación

- Convocatoria 007/07 (anexo 8), para concursar el Puesto de Jefe de Departamento de Archivo, se solicita en el perfil del puesto:

⁹³ Comisión Nacional del Agua, *Reporte de ocupación de plazas vacantes 2004 a 2008*, documento interno.

PERFIL	ÁREA DE ESTUDIO	CARRERA GENÉRICA
ESCOLARIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Ciencias Agropecuarias. • Ciencias Naturales y Exactas. • Ciencias Sociales y Administrativas. • Ingeniería y Tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Química. • Biología. • Administración y/o Biblioteconomía. • Bioquímica.
EXPERIENCIA LABORAL.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciencias Políticas. • Ciencias de la Vida. • Ciencias Sociales. • Ecología. • Química. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Pública. • Bioquímica. • Archivonomía, control documental y/o Biblioteconomía. • Medio Ambiente. • Bioquímica y/o Química.

- Asimismo se revisó una descripción y perfil del puesto de Subgerente de Programas Rurales y Participación Social, que se está actualizando para realizar un movimiento lateral, y que tiene por objetivo: Concertar con los órdenes federales, estatales y municipales, con usuarios y sociedad en general, acciones encaminadas al uso sustentable y preservación del agua, mediante la ejecución de programas federalizados aplicables en el ámbito de su competencia, en el perfil se definen:

PERFIL	ÁREA DE ESTUDIO	CARRERA GENÉRICA
ESCOLARIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Ciencias Agropecuarias. • Ciencias de la Salud. • Ciencias Sociales y Administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agronomía. • Veterinaria y Zootecnia. • Economía.
EXPERIENCIA LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ciencias Políticas. • Ciencias Agrarias. • Ciencias Jurídicas y Derecho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Pública. • Agronomía. • Derecho Agrario.

Tenemos que considerar que los puestos tienen un propósito previamente definido y deben estar alineados a los objetivos de la institución, por lo tanto, las habilidades, aptitudes y conocimientos que tenga el servidor público deben ser adecuado para el desempeño del puesto.

Max Weber en sus estudios sobre la burocracia, señala que es la persona quien debe adaptarse a los requerimientos del puesto diseñado para contribuir a los fines de la

Institución y no el puesto ajustarse a las características individuales de quien busca ocuparlo.

Si la descripción y perfil del puesto no están definidos claramente en función de los objetivos institucionales, la selección del personal para ocupar los puestos vacantes puede resultar una actividad estéril, ya que puede ingresar personal que no sea el idóneo para ocupar el puesto.

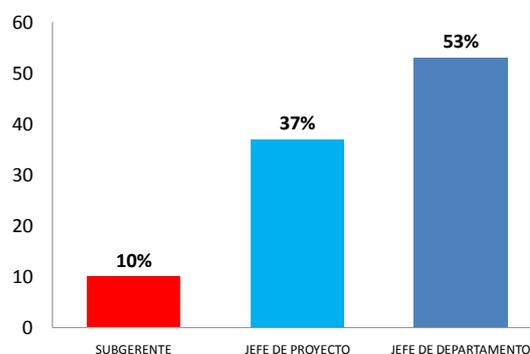
Las incongruencias que se dan tanto para el diseño de la estructura orgánica como en la descripción y perfil del puesto no han pasado inadvertidas para los servidores públicos de la Comisión Nacional del Agua, ni mucho menos para los que operan el Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

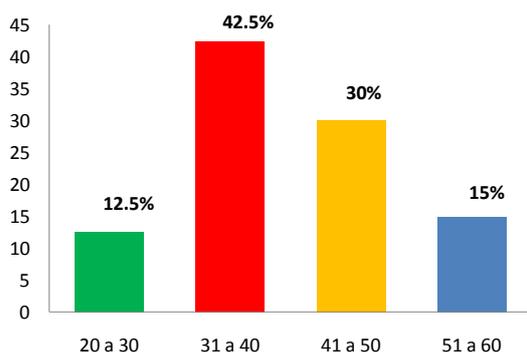
Se aplicó el cuestionario a 40 servidores públicos que están inmersos directa o indirectamente en el diseño de estructuras orgánicas y elaboración de la descripción y perfil del puesto, se incluyeron cuatro preguntas para conocer el nivel jerárquico, edad, años de servicio y nivel académico de los encuestados, obteniendo los siguientes resultados:

Del total de servidores públicos encuestados, el 10% tienen nivel de Subgerente, el 37% son Jefes de Proyecto y el 53% son Jefes de Departamento.

GRÁFICA 1. MUESTRA EL NIVEL JERÁRQUICO DEL PERSONAL ENCUESTADO Y EL PORCENTAJE QUE REPRESENTA



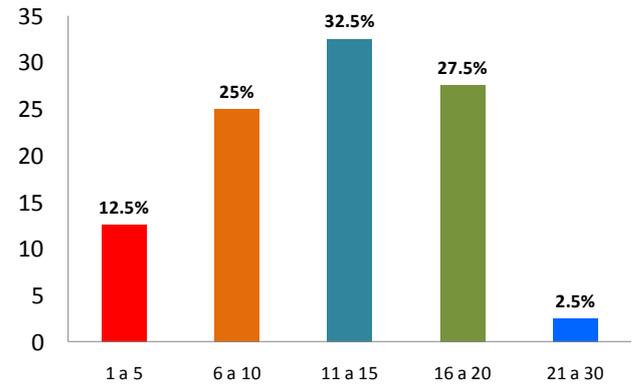
GRÁFICA 2. MUESTRA LA EDAD DEL PERSONAL ENCUESTADO Y EL PORCENTAJE QUE REPRESENTA.



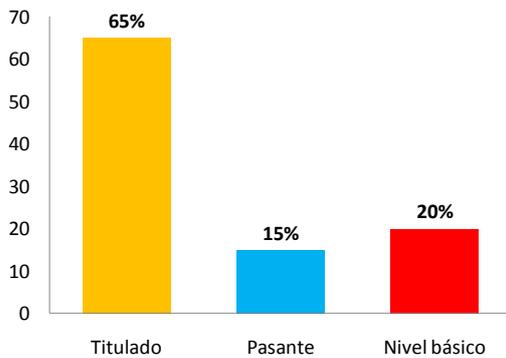
La edad de los servidores públicos que contestaron el cuestionario oscila entre los 20 y 60 años de edad, los porcentajes más altos son de personas que tienen entre 31 y 50 años.

Los años de servicio en el sector público del personal encuestado, varía de una antigüedad mínima de 1 a 5 años, que representa el 12.5%, es decir han ingresado bajo el nuevo esquema del Servicio Profesional de Carrera, el 87.5% restante que tiene entre 6 y 30 años de servicio.

GRÁFICA 3. MUESTRA LOS AÑOS EN QUE EL PERSONAL ENCUESTADO HA LABORADO EN EL SECTOR PÚBLICO Y EL PORCENTAJE QUE REPRESENTA.



GRÁFICA 4. MUESTRA EL NIVEL DE ESTUDIOS DEL PERSONAL ENCUESTADO Y EL PORCENTAJE QUE REPRESENTA.



El 65% de los servidores públicos encuestados están titulados, cuatro de ellos con maestría, el 15% es pasante y el 20% no tienen estudios de nivel medio superior.

Los resultados de las preguntas del cuestionario fueron:

1) ¿Es usted servidor público de carrera?

El 75% de los servidores públicos encuestados no son de carrera, sólo el 25% obtuvo el nombramiento al ganar el concurso para ocupar una plaza vacante.

2) ¿Conoce si existen normas y lineamientos para diseñar y dictaminar las estructuras orgánicas en la Comisión Nacional del Agua?

El 70% de los servidores públicos desconocen si existen normas y lineamientos para el diseño y dictamen de las estructuras orgánicas, el 22% si conoce la normatividad y el 8% contestó que no sabe, la realidad es que sólo se cuenta con el proceso administrativo para tramitar la autorización de las estructuras y no para el análisis y dictamen interno de las propuestas de las unidades administrativas.

3) ¿Las estructuras orgánicas de la Comisión Nacional del Agua están diseñadas considerando los requerimientos y necesidades reales de las unidades administrativas?

El 50% señaló que las estructuras orgánicas no están diseñadas considerando los requerimientos y necesidades de las unidades administrativas, el 28% supone que sólo a veces, el 5% no sabe y solamente el 17% contestó que sí, dado que en muchas ocasiones cuando se crean áreas no son para realizar funciones sustantivas, en su mayoría son para realizar funciones administrativas y no técnicas.

4) ¿Considera que existe relación entre la estructura orgánica y la descripción y perfiles de puesto?

El 52% de los encuestados opinó que no existe relación entre la estructura orgánica y la descripción y perfil de puesto, 8% contestó que no sabía y un 40% respondió que sí, por lo que podemos deducir que más de la mitad de los encuestados desconoce la importancia y relevancia de la interrelación de estos dos elementos.

5) ¿Sabe si se cuenta con la metodología para elaborar la descripción y perfiles de puesto en la Comisión Nacional del Agua?

El 60% de los servidores públicos tiene conocimiento de que se cuenta con la metodología para elaborar la descripción y perfil de puesto, el 30% respondió que no y un 10% no sabe.

6) ¿Considera que los perfiles de puesto de la Comisión Nacional del Agua son congruentes con los requerimientos del puesto?

El 45% considera que sólo a veces los perfiles de puesto son congruentes con los requerimientos del puesto, un 38% respondió que no y el 17% dijo que sí, los resultados confirman que cuando se elabora un perfil no se consideran los requerimientos necesarios para desempeñar el puesto.

7) ¿Para ocupar un puesto vacante en la Comisión Nacional del Agua se toma en cuenta la experiencia y los conocimientos de la persona?

El 52% opina que no se toma en cuenta la experiencia y el conocimiento de la persona para ocupar un puesto vacante, el 25% cree que a veces, el 10% que sí y un 13% no sabe, esto es recurrente ya que se han presentado casos en que una persona ocupa el puesto y su desempeño es deficiente.

8) ¿Usted cree que el proceso de selección y contratación es transparente?

El 40% piensa que el proceso de selección y contratación no es transparente, el 38% contestó que sólo a veces, el 5% no sabe y un 17% considero que sí, curiosamente dentro de este porcentaje, se encuentran los 3 servidores públicos que ingresaron mediante concurso, dos de ellos sin experiencia en el puesto.

9) ¿Cree que la descripción y del perfil del puesto para ocupar una vacante está dirigida a una persona en específico?

El 40% de los encuestados considera que en ocasiones la descripción y perfil de puesto para ocupar una vacante está dirigida a una persona en particular, el 32% opina que sí, el 20% que no y el 8% no sabe, en conclusión más de un 72% tiene la percepción de que existen irregularidades en la elaboración de la descripción y perfil de puesto, dado que este se diseña tomando como base las características de una persona en específico.

10) ¿Cree usted que el servicio profesional de carrera logrará la profesionalización de los servidores públicos de la Comisión Nacional del Agua?

El 67% contestó que el Servicio Profesional de Carrera no logrará la profesionalización de los servidores públicos, el 13% no sabe y el 20% opinó que sí, es decir más de la mitad de los encuestados creen que el Sistema del Servicio Profesional de Carrera sólo formaliza lo que se había venido practicando antes de su implantación, las personas ingresan no por sus capacidades ni su experiencia, si no por favoritismos, compadrazgos y compromisos, dando continuidad a la burocratización y estancamiento de la institución.

11) ¿Ha participado en los concursos para ocupar un puesto?

El 57% de los encuestados ha participado en concursos para ocupar un puesto vacante, el 43% no, expresando que el proceso no es transparente y que sólo perderían el tiempo, asimismo algunos señalaron que la experiencia les provocó frustración, dado que más de la mitad ha llegado a la entrevista y no ha sido seleccionado, o en el peor de los casos, se ha declarado desierta la plaza.

Algunos de comentarios generados cuando se pregunta qué si creen que el servicio profesional de carrera logrará la profesionalización de los servidores públicos de la Comisión Nacional del Agua fueron:

- ✓ *Sí: se está capacitando y dando oportunidad a los servidores públicos de concluir sus estudios del nivel medio y superior para que desempeñen su puesto eficientemente, así mismo se están certificando las capacidades del personal, además para concursar un puesto vacante uno debe cubrir el perfil del puesto.*

La mayoría opina que no y sus comentarios hacen hincapié en que existe manipulación en la elaboración de la descripción y perfil del puesto, así como que el proceso de ingreso no es transparente y está manipulado.

- ✓ *“La forma en que es concebida la profesionalización en la Ley es un freno o impedimento para el crecimiento de los servidores públicos dentro de la Administración Pública, no representa una forma de crecer y/o incentivar a seguir escalando de acuerdo al desarrollo de los servidores públicos, ya que únicamente es un requisito para mantenerse”.*
- ✓ *“Porque los procesos de selección de personal son corruptos, incluso hay gente que no tiene nada de experiencia y conocimiento en los puestos y entran con excelentes sueldos y se les dan concesiones que no son acordes con su perfil”.*
- ✓ *“Mientras sigan haciendo trampa en la contratación de servidores públicos no se logrará profesionalizarlos”.*
- ✓ *“No se toma en cuenta la experiencia, alguien pudo haber desempeñado el puesto de manera eficiente durante muchos años, pero al concursar la plaza se le trata igual que a personas que nunca han desempeñado la actividad y sólo se sustentan con estudios de maestría o doctorado, quien elabora el perfil y diseña el examen puede dejar fuera hasta a la persona que está trabajando ya en el puesto y lo hace eficientemente”.*
- ✓ *“No son claros los beneficios a corto y largo plazo en materia laboral y económica”.*
- ✓ *“Porque ha resultado el peor de los modelos de ingreso ya que ni de chiste refleja ni igualdad ni equidad”.*
- ✓ *“Los cuestionarios utilizados así como el tipo de capacitación no son los requeridos, se hacen de forma muy general sin conocer los requerimientos reales de cada área”.*

Entre las opiniones a la pregunta de ¿porqué no han participado en los concursos para ocupar un puesto?, las más relevantes fueron las siguientes:

- ✓ *“Hubo manipulación por parte de los miembros del Comité de Selección para que ganara una persona en particular, elaborando actas especiales para eliminar candidatos potenciales que le hacían sombra al elegido. Además, dándole más tiempo a este último para prepararse para los exámenes correspondientes, proporcionándole información sobre el contenido de los mismos y hacer mejorar su lugar en la tabla de posiciones para la entrevista”.*
- ✓ *“Llegué a la entrevista y seleccionaron a una persona externa pero que estaba recomendada por un directivo”.*
- ✓ *“Pasamos varios el examen pero a ninguno llamaron para la entrevista, pero el Comité de Selección declaró desierta la plaza”.*
- ✓ *“Se les da preferencia al personal que ocupa el puesto por artículo 34, tenga o no experiencia para desempeñar el puesto, pero si con excelentes contactos, utilizó el tiempo que ocupó la plaza temporal para capacitarse y poder presentar el examen, pero en la operación no saben nada”.*
- ✓ *“El puesto se creó para que lo ocupara el amigo del Gerente, por lo tanto la descripción y perfil del puesto estaba hecho a la medida del recomendado”.*
- ✓ *El proceso para elaborar la descripción de puesto no es transparente ni confiable, estos se elaboran bajo pedido”.*
- ✓ *“Debido a las experiencias observadas y comentadas por personal que ha participado, no se considera la capacidad, experiencia y nivel académico, se les da preferencia a los recomendados que ocupan el puesto por artículo 34 que tienen amistad o conocen algún Subdirector General, y no se toma en consideración a los servidores públicos con experiencia en el área y que además cuentan con la formación necesaria para ocupar un puesto”.*
- ✓ *“El perfil del puesto está manipulado al igual que los resultados de los exámenes y la entrevista ya va dirigida para que gane el candidato seleccionado previamente”.*

Con toda la información recopilada y analizada podemos concluir que los puestos se crean de acuerdo no a las necesidades de las áreas sino por así convenir a los intereses personales y políticos de los titulares, así mismo las descripciones y perfiles de puestos no se elaboran con relación al puesto sino tomando las características de la persona designada previamente para ocupar la plaza sin considerar la experiencia, capacidad y conocimientos, llegando en ocasiones en que el propio candidato proporciona la información para determinar el perfil, elementos que impactan en la profesionalización del servidor público, tal como se estableció en la hipótesis del estudio.

CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES

Con los conceptos y teorías tratada en los anteriores capítulos y la investigación de campo realizada, se refuerza el fundamento de que la base para atraer y profesionalizar a los servidores públicos es el desarrollo y operación eficiente del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos, dado que si se cuenta con una estructura orgánica que responda a las necesidades de las unidades administrativas y se integre el Catálogo de Puestos, en donde se establezca la descripción y perfil del puesto, se logrará el objetivo de contar con personal capaz, eficiente y eficaz para el desempeño del puesto y para responder a las demandas de la sociedad pero sobre todo a integrar una Administración Pública Profesional.

En la investigación se detectó que en el desarrollo y operación del Subsistema de Planeación y Recursos Humanos en la Comisión Nacional del Agua, existen deficiencias, omisiones e incongruencias en diseño de las estructuras orgánicas y en la elaboración de la descripción y perfil del puesto, elementos que impactan negativamente en la profesionalización de los servidores públicos.

El Servicio Profesional de Carrera no está dando los resultados que se esperaban, la Comisión Nacional del Agua cuenta con personal competente para desempeñar los puestos que van quedando vacantes, pero no son considerados como una primera opción, ingresa personal sin experiencia y capacidad para desempeñar el puesto, el personal interno es excluido derivado de la manipulación de la descripción y perfil del puesto, lo que es realmente desmoralizante para el desarrollo personal y profesional de los servidores públicos, ocasionando que la meta para profesionalizar el aparato burocrático de la Administración Pública se aleje cada vez más.

Se requiere explotar la información del Registro Único de Servidores Públicos, a fin de identificar la experiencia y los conocimientos del capital humano con el que cuenta la Comisión para cubrir los puestos vacantes con personal que realmente cubra los requerimientos necesarios para ocupar un puesto.

La profesionalización de la función pública será una realidad remota o imposible, si no se toman las medidas necesarias para encausar el proceso, para lo cual se requiere de la participación y voluntad de todos los que dirigen, operan y participan en la operación del Sistema.

Actualmente los resultados han generado un descontento y frustración en los servidores públicos mismo que se refleja en el clima laboral, fomentado por la falta de colaboración y ética los directivos en la ejecución del proceso, se requiere modificar el comportamiento en el marco de la construcción de un cambio cultural a partir de la promoción de valores como la eficiencia y la legalidad.

Parte de las anomalías generadas son producto de una normatividad para la autorización de las estructuras orgánicas y descripciones y perfiles del puesto, dado que en ocasiones sólo regulan las acciones administrativas, las de planeación y análisis quedan fuera, asimismo la aplicación e interpretación de la norma origina que se aplique de manera discrecional o por conveniencia por los servidores públicos y del propio Comité Técnico de Profesionalización, con lo que no se lograra una función pública eficiente que responda a los retos, necesidades y demandas de la sociedad.

El éxito del Servicio Profesional de Carrera dependerá definitivamente en lograr tener a las personas aptas en los puestos adecuados, por lo que el Subsistema de Planeación de Recursos Humanos deben generar una estructura orgánica idónea con la cual se definan los puestos de trabajo necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos de las unidades administrativas, así como un Catálogo de Puestos que garantice que se contará con personas capaces para desempeñar el puesto que ocupan con eficiencia y eficacia.

Es necesario analizar la normatividad y replantear la operación y mejoramiento del servicio profesional de carrera, a fin de determinar los elementos clave que evitarán la burocratización y fomente los principios del mérito, profesionalización, eficiencia y transparencia en la administración pública.

Lo anterior se logrará en la medida que el personal de la organización, específicamente los niveles superiores, tengan la voluntad para tomar decisiones y transformar los procesos y se efectúe un cambio en la cultura organizacional, a fin de llevar a cabo las acciones para implementar el Subsistema de Planeación de Recursos Humanos, por lo que se requiere enfatizar que la organización tiene que trabajar en el presente para construir el futuro.

El cambio de cultura organizacional debe considerar reforzar valores como la integridad, la honestidad, el compromiso, lealtad y respeto, principios que dirijan la forma en que la organización debe actuar y por el cual debe ser reconocida.

Es importante y necesario que el titular de la Gerencia de Personal, así como el personal involucrado en el proceso, analicen las fallas en el diseño de estructuras orgánicas y descripciones y perfiles de puesto, a fin de establecer directrices para corregirlas y controlarlas.

Estamos conscientes que el Servicio Profesional de Carrera, no forma parte de la cultura laboral burocrática, por lo que los obstáculos culturales interpuestos por los directivos que prefieren seguir con la práctica de la libre designación de los servidores públicos basada en la confianza personal, en los arreglos de conveniencia o de identificación política e ideológica, así como por los servidores públicos que consideran que tenían mayor oportunidad de ocupar puestos sin tener que demostrar su capacidad para desempeñar un puesto, por lo anterior sólo queda llevar a cabo los procesos con transparencia y honestidad.

Con la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal se pretende evitar que se incremente la burocracia y el ingreso de personas que no cubren los requerimientos para ocupar un puesto.

En resumen los problemas detectados son:

Normativos:

- Incongruencias en la normatividad.
- Interpretación de la norma por parte de los responsables.
- Publicación tardía en lineamientos específicos de todos los subsistemas.
- Centralización por parte de la Secretaría de la Función Pública en la operación y registro del Sistema del Servicio Profesional de Carrera.
- Tiempos cortos para el cumplimiento de los compromisos.

Organizacionales:

- Resistencia al cambio y a los nuevos procesos.
- Inexistente cultura de profesionalización.
- Incredulidad en el Sistema.

Operativos:

- Estructuras que sólo están certificadas por cumplir con requerimientos presupuestales, dejando a un lado el análisis de los requerimientos de las áreas para dictaminar una estructura orgánica.

- Catálogo de Puestos inconcluso, originando manipulación en la descripción y perfil de puestos.
- Falta de la participación activa de las diferentes áreas que permitan recabar e integrar información que refleja claramente las funciones de cada cargo a fin de que se conviertan en elemento clave para la operación del Sistema.

Es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes, cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, que permita a la Institución establecer políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que se logren los objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos.

El seguimiento, control, evaluación y modificación de los procesos asegurará el éxito, a fin de detectar desviaciones y evitar la degradación de dichos procesos.

Actualmente las organizaciones se deben adaptar al cambio y comprometerse a generar ese cambio, la administración pública debe entrar en una nueva etapa para generar acciones que contribuyan a lograr el cambio de manera rápida y eficaz.

El Subsistema de Planeación de Recursos Humanos puede reorientarse para generar productos acordes con las necesidades de la Comisión Nacional del agua, recordemos que un proceso de cambio bien conducido implica lograr una transformación de todo el personal de la organización, a fin de que el personal se comprometa e involucre en el proceso de cambio.

Los cambios fundamentales no se dan por decreto, esta transformación se debe dar mediante la planificación y la concientización del personal de las ventajas que generará un cambio de cultura organizacional, pero sobre todo un cambio de actitud y mentalidad de los que integran la organización.

Es necesario que todo el personal que integra la Comisión Nacional del Agua sea responsable y se comprometan a lograr un cambio para gestionar lo referente a las estructuras orgánicas y descripciones y perfiles de puesto que permitan contar con puestos y servidores públicos idóneos para lograr los objetivos estratégicos de la Institución.

La gestión administrativa de los recursos humanos puede funcionar bajo la aplicación de normas y lineamientos claros y precisos que regule el funcionamiento del Sistema

del Servicio Profesional de Carrera y de los procesos que se llevan a cabo para lograr atraer, retener y formar servidores públicos profesionales.

Los retos que tendrá que afrontar la Comisión Nacional del Agua es transformar la gestión del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos, para que la estructura orgánica esté alineada a las estrategias establecidas por la Institución y que respondan a las necesidades técnicas y operativas de las unidades administrativas, evitando generar una estructura ineficiente y costosa.

Asimismo, integrar un Catálogo de Puestos que contenga la descripción y perfil de puesto idóneo para cubrir de manera eficiente los puestos establecidos en la estructura orgánica, a fin de garantizar que los puestos sean ocupados por personal con capacidad, conocimiento y experiencia para desempeñar las funciones del puesto que le dé mayor legitimidad a la función pública.

En resumen los directivos de las dependencias de la administración pública deben tener la actitud y voluntad para que se cuente con una estructura organizacional adecuada para cumplir con los objetivos de la institución, que permita planear, coordinar, ejecutar, supervisar y controlar las operaciones relevantes para la consecución de las metas y objetivos institucionales.

GLOSARIO

Cancelación de plazas.- eliminación de una o varias plazas de cualquier nivel de la estructura orgánica de una unidad administrativa.

Características personales.- grupo de rasgos de una persona que lo hacen actuar de determinada forma ante diferentes situaciones.

Creación de plazas.- plaza de cualquier nivel que se integra a la estructura orgánica de una unidad administrativa.

Criterios de selección.- parámetros objetivos y homogéneos bajo los cuales se rige la evaluación de personal, que sirven de referencia para ubicar el nivel en que se encuentra el candidato y su compatibilidad con el puesto.

Dictamen funcional.- resultado del análisis realizado a las estructuras orgánicas propuestas, en cuanto a las funciones, de acuerdo a la ley orgánica, reglamento interior y manual de organización.

Evaluaciones.- mecanismos empleados para medir las capacidades, conocimientos y habilidades de los aspirantes

Evaluación técnica.- instrumento de medición que refleja el nivel de conocimientos y experiencia con que cuenta un candidato para un puesto determinado.

Formación académica.- educación formal e institucional con que cuenta una persona y debe, en su caso, ser sustentada por documentos oficiales.

Fusión de plazas.- integración de 2 o mas plazas de cualquier nivel con la finalidad de crear 1 o mas plazas de cualquier nivel dentro de la estructura orgánica correspondiente a una unidad administrativa

Gabinete de Apoyo.- cada una de las unidades administrativas adscritas a los Secretarios, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Jefes o Titulares de Unidad, Titulares de Órganos Desconcentrados y equivalentes, que pueden integrarse, de acuerdo con la capacidad presupuestaria de la Dependencia, por las siguientes áreas: secretaría particular, coordinación de asesores, coordinación de comunicación social, y de servicios de apoyo, los servidores públicos que formen parte de estos Gabinetes serán nombrados y removidos libremente por su superior jerárquico inmediato y estarán

impedidos para ejercer atribuciones que correspondan a los servidores públicos de carrera. Dichos servidores públicos estarán sujetos a la evaluación de su desempeño.

Profesionalización de los servicios públicos.- programa de recursos humanos que impulsa el desarrollo de los servidores públicos con base en el mérito y la igualdad de oportunidades en el acceso a puestos de la función pública y su permanencia está basada en el desempeño y capacidad de lograr eficientemente los resultados de su competencia.

Puestos de designación directa.- aquellos puestos que no están sujetos a la Ley y su Reglamento, en virtud de que el procedimiento para realizar la designación o expedir el nombramiento de su titular, se encuentra establecido en alguna Ley o en disposiciones constitucionales.

Puesto de libre designación.- aquel que por excepción a lo previsto en la Ley y su Reglamento, es aprobado con ese carácter por la Secretaría de la Función Pública, previa propuesta del Comité de la Dependencia, a efecto de que la designación de su titular la realice el superior jerárquico inmediato, sin necesidad de sujetarlo a concurso. Estará sujeto a la Evaluación de su Desempeño y Certificación de Capacidades conforme a lo estipulado en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento.

Servidor público.- persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública Federal.

Tecnoestructura.- conjunto de técnicos o profesionales: economistas, ingenieros, juristas, especialistas en marketing, etcétera, que aporta información y participa en las decisiones y dirección de las grandes empresas, este concepto fue acuñado por J. K. Galbraith en su libro “El nuevo estado industrial”.

Transferencia de plaza.- cambio de adscripción de una o varias plazas de una unidad administrativa a otra dentro de una dependencia o con otra.

Anexos



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
El registrado en la estructura

B. MISIÓN DEL PUESTO: Describir la misión 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. Es la razón de ser para el que fue creado, explica su existencia, determina de manera sintética y clara su quehacer. Debe responder a la pregunta ¿Para qué fue creado?

C. OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PUESTO 1. Describir el objetivo que contribuya a la misión previamente definida. La descripción deberá iniciar con un verbo en infinitivo, evitando el uso de adjetivos calificativos y alineándolo al objetivo general de la unidad a la cual se encuentra adscrito. Para describir el objetivo del puesto es necesario responder a las siguientes preguntas: a.- ¿Qué hace?, b.- ¿Cómo se hace o a través de qué se hace? y c.- ¿Para qué se hace? o ¿Para quién lo hace?

D. FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO.
Table with 3 columns: Función (1-6), Descripción de la función, and Tipo de función (FS, FA, FAO). Includes instructions on how to describe functions and the order of importance.

Escribir el artículo del Reglamento Interior vigente que respalde la misión, objetivo y funciones del puesto.
Ejemplo: ARTÍCULO 51 Fracciones: IV, VI, IX y XLIII.
Artículo

Nombre del Proceso con que se vincula:
Elija el proceso que respalda la misión, objetivo y funciones del puesto

E. ENTORNO OPERATIVO
TIPO DE RELACIÓN:
Elija el tipo de relación ()
Explicar la relación seleccionada
Característica de la información ():
Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto

II. PERFIL DEL PUESTO

A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO
NIVEL DE ESTUDIOS (): LICENCIATURA O PROFESIONAL
Elija el grado de estudios que requiere el puesto
GRADO DE AVANCE ():
Elija el grado de avance en su caso

ÁREAS DE CONOCIMIENTO: Elegir del catálogo de carreras la (s) carrera (s) genérica (s) que requiera el puesto
Table with 7 columns: AREA DE ESTUDIO, CARRERA GENERICA, and 5 empty columns for selection.

B. EXPERIENCIA LABORAL
MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA ():

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

ÁREAS GENERALES	ÁREAS DE EXPERIENCIA	ÁREAS DE EXPERIENCIA	ÁREAS DE EXPERIENCIA	ÁREAS DE EXPERIENCIA
1. ANTROPOLOGÍA				
2. ASTRONOMÍA Y ASTROFÍSICA				
3. CIENCIA POLÍTICA				
4. CIENCIAS AGRARIAS				
5. CIENCIAS DE LA SALUD				
6. CIENCIAS DE LA TIERRA Y DEL ESPACIO				
7. CIENCIAS DE LA VIDA				
8. CIENCIAS DE LAS ARTES Y DE LAS LETRAS				
9. CIENCIAS ECONÓMICAS				
10. CIENCIAS JURÍDICAS Y DERECHO				
11. CIENCIAS MÉDICAS				
12. CIENCIAS SOCIALES				
13. CIENCIAS TECNOLÓGICAS				
14. DEMOGRAFÍA				
15. ECOLOGÍA				
16. EDUCACIÓN Y HUMANIDADES				
17. ÉTICA				
18. FILOSOFÍA				
19. FÍSICA				
20. GEOGRAFÍA				
21. HISTORIA				
22. INVESTIGACIÓN APLICADA				
23. LINGÜÍSTICA				
24. LÓGICA				
25. MATEMÁTICAS				
26. PEDAGOGÍA				
27. POLÍTICA SECTORIAL				
28. PSICOLOGÍA				
29. QUÍMICA				
30. SOCIOLOGÍA				

C. CONDICIONES DE TRABAJO

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

¿SE REQUIERE?

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

HORARIO DE TRABAJO (): PERIODOS 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 DEL PUESTO

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

CAPACIDADES GERENCIALES	NIVEL DE DOMINIO ():	INGRESO Y PERMANENCIA	PERMANENCIA
1 VISIÓN ESTRATÉGICA			
2 LIDERAZGO			
3 ORIENTACIÓN A RESULTADOS			
4 TRABAJO EN EQUIPO			
5 NEGOCIACIÓN			

E. CAPACIDADES TÉCNICAS

Adicional a las capacidades de Nociones Generales de la Administración Pública Federal, y la de Nociones Generales de la Comisión Nacional del Agua, las cuales ya se encuentran asignadas a los puestos, indique el nombre de la capacidad o capacidades técnicas requeridas para el puesto con el propósito de ingreso y permanencia, así como los factores necesarios para su registro.

Factores:

Tipo de capacidad: Técnica Transversal o Técnica Específica.
Nivel de dominio: Básico, Intermedio, Avanzado o Experto.
Propósito: 1) Ingreso y Permanencia o 2) Permanencia.

NOMBRE DE LA CAPACIDAD	TIPO DE CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO	PROPÓSITO	
			1) INGRESO Y PERMANENCIA	2) PERMANENCIA
1 Nociones Generales de la Administración Pública Federal	Técnica Transversal	BÁSICO		X
2 Nociones Generales de la Comisión Nacional del Agua	Técnica Específica	BÁSICO		X
3				
4				

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Describa los conocimientos técnicos adicionales que se requieren para desempeñar el puesto.

IDIOMA Y/O LENGUA INDÍGENA		NIVEL DE DOMINIO		
IDIOMA	LEER	HABLAR	ESCRIBIR	
LENGUA INDÍGENA	LEER	HABLAR	ESCRIBIR	
OBSERVACIONES:	<i>SI EXISTE ALGÚN OTRO ASPECTO QUE CONSIDERE IMPORTANTE DEL PUESTO Y QUE NO ESTÉ CONSIDERADO EN EL CUESTIONARIO, ANOTARLO EN EL SIGUIENTE RECUADRO.</i>			
OBSERVACIONES DEL ESPECIALISTA:	RECUADRO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR LOS ESPECIALISTAS			
Firmas				
0				
Ocupante del Puesto: Nombre, puesto y firma			Jefe Inmediato: Nombre, puesto y firma	
Fecha: Día/mes/año.				

Cuestionario
Profesionalización de los Servidores Públicos

El presente instrumento fue diseñado para obtener información sobre la funcionalidad del Subsistema de Planeación de Personal, elementos de suma importancia para lograr la profesionalización de los servidores públicos, por lo que se agradece su valioso apoyo, respondiendo con seriedad y franqueza a cada pregunta.

Instrucciones: De acuerdo a su respuesta señale con una "X" donde corresponda.

Puesto: Subgerente ____ Jefe de Proyecto ____ Jefe de Departamento ____

Edad: ____ Antigüedad en la Comisión Nacional del Agua: ____ Titulado ____ Pasante ____ Sin estudios ____

¿Es usted servidor público de carrera?

Sí ____ Por concurso ____ Por certificación ____

No ____

1) ¿Conoce si existen normas y lineamientos para diseñar y dictaminar las estructuras orgánicas en la Comisión Nacional del Agua?

Sí ____ No ____ No se ____

2) ¿Las estructuras orgánicas de la Comisión Nacional del Agua están diseñadas considerando los requerimientos y necesidades reales de las unidades administrativas?

Sí ____ No ____ No se ____ A veces ____

3) ¿Considera que existe relación entre la estructura orgánica y la descripción y perfiles de puesto?

Sí ____ No ____ No se ____

4) ¿Sabe si se cuenta con la metodología para elaborar la descripción y perfiles de puesto en la Comisión Nacional del Agua?

Sí ____ No ____ No se ____

5) ¿Considera que los perfiles de puesto de la Comisión Nacional del Agua son congruentes con los requerimientos del puesto?

Sí ____ No ____ A veces ____

6) ¿Para ocupar un puesto vacante en la Comisión Nacional del Agua se toma en cuenta la experiencia y los conocimientos de la persona?

Sí ____ No ____ No se ____ A veces ____

7) ¿Usted cree que el proceso de selección y contratación es transparente?

Sí ____ No ____ No se ____ A veces ____

8) ¿Cree que la descripción y del perfil del puesto para ocupar una vacante está dirigida a una persona en específico?

Sí ____ No ____ No se ____ A veces ____

9) ¿Cree usted que el servicio profesional de carrera logrará la profesionalización de los servidores públicos de la Comisión Nacional del Agua?

Sí ____ No ____ No se ____

¿Por qué?: _____

10) ¿Ha participado en los concursos para ocupar un puesto?

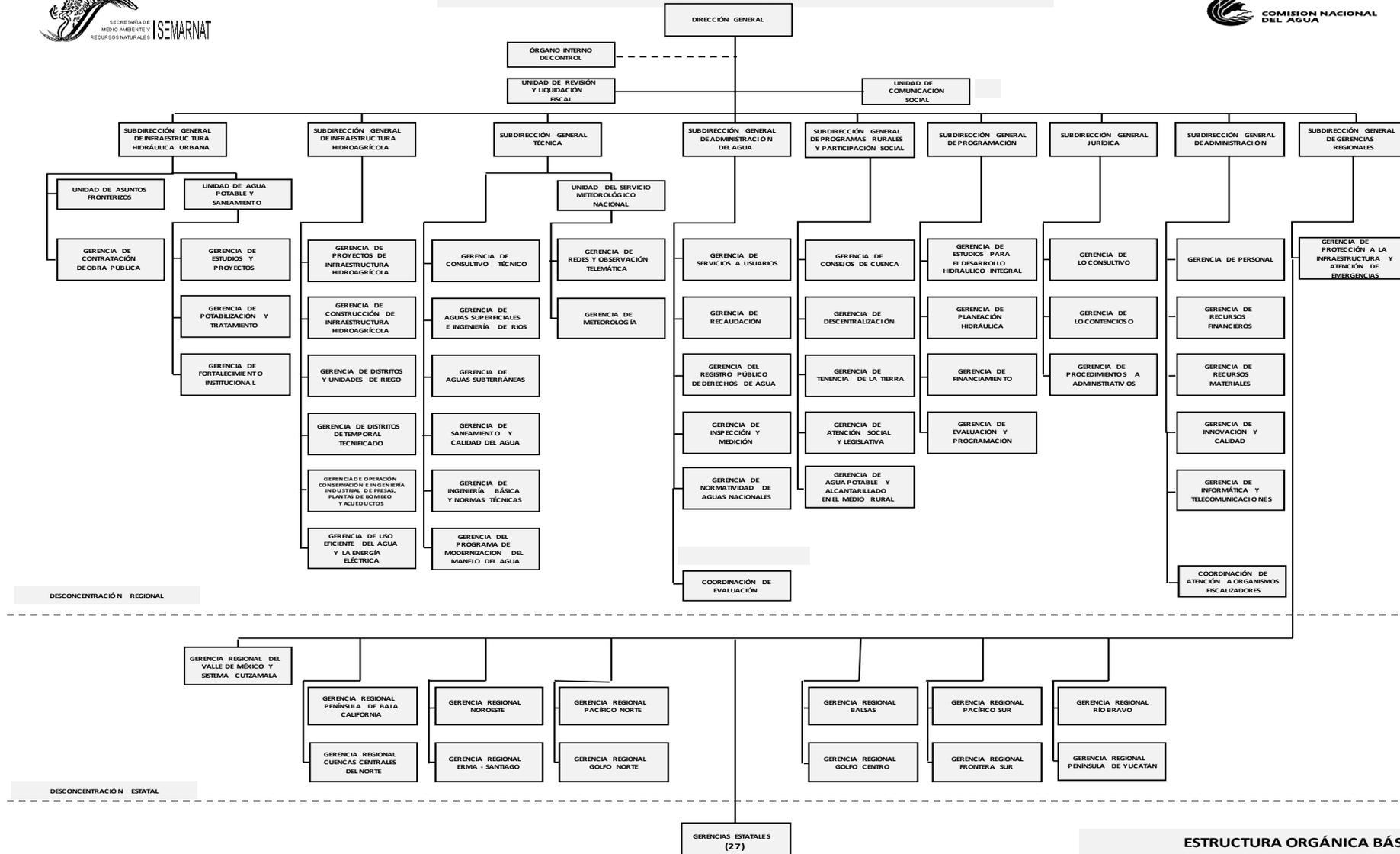
Sí ____ No ____

Si su respuesta es sí, cuantas veces: ____ Cual ha sido el resultado: _____

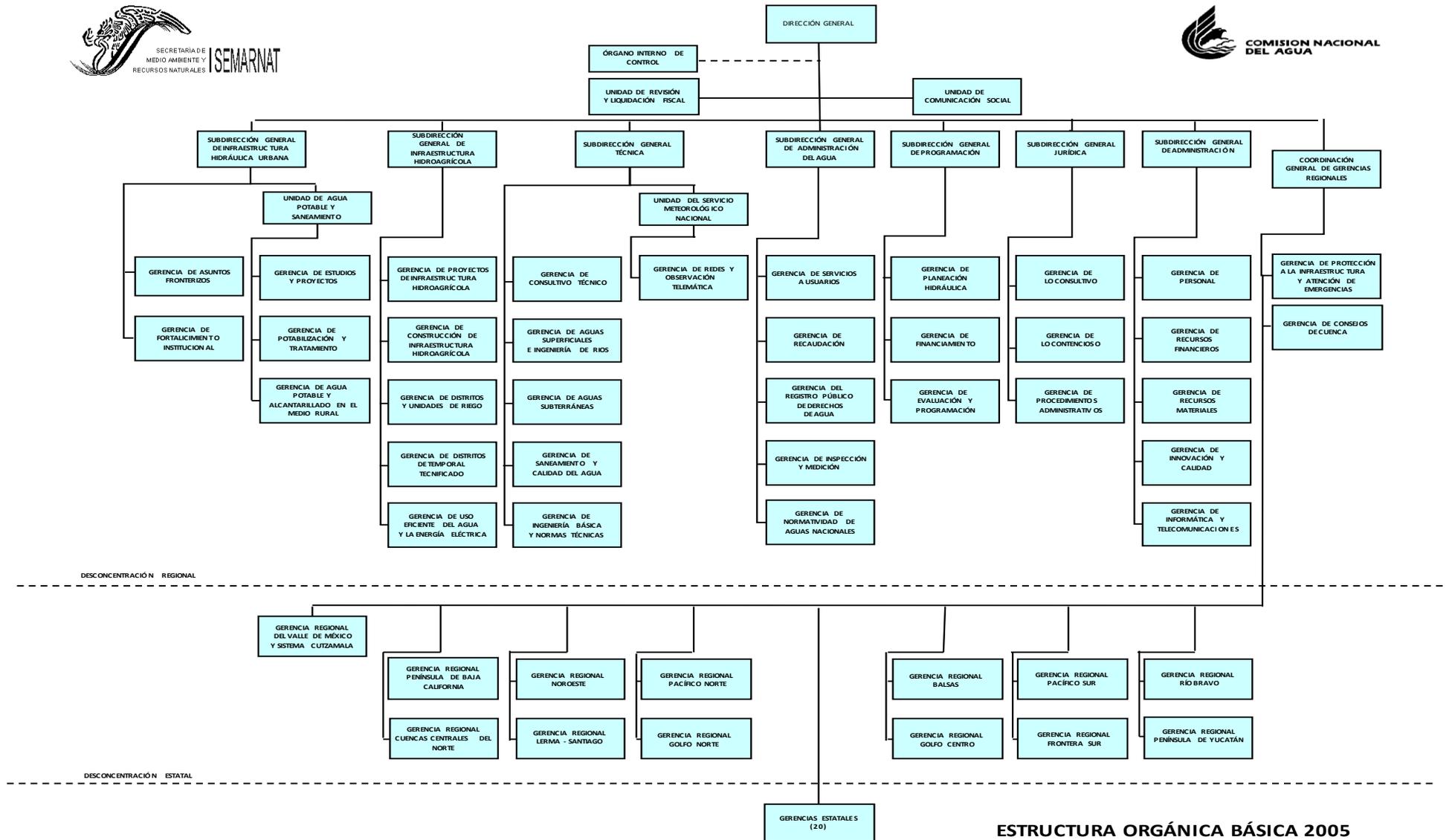
Si su respuesta es no, ¿Por qué?: _____



SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES
COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA



ESTRUCTURA ORGÁNICA BÁSICA 2003





COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA
ESTRUCTURA ORGÁNICA BÁSICA
REGLAMENTO INTERIOR DOF. 30-XI-2006

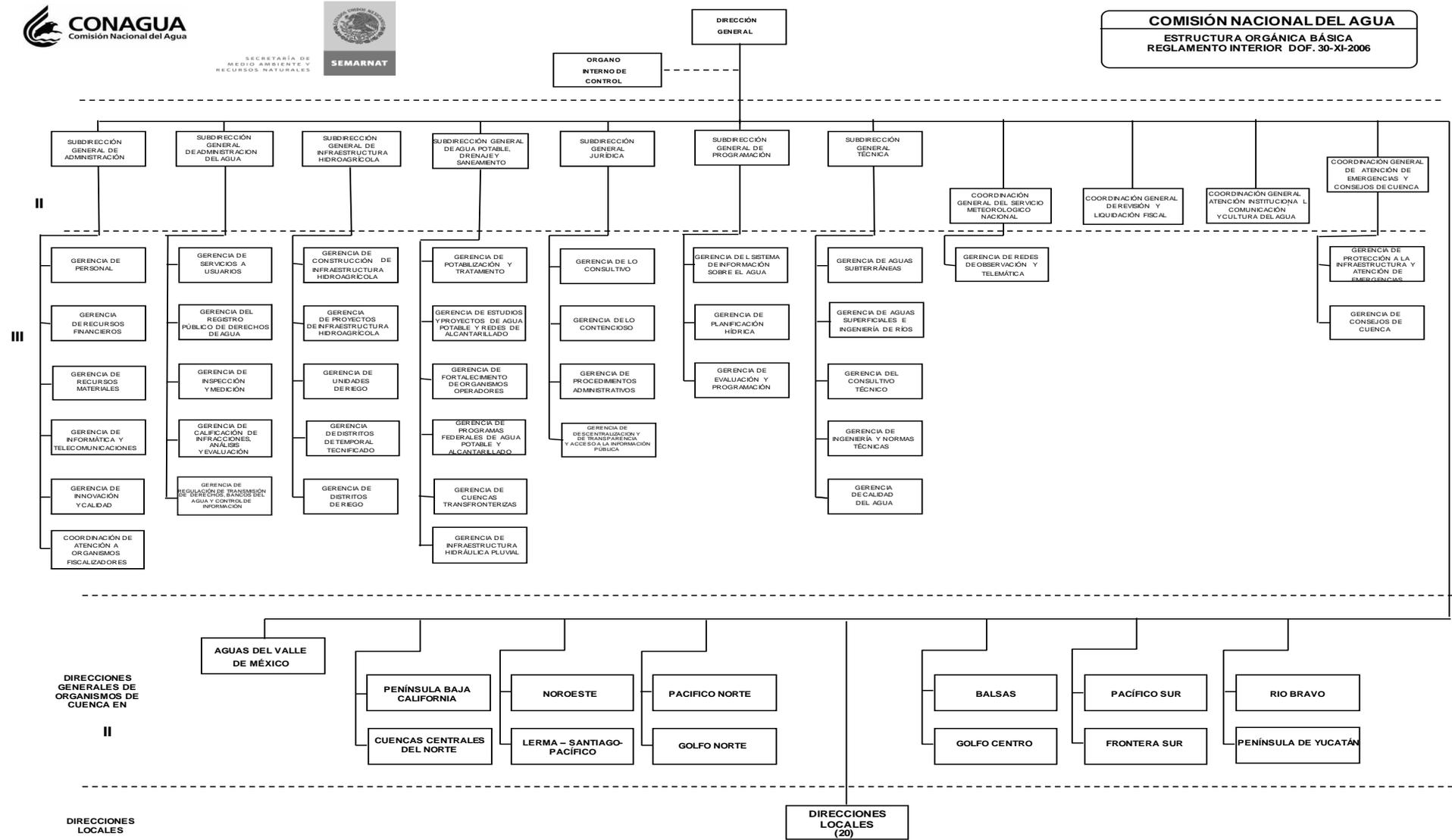


TABLA 1			
MOVIMIENTOS ESTRUCTURALES DE PERSONAL DE MANDO			
No	TIPO	MODALIDAD	REQUISITOS Y FORMATOS
1	CAMBIO DE LÍNEA DE MANDO: Lo constituye cualquier modificación en la relación jerárquica de autoridad de una misma unidad administrativa y que no afecta a la estructura orgánica básica.	1. Sin modificación de la misión y funciones.	1. Constancia de continuidad en la ocupación de puestos del Servicio Profesional de Carrera. ANEXO 1 2. Descripción y perfil de puestos de origen (que en esta modalidad será también el de destino). ANEXO 2 3. Justificación técnico - funcional. ANEXO 3 4. Cuadro de origen y destino de movimientos relativos a cambio de denominación, cambio de adscripción, renivelación y cancelación de plazas, en propuestas de reestructuración integral o parcial. ANEXO 4
		2. Con modificación de la misión y funciones.	1. Constancia de continuidad en la ocupación de puestos del Servicio Profesional de Carrera. ANEXO 1 2. Descripción y perfil de puestos de origen. ANEXO 2 3. Descripción y perfil de puestos de destino. ANEXO 2 4. Justificación técnico - funcional. ANEXO 3 5. Cuadro de origen y destino de movimientos relativos a cambio de denominación, cambio de adscripción, renivelación y cancelación de plazas, en propuestas de reestructuración integral o parcial. ANEXO 4 6. Modificación de metas del desempeño anual. ANEXO 7 (En su caso). 7. Valuación de puesto. (Trámite de la Gerencia de Personal).
2	CAMBIO DE DENOMINACIÓN: Lo constituye la modificación del nombre de una unidad administrativa, área o puesto por modificaciones funcionales, derivadas de cambios organizacionales y que no requieren reformas al Reglamento Interior.	1. Sin modificación de la misión y funciones.	1. Constancia de continuidad en la ocupación de puestos del Servicio Profesional de Carrera. ANEXO 1 2. Descripción y perfil de puestos de origen. ANEXO 2 3. Descripción y perfil de puestos de destino. ANEXO 2 4. Justificación técnico - funcional. ANEXO 3 5. Cuadro de origen y destino de movimientos relativos a cambio de denominación, cambio de adscripción, renivelación y cancelación de plazas, en propuestas de reestructuración integral o parcial. ANEXO 4
		2. Con modificación de la misión y funciones.	1. Constancia de continuidad en la ocupación de puestos del Servicio Profesional de Carrera. ANEXO 1 2. Descripción y perfil de puestos de origen. ANEXO 2 3. Descripción y perfil de puestos de destino. ANEXO 2 4. Justificación técnico - funcional. ANEXO 3 5. Cuadro de origen y destino de movimientos relativos a cambio de denominación, cambio de adscripción, renivelación y cancelación de plazas, en propuestas de reestructuración integral o parcial. ANEXO 4 6. Modificación de metas del desempeño anual. ANEXO 7 (En su caso). 7. Valuación de puesto. (Trámite de la Gerencia de Personal).
3	CAMBIO DE ADSCRIPCIÓN: Lo constituye cualquier modificación en la relación jerárquica de autoridad, entre diferentes unidades administrativas.	1. Sin modificación de la misión y funciones.	1. Constancia de continuidad en la ocupación de puestos del Servicio Profesional de Carrera. ANEXO 1 2. Descripción y perfil de puestos de destino. ANEXO 2 3. Justificación técnico - funcional. ANEXO 3 4. Cuadro de origen y destino de movimientos relativos a cambio de denominación, cambio de adscripción, renivelación y cancelación de plazas, en propuestas de reestructuración integral o parcial. ANEXO 4
		2. Con modificación de la misión y funciones.	1. Constancia de continuidad en la ocupación de puestos del Servicio Profesional de Carrera. ANEXO 1 2. Descripción y perfil de puestos de origen. ANEXO 2 3. Descripción y perfil de puestos de destino. ANEXO 2 4. Justificación técnico - funcional. ANEXO 3 5. Cuadro de origen y destino de movimientos relativos a cambio de denominación, cambio de adscripción, renivelación y cancelación de plazas, en propuestas de reestructuración integral o parcial. ANEXO 4 6. Modificación de metas del desempeño anual. ANEXO 7 (En su caso). 7. Valuación de puesto. (Trámite de la Gerencia de Personal).
4	RENIVELACIÓN (MOVIMIENTO COMPENSADO): Es aquel que se realiza para mover de grupo, grado y nivel a una plaza, en donde la unidad administrativa deberá de informar la fuente de financiamiento para su análisis previo a su autorización.	1. Cambio de grupo y adicionalmente puede cambiar de grado y/o nivel.	1. Que se sustente en nuevas actividades y/o en unas de mayor complejidad a las existentes. 2. Solicitud de renivelación y fuente de financiamiento para costeo, (plaza a cancelar de la misma unidad administrativa). 3. Solicitud del área administrativa para aplicar la cancelación. 4. Descripción y perfil de puestos de origen. ANEXO 2 5. Descripción y perfil de puestos de destino. ANEXO 2 6. Cuadro de origen y destino de movimientos relativos a cambio de denominación, cambio de adscripción, renivelación y cancelación de plazas, en propuestas de reestructuración integral o parcial. ANEXO 4 7. Valuación de puesto. (Trámite de la Gerencia de Personal). 8. Solicitud de autorización del movimiento a través del Proceso Integral de Programación y Presupuesto. (Trámite de la Gerencia de Personal).

TABLA 1			
MOVIMIENTOS ESTRUCTURALES DE PERSONAL DE MANDO			
No	TIPO	MODALIDAD	REQUISITOS Y FORMATOS
5	<p>MOVIMIENTO O TRAYECTORIA LATERAL: Son los cambios del servidor público a otro puesto con características y perfil equivalentes, homólogos, o afines, en la misma u otra dependencia; que corresponden a otros grupos o ramas de cargos donde se cumplen condiciones de equivalencia, homologación, y afinidad, entre los cargos que se comparan, a través de sus respectivos perfiles.</p>	1. Con una vacante.	<p>1. Constancia de movimientos o trayectorias laterales. ANEXO 5</p> <p>2. Descripción y perfil de puestos de origen. ANEXO 2</p> <p>3. Descripción y perfil de puestos de destino. ANEXO 2</p> <p>4. Currículum vitae. ANEXO 6</p> <p>5. Autorización del Comité Técnico de Selección de la dependencia donde se encuentre el puesto a ocupar.</p> <p>6. Anuencia del servidor público y del superior jerárquico. ANEXO 8</p> <p>7. Que el perfil de los puestos considerados para llevar a cabo estos movimientos cumplan condiciones de equivalencia, homologación, y afinidad.</p>
		2. Movimiento simultáneo.	<p>8. Que el movimiento no implique incremento o disminución en un rango de 30 %, en la percepción ordinaria bruta del servidor público.</p> <p>9. Que no involucre una promoción a otro rango.</p> <p>10. Que el servidor público sujeto a movimiento o trayectoria lateral cubra el perfil del puesto correspondiente.</p> <p>11. Que sean servidores públicos de carrera o de libre designación, para los casos de movimiento a otra ciudad en la misma dependencia; Y, que sean servidores públicos de carrera, para los casos de movimiento a otra dependencia.</p>
6	<p>CREACIÓN DE PLAZA: Consiste en la incorporación de una nueva plaza o unidad administrativa o área que conforma la estructura orgánica básica y no básica.</p>		<p>1. Que sea estrictamente indispensable técnico y funcionalmente para el logro de los objetivos institucionales, que se cree bajo criterios de productividad, eficiencia y calidad y que se justifique a través del sistema de valuación de puestos.</p> <p>2. Que se sustente en nuevas actividades y/o en una mayor complejidad de las existentes.</p> <p>3. Que no se refiera a plaza que anteriormente haya sido cancelada con motivo de conversión, reubicación y traspaso.</p> <p>4. Que justifique que el requerimiento no puede ser atendido por medio de la reubicación o el traspaso de plaza existente.</p> <p>5. Que se encuentre en el presupuesto autorizado para tal efecto.</p> <p>6. Que se cuente con el dictamen presupuestal en el que se refleje la autosuficiencia del movimiento (Trámite de la Gerencia de Personal).</p> <p>7. Que se sujete a las disposiciones de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestaria.</p> <p>8. Solicitud por escrito de la unidad administrativa firmada por el Subdirector o Coordinador del nivel Nacional o por el Director General del Organismo de Cuenca y por el Director Local, (en su caso), en el nivel Regional Hidrológico-Administrativo.</p> <p>9. Valuación de puesto. (Trámite de la Gerencia de Personal).</p>

Nombre del Puesto	Operación de Sistemas		
Nivel Administrativo	NC2	Número de vacantes	Una
Percepción Ordinaria	Treinta y nueve mil novecientos nueve pesos 11/100 M. N. (\$39,909.11)		
Adscripción	Organismo de Cuenca Aguas del Valle de México		
Sede	Distrito Federal		
Principales Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1) Formular el anteproyecto de desarrollo de los sistemas de cómputo inherentes al pago de servicios personales, a efecto de atender los requerimientos realizados por las diferentes áreas del organismo y/o áreas superiores. 2) Integrar los procesos de los usuarios, con la finalidad de diseñar herramientas informáticas que faciliten el desarrollo de sus actividades. 3) Supervisar que se proporcione capacitación y asesoría a los usuarios de los sistemas y programas en operación, con la finalidad de orientarlos en el manejo de los mismos. 4) Supervisar la actualización de información en los sistemas de cómputo, a efecto de generar los informes necesarios para la toma de decisiones. 5) Coordinar y supervisar los cambios y/o modificaciones de plataformas de los sistemas y su mantenimiento, a fin de mantener su funcionalidad operativa. 		
Perfil	Escolaridad	Licenciatura o Profesional Titulado. <ul style="list-style-type: none"> • Área de Estudio: Ciencias de la Salud. Carrera Genérica: Farmacobiología. • Área de Estudio: Ciencias Naturales y Exactas. Carrera Genérica: Computación e Informática. • Área de Estudio: Ciencias Sociales y Administrativas. Carrera Genérica: Computación e Informática. • Área de Estudio: Ingeniería y Tecnología. Carrera Genérica: Computación e Informática. 	
	Experiencia Laboral	Experiencia de 4 años en: <ul style="list-style-type: none"> • Áreas Generales: Ciencia Política. Áreas de Experiencia: Administración Pública. • Áreas Generales: Ciencias Económicas. Áreas de Experiencia: Administración o Evaluación. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Áreas Generales: Ciencias Tecnológicas. Áreas de Experiencia: Tecnologías de la Información y Comunicaciones. 	
	Capacidades/Habilidades	Dentro de éstas, se requieren las siguientes Capacidades Gerenciales: Visión Estratégica y Trabajo en Equipo en el nivel de dominio 3, las que se aplicarán en los términos de las herramientas que disponga la Secretaría de la Función Pública, pudiendo requerirse en su caso, otras adicionales que establezca dicha Secretaría y/o el Comité Técnico de Profesionalización de la CONAGUA. <ul style="list-style-type: none"> • Calificación mínima aprobatoria 70%. 	
	Capacidades/Conocimientos	Se requieren conocimientos de análisis y metodología de administración en base de datos, en SQL Server 2000 o posterior, conocimientos en plataformas de Windows Server 2003 o posterior, soporte técnico a usuarios y conocimientos en Redes. <ul style="list-style-type: none"> • Calificación mínima aprobatoria de la Evaluación Técnica: 70%. 	
	Ponderaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones de capacidades gerenciales: 50% • Evaluación de conocimientos (técnica): 50% 	
	Disponibilidad	Para viajar y cambiar de residencia.	

Nombre del Puesto	Encargado de Archivo		
Nivel Administrativo	OA1	Número de vacantes	Una
Percepción Ordinaria	Diecisiete mil cuarenta y seis pesos 25/100 M. N. (\$17,046.25)		
Adscripción	Organismo de Cuenca Golfo Centro		
Sede	Xalapa, Veracruz		
Principales Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1) Integrar expedientes únicos de usuarios de aguas nacionales para cumplir con lo señalado en los lineamientos y la normatividad aplicable. 2) Revisar y analizar la documentación que integran los expedientes, como son los análisis fisicoquímicos, declaraciones de pago, entre otros, para garantizar su debida integración. 3) Verificar que la dictaminación de los expedientes se lleve a cabo en apego a la normatividad aplicable a fin, de que el archivo contenga información veraz. 4) Resguardar los expedientes de usuarios de aguas nacionales como un bien de la Dependencia para garantizar la confidencialidad de los documentos. 5) Controlar el préstamo e ingreso de expedientes al archivo a fin de cumplir con el procedimiento establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad. 7) Dar mantenimiento a los bienes que se resguardan expedientes a fin de preservarlos. 		
Perfil	Escolaridad	Licenciatura o Profesional Titulado. <ul style="list-style-type: none"> • Área de Estudio: Ciencias Agropecuarias. Carrera Genérica: Química. • Área de Estudio: Ciencias Naturales y Exactas. Carrera Genérica: Biología y/o Química. • Área de Estudio: Ciencias Sociales y Administrativas. Carrera Genérica: Administración y/o Biblioteconomía. • Área de Estudio: Ingeniería y Tecnología. Carrera Genérica: Bioquímica y/o Química. 	
	Experiencia Laboral	Experiencia de 2 años en: <ul style="list-style-type: none"> • Áreas Generales: Ciencia Política. Áreas de Experiencia: Administración Pública. • Áreas Generales: Ciencias de la Vida. Áreas de Experiencia: Bioquímica. • Áreas Generales: Ciencias Sociales. Áreas de Experiencia: Archivonomía y Control Documental y/o Biblioteconomía. • Áreas Generales: Ecología. Áreas de Experiencia: Medio Ambiente. • Áreas Generales: Química. Áreas de Experiencia: Bioquímica y/o Química Ambiental. 	
	Capacidades Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciales (Visión Estratégica y Liderazgo, correlacionadas con una evaluación inter-intra, en el nivel de dominio 2). Calificación mínima aprobatoria de la evaluación de Capacidades Gerenciales: 70%. 	

BIBLIOGRAFÍA

- BAENA PAZ**, Guillermina, *Prospectiva política, guía para su comprensión y practica*, Universidad Nacional Autónoma de México, 2004, 247 pp.
- BLANCO ILLESCAS**, Francisco, *El control integrado de gestión, iniciación a la dirección por sistemas*, Limusa, México, 1980, 285 pp.
- BOHLANDER**, George, Scott Snell, Arthur Sherman, *Administración de recursos humanos*, México, Thomson, 2001, 707 pp.
- BOHLANDER**, George, Scott Snell, *Administración de recursos humanos*, México, Thomson Learning, 14ª edición, 2007, 784 pp.
- CALLE DURAN**, María del Carmen, Marta Ortiz de Urbina Criado, *Fundamentos del recursos humanos*, Pearson, Prentice Hall, Madrid, España, 2004, 296 pp.
- CASTILLO BASURTO**, Francisco, *Planeación y organización de la fuerza de trabajo*. Instituto Nacional de Administración Pública, México, 1999, 36 pp.
- CONZUELO FERREYRA**, María del Pilar, *Alcances y límites de la reforma del servicio público*, VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, de noviembre de 2001, 29 pp.
- CHIAVENATO**, Idalberto, *Teoría general de la administración*, (7ª. Edición) McGraw-Hill Interamericana, 2004, 425 pp.
- CHIAVENATO**, Idalberto, *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. (8ª. Edición) McGraw-Hill Interamericana, 2007, 500 pp.
- DESSLER**, Gary y Ricardo Varela, *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*, Pearson Prentice Hall, México, 2004, 314 pp.
- ESPINOSA VILLAREAL** Alejandro, *El sistema de especialistas en hidráulica de la Comisión Nacional del Agua*, trabajo presentado en el Foro Nacional sobre la profesionalización del servidor público, convocado por el Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública e Instituto Nacional de Administración Pública, 1996. 9 pp.

- FUENTE PANTOJA**, Luis E., *100 preguntas y respuestas básicas sobre el servicio profesional de carrera*, Secretaría de la Función Pública, México, 2004, 33 pp.
- FURNHAM**, Adrian, *Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*, Oxford, México, 2001, 748 pp.
- GIBSON**, James L, John M. Ivancevich y James Hl. Donnelly, *Las organizaciones*, Santiago de Chile, McGraw-Hill Interamericana, 2001 (10ª. Edición), 591 pp.
- GÓMEZ-MEJÍA**, L.R. Balkin, D.B. Cardy R., *Dirección y gestión de recursos humanos*, Prentice Hall, Madrid, 2001, 425 pp.
- GUÍZAR MONTÚFAR**, Rafael, *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*, México, McGraw Hill Interamericana, 3ª. Edición, 2008, 543 pp.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI** Roberto, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, México, Mc Graw Hill, 2008, 850 pp.
- HITT**, Michael, Black Stewart y Porter Lyman, *Administración*, México, Pearson, (9a Edición), 2006, 694 pp.
- JOSÉ VALENZUELA**, Adriana, *Intervenciones en administración de recursos humanos*, Material de apoyo del Seminario de Desarrollo Organizacional, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, [s.a.], [s.p.].
- LLANOS RETE**, Javier, *Integración de recursos humanos*, México, Trillas, 2005, 376 pp.
- LATORRE ESTRADA**, Emilio, *Teoría general de sistemas, aplicada a la solución integral de problemas*, México, Universidad del Valle, 1996, 217 pp.
- MARTÍNEZ PUÓN** Rafael, *Alcances y resultados del servicio profesional de carrera en México: un ejercicio de evaluación a dos años de su implementación*, X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 2005, 12 pp.
- MERCADO H**, Salvador, *Administración aplicada primera parte, teoría y práctica*, México, Limusa, 543 pp.

- MERINO**, Mauricio, *Los desafíos del servicio profesional de carrera en México*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, Secretaría de la Función Pública, México, 2006, 364 pp.
- MASCOTT SÁNCHEZ**, María de los Ángeles, *Sistema del servicio civil: una comparación internacional*, México, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, 2006, 10 pp.
- MÉXICO**, “De las Responsabilidades de los Servidores Públicos y Patrimonial del Estado”, *Constitución política de los estados unidos mexicanos*, México, 2004, 117 pp.
- MÉXICO**, *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, México, 1976, 67 pp.
- MEXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**, *Programa Nacional Hídrico 2007 – 2012*, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, México, 2008, 164 pp.
- MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**, Subdirección General de Administración, *Informe de personal*, México, Julio 2008, 58 pp.
- MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**, Subdirección General de Administración, *Manual de organización general*, México, 2008, 181 pp.
- MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**, Subdirección General De Administración, *Proceso de descripción, perfil y valuación de puestos*, Documento Interno, México, 2005, 34 pp.
- MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**, Subdirección General de Administración, Gerencia de Personal, *Reporte de ocupación de plazas vacantes 2004 a 2008*, documento interno, 64 pp.
- MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**, Atenta nota, 21 de diciembre de 2006, documento interno.
- MEXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**, Subdirección General de Administración, Gerencia de Personal, *Control y autorización de vacantes*, México, 2008, documento interno, 11 pp.
- MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**, *Ley de Agua Nacionales y su Reglamento*, Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1° de diciembre de 1992 y sus reforma, 2004, 183 pp.

- MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA,** *Informe del Comité Técnico de Profesionalización*, Documento Interno, México, 2008, 25 pp.
- MÉXICO, SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO,** *Norma para autorizar y registrar las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal*, México, 1998, 23 pp.
- MÉXICO, SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA,** Oficio No. SSFP/412/1648/2005, del 26 de diciembre de 2005, 2 pp.
- MÉXICO, SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA,** *Ley del servicio profesional de carrera en la administración pública federal*, Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003, 24 pp.
- MÉXICO, SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA,** *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 6 de septiembre de 2007, 21 pp.
- MÉXICO, SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA,** *Guía para la descripción y perfil de puestos*, Dirección General de recursos Humanos, México, 2005, 21 pp.
- MÉXICO, SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES,** *Lineamientos para modificación de estructuras orgánicas y ocupacionales*, Dirección de Organización, México, 2002, 15 pp.
- MÉXICO, SECRETARÍAS DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA,** *Marco para la gestión de estructuras organizacionales de las dependencias y órganos desconcentrados y la remuneración de los servidores públicos*, México, 2004, 87 pp.
- MOJICA,** Francisco José, *Teoría y aplicación de la prospectiva*, Bogotá Colombia, 2002, 25 pp.
- OLÍAS DE LIMA,** Blanca. *La gestión de los recursos humanos en las administraciones públicas*, Madrid España, Complutense, 1995, 306 pp.
- PUCHOL MORENO,** Luis, *Dirección y gestión de recursos humanos*, Madrid España, Díaz de Santos, 7ª. Edición, 2007, 426 pp.
- ROBBINS,** Stephen P. y Mary Coulter, *Administración*, México, Pearson Prentice Hall, 8ª. Edición, 2005, 614 pp.

- RODRÍGUEZ VALENCIA**, Joaquín, *Administración moderna de personal*, México, Thomson, 2002, 418 pp.
- SAVATER** Fernando, “Capítulo II, órdenes, costumbres y caprichos”, *Ética para Amador*, Barcelona España, Ariel, 2008, 143 pp.
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA Y COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**, *Recursos humanos: Profesionalización y desarrollo*, México, 2006, 42 pp.
- VALENZUELA** Blanca, Micaela Ortiz Pacheco, *Análisis de puestos de trabajo*, USON, [s.l.p.], [s.a.], [s.p.]
- VARELA JUÁREZ**, Ricardo A. *Administración de la compensación, sueldos, salarios y prestaciones*, México, Pearson Prentice Hall, 2006, 338 pp.
- WAYNE**, Mondy R. y Noe Robert M. *Administración de personal*, México, Pearson Prentice-Hall, 1997. 560 pp.
- ERTHER**, Davis, *Administración de Personal*, México, McGraw-Hill, 2000, 5ª edición.
- ZELAZNY**, Gene, *Dívalo con gráficas*, México, McGraw-Hill, 3º edición, 2000, 198 pp.

PÁGINAS DE INTERNET

- CONSEJO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**, *Competencias laborales*, Secretaría de la Función Pública, México, 2008, <http://www.conocer.gob.mx/>, (22 de septiembre de 2008), [s.p.]
- CARRIÓN MAROTO**, Juan, *Estrategia, de la visión a la acción*, ESIC, 2007, <http://books.google.com.mx>, (29 de septiembre de 2008), 461 pp.
- CÁZARES ALVARADO**, Angélica, *La profesionalización del servidor público, a través del servicio civil de carrera, un asunto pendiente en México*, Universidad de Guadalajara, 2005, <http://sincronia.cucsh.udg.mx/winter05.htm>, (16 de septiembre de 2008), [s.p.].
- COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**, *Conócenos*, 2008, México, http://intranet.cna.gob.mx/Intranet_2005/Inicio.aspx, (12 de agosto de 2008), [s.p.].

COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Organigrama*, http://intranet.cna.gob.mx/Intranet_2005/Inicio.aspx, México, 2008, (12 de agosto de 2008), [s.p.].

COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Informe de Ocupación de Vacantes*, <http://www.conagua.gob.mx/CONAGUA07/BolsaTrabajo/Vacantes/ocupacionvacantes.pdf>, México, (15 de octubre de 2008), 30 pp.

BARQUERO CORRALES, Alfredo, *Administración de recursos humanos, primera parte*, Universidad Estatal a Distancia, [s.l.e.], [s.a.], <http://books.google.com.mx>, México, (23 de septiembre de 2008), 183 pp.

INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE MÉXICO, *El servicio público de carrera: experiencias de profesionalización y permanencia en la función pública en México*, Revista, No. 31 Julio-Septiembre, 1996, <http://sincronia.cucsh.udg.mx/winter05.htm>, (16 de septiembre de 2008), 146 pp.

LATORRE ESTRADA, Emilio, *Teoría general de sistemas aplicada a la solución integral de problemas*, Universidad del Valle, 1996, <http://books.google.com.mx>, (15 de septiembre de 2008), 217 pp.

MANSO CORONADO, Francisco J., *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*, Díaz de Santos, 2003, <http://books.google.com.mx>, (22 de septiembre de 2008), 584 pp.

PUCHOL, Luis, *Dirección y gestión de recursos humanos*, <http://books.google.com.mx>, Ediciones Díaz de Santos, 2007, (23 de septiembre), 426 pp.

RAMIÓ MATAS Carles y Miguel Salvador, *Servicio civil en América Latina: reflexiones y propuestas tentativa*, Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, No. 6, Buenos Aires, enero-diciembre 2005, http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272005000100003, (24 de noviembre de 2008), [s.p].

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, *Proceso administrativo*, http://www.bibliodgsca.unam.mx/tesis/tes4enal/sec_3.htm, (10 de septiembre de 2008). [s.a.], [s.p.].

RIVERA MUÑOZ, Guillermo Marcos, *Construcción del servicio profesional de carrera para gobiernos locales*, México, [s.a.], <http://gobiernoconvision.com/el-como-y-para-que-del-spc>, [s.a.], (18 de septiembre de 2008), [s.p.].

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, *Museo del Servicio Profesional de Carrera*, www.spcmuseo.gob.mx, (16 de septiembre de 2008), [s.p.].

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, *Proceso administrativo*, http://www.bibliodgsca.unam.mx/tesis/tes4enal/sec_3.htm, (10 de septiembre de 2008), [s.a.], [s.p.].

WIKIPEDIA, Enciclopedia Libre, “Organización”, <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>, (1° de septiembre), [s.a.], [s.p.].

WIKIPEDIA, Enciclopedia libre, “Sistema”, <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Sistemas>, (12 de septiembre de 2008), [s.a.], [s.p.].