



**Centro de Estudios  
Universitarios de Baja California**

**TESIS DOCTORAL**

**LA GESTIÓN DE LAS COMPENSACIONES  
EN EL SECTOR PÚBLICO: PROPUESTA DE UN SISTEMA  
DE VALUACIÓN DE PUESTOS DESDE UN ENFOQUE INNOVADOR.**

**QUE PRESENTA**

**Miguel Herrera Moreno**

**PARA OBTENER EL GRADO DE**

**Doctor en Gerencia Pública y Política Social**

**DIRECTOR DE TESIS DOCTORAL**

**Dr. Rafael Vázquez Yee**

**Tepic, Nayarit; Marzo de 2012.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta investigación no hubiera llegado a buen término sin las sugerencias y el apoyo desinteresado de:

MRH. Lorena de la Luz Torres Torres

MAP. Alejandro Rosales Sotelo

MAP. José Francisco Gómez Mc Donough

MAP. Ignacio Martínez Cuevas

¡Gracias K9!

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito la elaboración de un diagnóstico efectuado a nivel de Gobierno Estatal, para dilucidar si la Gerencia pública, en el rubro de las compensaciones y específicamente en el Sistema de valuación de puestos, cumple con las exigencias de la modernidad, interpretada bajo los paradigmas que exige la Administración Pública contemporánea y, dependiendo de ello, la aportación de una herramienta que de respuesta a la problemática encontrada en condiciones de ser utilizada en la práctica.

En consecuencia se elaboró un estudio ecléctico, documental y de campo, que consistió, en una búsqueda exhaustiva de libros, revistas y otros documentos en bibliotecas e Internet, además de entrevistas con funcionarios, empleados y usuarios expertos del tema en las que se incluyeron sesiones de prueba y análisis, tanto al Sistemas de recursos humanos como de valuación de puestos vigentes en el Estado de Baja California.

La revisión de documentos de la administración pública estatal para la consecución de la información estadística así como las normas, políticas y lineamientos que apoyarán tanto el conocimiento del estado del arte, incluyendo datos para el procesamiento respectivo, fueron proporcionadas amablemente por la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado de Baja California.

La instrumentación se llevó a cabo bajo la metodología de investigación documental. En cuanto al formato de tesis se utilizó el diseño oficial del Centro de Estudios Universitarios de Baja California, la redacción fue elaborada siguiendo las instrucciones de las asignaturas de metodología y seminarios propios del Doctorado en Gerencia Pública y Política Social, así como las normas para citas y referencias de la American Psychological Association.

El diagnóstico mencionado y análisis posterior arrojó la posibilidad de mejorar los sistemas de valuación de puestos, si se le da un enfoque de futuro a la planeación de los recursos humanos. En ese sentido se propuso una metodología que determinara un futuro ideal y a partir de él, en forma flexible, lograr un futuro a partir de estrategias en el presente para lograr la mínima distancia a un estado lo más cercano posible al ideal planteado.

En este estudio se considera que la Administración pública es una disciplina potencialmente influyente en la vida de cualquier organización, pero sus objetivos solo pueden alcanzarse si se ordenan y ejecutan sus funciones racionalmente y para esto es necesario que la Gerencia Pública tome decisiones útiles y a tiempo. Una correcta toma de decisiones, basada en este estudio, permitirá, a su vez, la adecuada integración de las aspiraciones de los trabajadores, de la sociedad y de la Administración Pública, convirtiendo su ejercicio en un círculo virtuoso que mejorará el ambiente laboral, la política gubernamental y los valores sociales, además de la eficiencia y eficacia de la gestión gubernamental.

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Resumen.....	iii
Índice.....	v
Lista de gráficos.....	vii
1. Introducción.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Objetivo general.....	3
1.3. Objetivos específicos.....	3
1.4. Hipótesis.....	4
1.5. Justificación.....	4
1.6. Alcances y limitaciones.....	6
2. Marco teórico.....	8
2.1. Globalización, competencia y complejidad.....	10
2.2. Crisis del Estado contemporáneo.....	12
2.3. La Nueva gerencia pública.....	14
2.4. Cambios en la planeación contemporánea.....	17
2.4.1. La Planeación interactiva.....	17
2.4.1.1. El diseño idealizado.....	19
2.4.2. La planeación prospectiva.....	23
2.4.2.1. La actitud prospectiva.....	25
2.4.2.2. Creación de escenarios.....	26
2.5. La Gestión de las compensaciones.....	27
2.6. La valuación de puestos.....	34
2.6.1. Determinación de un método de valuación de puestos.....	37
2.7. El Método de valuación de puestos por puntos y factores.....	39
2.7.1. Definición y ponderación de los factores de valuación.....	39
2.7.2. Elaboración de una Matriz de valuación.....	40
2.7.3. Elaboración y aplicación de un Manual de valuación.....	43
2.7.4. Elaboración de una Cédula de descripción y valuación de puestos.....	45
2.7.5. Estudio de la situación actual.....	46

2.7.6. Alineación de sueldos.....	46
3. Marco Metodológico.....	51
3.1. El método. Tipología utilizada.....	51
3.2. La técnica. Investigación documental.....	53
3.2.1. Recolección de material informativo.....	54
3.2.2. Elaboración de fichas.....	54
3.3. Organización y análisis del material informativo.....	57
3.4. Redacción del documento.....	59
4. Resultados.....	60
4.1. Resultados del sistema de valuación actual.....	60
4.2. Resultados del análisis al Marco teórico.....	65
5. Propuesta.....	73
5.1. Diseño idealizado.....	73
5.1.1. Asignación de criterios para la valuación de puestos.....	74
5.1.2. Elaboración de un tabulador de puestos tipo y sueldos idealizados	75
5.1.3. Elaboración de un tabulador de puestos idealizado.....	78
5.2. Análisis de las restricciones.....	84
5.2.1. Registro comparativo de valuación ideal-cédulas de valuación.....	85
5.3. Estudio de prospectiva.....	89
5.3.1. Creación de escenarios.....	89
5.4. Construcción de un simulador.....	92
5.5. Toma de decisiones.....	93
Conclusiones.....	100
Recomendaciones.....	105
Referencias bibliográficas.....	110
Anexo 1. Simulador para construcción de escenarios.....	116
Anexo 2. Simulador para calcular a y b de valuación idealizada.....	117
Anexo 3. Simulador para calcular la valuación tradicional.....	118
Anexo 4. Simulador para la construcción de un tabulador idealizado.....	119
Anexo 5. Simulador para la valuación idealizada con valores reales.....	120
Anexo 6. Simulador para la valuación de puestos sueldo ideal-puntos mínimos...	121
Anexo 7. Tabulador idealizado para puestos tipo.....	122
Anexo 8. Tabulador idealizado para puestos específicos.....	123

## LISTA DE GRÁFICOS

### FIGURAS

Figura 1. Marco metodológico para la gestión de las compensaciones.....	9
Figura 2. Ficha de referencia bibliográfica: un libro.....	55
Figura 3. Ficha textual.....	56
Figura 4. Ficha de trabajo: entrevista.....	56
Figura 5. Valuación tradicional.....	63
Figura 6. Valuación idealizada con sueldos reales.....	64
Figura 7. Valuación tradicional vs. Idealizada.....	64
Figura 8. Gráfica de sueldos reales.....	87
Figura 9. Gráfica de sueldos idealizados.....	87
Figura 10. Comparativo sueldos reales-idealizados.....	88

### TABLAS

Tabla 1. Identificación y ponderación de los factores de valuación.....	41
Tabla 2. Ponderación de factores y subfactores de valuación.....	41
Tabla 3. Ponderación de graduación de factores.....	42
Tabla 4. Matriz de valuación de puestos.....	43
Tabla 5. Ejemplo de Manual de valuación.....	44
Tabla 6. Cédula de descripción y valuación de puestos.....	45
Tabla 7. Ordenación de datos.....	48
Tabla 8. Alineación de sueldos.....	50
Tabla 9. Ordenación de fichas por tema.....	57
Tabla 10. Ordenación de fichas por capítulo.....	58
Tabla 11. Comparación y distribución de niveles en el sistema tradicional.....	61
Tabla 12. Comparativo valuación tradicional vs. idealizada.....	62
Tabla 13. Asignación de criterios para la valuación de puestos.....	75
Tabla 14. Tabulador de puestos tipo y sueldos idealizado.....	77
Tabla 15. Graduación de los factores.....	79
Tabla 16. Matriz de valuación de puestos.....	80
Tabla 17. Ejemplo de Manual de valuación.....	81
Tabla 18. Cédula de descripción y valuación de puestos.....	82

Tabla 19. Agrupamiento y registro de cédulas de valuación..... 84

Tabla 20. Comparación sueldo real-idealizado..... 86

## INTRODUCCIÓN

Los empleados del sector público están atentos a los niveles salariales que reciben, a la falta de expectativas y la ausencia de capacitación, provocando, sin duda, una mayor índice de rotación afectando la estabilidad de la organización (Sachse, 1998). El gobierno, por su parte, se sujeta a las condiciones del mercado laboral, su presupuesto y sus condiciones económicas. Internamente los fines y el desempeño de cualquier gobierno están supeditados por el desempeño de sus recursos humanos, y externamente, tanto por una sociedad que reclama satisfacción para sus necesidades como las de una economía de la cual se depende para fijar los niveles de aportación de los contribuyentes. En ese sentido encontrar el punto de equilibrio de la satisfacción compartida entre los empleados y la Administración pública en congruencia con los reclamos de la sociedad debe ser un propósito institucional.

El verdadero valor de una organización es su personal: “El personal es el elemento más importante en cualquier organización, sin el, no es posible lograr los propósitos fundamentales que esa pretende, sin embargo, aun no se le reconoce el verdadero valor que posee” (Reza, 2009, p.13).

Los recursos humanos son el instrumento para lograr la eficiencia del manejo de los bienes y de los objetivos de los órganos del sector público además de las demandas de la sociedad. Se debe entender que el personal es el medio indispensable para lograrlo; por lo tanto una correcta y justa compensación en especial en el rubro de las remuneraciones, son un tema que debería estar incluida en la agenda pública en un nivel de atención prioritaria.

En efecto; los sueldos, salarios y demás compensaciones que reciben los empleados de la Administración pública son la base del bienestar propio y de sus familias, mismas que deben ser atendidas por el gobierno como patrón para satisfacer las demandas de sus trabajadores en la medida de sus estados financieros y en congruencia con la atención de servicios y obras que exige una sociedad cada vez más incluyente en las decisiones públicas, la legislación al respecto y las presiones sindicales.

La importancia que la Administración pública le debe dar al ingreso de sus empleados es fundamental para la consecución de sus fines políticos y de mandato, porque de alguna manera si la remuneración que se paga al personal no es la adecuada, tendrá repercusiones en la

eficacia, eficiencia y un ambiente de relaciones personales adverso para el desarrollo de la gestión pública que finalmente se traducirá en problemas sociales, económicas, legales, de gobernanza, políticos, etc.

En esta época, los gobiernos de cualquier país se enfrentan a una complejidad que no es fácil de entender ni de atender. Si se opta por una retribución alta del trabajo se puede influir favorablemente en el otorgamiento de bienes y servicios, en la balanza de pagos, en el empleo, en los precios, la inflación y la productividad nacional; sin embargo, si las remuneraciones son demasiado elevadas, sin el apoyo de una producción adecuada, desequilibran la economía y producen una inflación contraproducente y un déficit que genera ciclos económicos negativos demasiado largos que afectan por igual a gobierno y gobernados.

En la parte externa, una política salarial bien diseñada es esencial para los gobiernos de cualquier latitud. En consecuencia, los ingresos que reciben los habitantes de una determinada zona geográfica repercuten en aspectos económicos y sociales como la inflación, los precios a los productores, al consumidor, el empleo, la inflación y el ambiente, entre otros rubros.

En la parte interna, es decir, con sus trabajadores, los gobiernos deben de equilibrar demandas sindicales, restricciones de presupuesto y valores de mercado laboral, con el propósito de otorgar un sueldo que cubra las necesidades materiales, de salud y de seguridad; en ambos casos, es necesario un estudio profesional, detallado que analice todas las variables en juego y sus consecuencias.

Específicamente, con su personal, el gobierno requiere, de una valuación sistematizada y actual que determine el valor relativo de cada puesto y su tabulador respectivo, como resultado de factores inherentes a sus responsabilidades, habilidades, esfuerzos, competencias y condiciones de trabajo a las que se encuentre sujeto.

En consecuencia, esta investigación hace un estudio del estado del arte del ambiente donde se desarrolla la Administración pública, la Gerencia pública, la Planeación moderna y la gestión de las compensaciones así como los principios y cambios que han surgido para tomar aquellos conocimientos y metodologías, que a juicio del autor, merecieron ser incluidas por sus ventajas en cuanto a su utilización como herramientas para la planeación de las remuneraciones determinadas por la valuación puestos.

A partir de este estudio se propone un sistema considerado adecuado para enfrentar metodológicamente una reforma administrativa orientada a la solución de problemas y toma de decisiones en los términos de una nueva gestión pública reclamada por la contemporaneidad que nos ha tocado vivir.

### **1.1. Planteamiento del problema.**

La denominada crisis de legitimidad en el estado moderno ha hecho que la Administración pública, de manera universal y México no es la excepción, actúe en consecuencia replanteando sus premisas, de tal manera que paradigmas y valores han sido sujetos de un singular escrutinio, mismos que se han traducido en un cambio de estructuras y funciones denominado, “Modernización de la Administración pública”, buscando adaptarse a las condiciones que reclaman los sistemas económicos, políticos y sociales contemporáneos del mundo incluido nuestro país (Méndez, 1999).

Ahora bien, para interpretar y explicar los cambios anteriores, se ha requerido el apoyo de tres paradigmas: el paradigma clásico de la Administración pública, el paradigma de la eficiencia y el paradigma del cliente, todos ellos integrados en el denominado como La Nueva Gestión Pública, misma que aporta el sustento para confirmar la validez de estos estudios (Sánchez, 2006).

### **1.2. Objetivo general.**

Esta investigación tiene como objetivo general, proponer un instrumento, en este caso un sistema, para planear la valuación de puestos para la gestión de las compensaciones en el sector público, acorde con el paradigma de la nueva gestión pública, apoyada en los principios del diseño ideal, prospectiva y estrategia que contribuyan a mejorar la toma de decisiones en un ambiente complejo y competitivo que requiere del estudio formal del futuro.

### **1.3. Objetivos específicos.**

Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Aportar nuevos conocimientos e instrumentos para mejorar el desempeño de la Administración pública;
2. Elaborar un diagnóstico del estado del arte en el tema de estudio;
3. Formar un documento, catálogo o base de datos para posteriores investigaciones;
4. Apoyar la toma de decisiones de la Gerencia pública.

#### **1.4. Hipótesis.**

Las hipótesis que soporta los objetivos y el desarrollo de esta investigación son las siguientes:

- H1.** El ambiente actual de cambios acelerados, complejidad y competencia afecta a la Administración pública contemporánea, la cual requiere de cambios o reformas para adecuarse y mejorar su funcionamiento.
- H2.** Ante la crisis de Estado, la Administración pública contemporánea requiere de la utilización de nuevos paradigmas, así como sus partes, tal es el caso de la Nueva Gerencia Pública.
- H3.** La Gestión de las compensaciones, como parte de la Administración pública requiere, bajo sus mismos paradigmas y principios, la composición de nuevos instrumentos metodológicos desarrollados e implementados para la correcta valuación de puestos.

#### **1.5. Justificación e importancia del estudio.**

Ante los constantes cambios en el ambiente económico, político y social, es indispensable que los gobiernos atiendan de manera estratégica las demandas que en materia de servicios realizan sus comunidades. Estos servicios, otorgados gracias a las funciones ejecutadas por empleados públicos, hacen necesaria que estos se involucren y comprometan

permanentemente, para lo cual se requiere una compensación equilibrada y específicamente una justa remuneración.

Lograr una remuneración justa depende de una investigación apegada a la ciencia y sus métodos, por lo que resulta de vital importancia la estructuración de una base de datos sistematizada para la medición que redundará en la valuación y toma de decisiones que permita un manejo de los recursos públicos y por ende un mejor servicio al gobierno y a sus gobernados.

Este estudio se ha considerado relevante porque atiende problemas internos y externos que tienen bases sociales, políticas y económicas, mismos que se ven beneficiados al enfrentar situaciones no deseadas con una herramienta metodológica para la remuneración de sus trabajadores, como lo es la propuesta de un sistema de valuación de puestos.

La propuesta del sistema mencionado, se diseñó incluyendo los cambios que se necesitan para adaptar la valuación de puestos a las situaciones que demanda la gestión moderna. Específicamente, se considera que las aportaciones que se describen a continuación, son aquellas que han determinado sus ventajas y son las que contribuyen con más objetividad a los propósitos de este estudio

- Aporta en el ámbito teórico un nuevo enfoque para la solución de problemas de recursos humanos relacionados con la gestión de las remuneraciones, y en el terreno de los hechos una herramienta para la valuación de puestos denominada “Propuesta de sistema de valuación de puestos”.
- Dotará a cuerpos de investigación o investigadores de isomorfismos y una base de conocimientos bien estructurados para estudios afines. De esta manera se evitara la duplicidad de esfuerzos.
- Auxiliará específicamente a las personas que se dedican a los campos de la Administración Pública, la Gerencia Pública, la Gerencia de los Recursos Humanos, la Gestión de las compensaciones en el sector público y del Análisis y valuación de puestos del gobierno.

- Representa una solución directa a los problemas contemporáneos de Gestión de recursos humanos y de su correspondiente valuación de puestos en el sector público e indirectamente a la carga económica que incide en la sociedad.

## 1.6. Alcances y limitaciones.

A continuación se presentan los alcances y limitaciones del estudio:

- En cuanto a la integración del conocimiento, para darle un enfoque de futuro a la gestión de las compensaciones y al sistema de valuación de sueldos, se puede afirmar que son validos de manera general y pueden servir como base para nuevas investigaciones, metodologías, creación de instrumentos y solución de problemas similares a los que se presentaron en este estudio.
- Los resultados prácticos a nivel ensayo o prototipo del sistema de valuación de puestos que se propone, se pueden corroborar por medio de los simuladores creados para tal efecto. En la vida real será necesaria su implementación y uso por un tiempo razonable para la verificación de hipótesis, su evaluación de acuerdo a los objetivos y la medición del impacto para dilucidar acerca de las ventajas y desventajas de su utilización.
- Por falta de recursos para comprar la paquetería o crear la programación de un sistema de simulación como el que se propone, se optó por utilizar el programa Excel que aun con muchas restricciones y falta de amigabilidad cumplió con los requisitos para ejemplificar su uso como prototipo.

Para la orientación teórica del estudio, su argumentación y la creación del sistema de valuación de sueldos se utilizaron los métodos, tipos y técnicas de investigación que se mencionan continuación:

- **El método científico.** Definido como una secuencia de pasos o proceso ordenado que contiene el reconocimiento y definición del problema, la formulación de hipótesis, la recolección de datos, el análisis de los datos y establecimiento de conclusiones con base en la confirmación o rechazo de las hipótesis (Gay, 1987).

- **Tipo de investigación evaluativa.** Fue utilizada para la valoración, confrontación y juicio de los sistemas de valuación de puestos en el sector público por sus bondades para realizar estudios con el propósito de apreciar mayor o menor efectividad en el cumplimiento de los objetivos del proceso de valuación. Específicamente la medida en que los sistemas de valuación de puestos en el sector público han resultado efectivos en un ambiente con las características descritas.
- **Tipo de Investigación proyectiva o factible.** Elaboración de una propuesta para la elaboración o diseño de una solución al problema planteado; en este caso, un sistema de valuación de sueldos.
- **Técnicas de investigación documental y de campo.** Las técnicas de investigación documental y de campo proporcionaron una guía para encontrar, administrar y analizar información bibliográfica y de campo acorde con las premisas de la investigación.

Una investigación científica depende de un marco procedimental que asegure un resultado apegado a la ciencia. En este caso, el método científico, siguiendo los lineamientos de Ruiz (2011), se incorporó como un procedimiento utilizado para descubrir formas de existencia de procesos objetivos, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos adquiridos, para llegar a demostrarlos con rigor racional y para comprobarlos mediante el experimento y sus técnicas de aplicación.

## **2. MARCO TEÓRICO.**

Para conservar esta investigación apegada a la ciencia, se siguieron las recomendaciones de Dieterich (2009), en consecuencia, este capítulo contiene una selección de teorías, conceptos, conocimientos científicos, métodos y procedimientos, que tanto el investigador como la investigación necesitaron para explorar, describir y poner en claro el estudio, incluyendo el objeto de la misma en su estado histórico, actual y futuro. Se consideró pertinente agregar una descripción del capítulo en forma gráfica, a manera de diagrama a bloques, con el fin de asegurar que la base de conocimientos para explicar este trabajo ha quedado totalmente claro, lo mismo que el proceso que se siguió para darle coherencia a la integración de sus partes o temas.

Este apartado tiene el propósito de hacer patente en forma particular, y científicamente, como ante una crisis de legitimidad del estado contemporáneo surge la necesidad de una reforma administrativa para el sector gubernamental y como se crea una respuesta denominada la Nueva Gerencia Pública (NGP) que contribuye a la racionalización de la Administración pública en un mundo globalizado, competitivo y complejo que incrementa la incertidumbre en la toma de decisiones, para lo cual, se requiere un enfoque a futuro en la búsqueda continua de nuevas metodologías e instrumentos que garanticen los principios de la NGP, en particular, la eficiencia en el manejo de los recursos y eficacia en el logro de los objetivos que la sociedad demanda del gobierno.

Para verificar este propósito se sometió a un análisis riguroso el rubro de la Gestión de las Compensaciones a través del caso del Método o Sistema de Valuación de Puestos más utilizado y vigente en el sector gubernamental. El resultado de ese análisis, como se comprobará al final de este capítulo, aun siendo preliminar puso en evidencia la necesidad de efectuar algunos cambios metodológicos, cambios que desembocaron en una propuesta para crear un sistema para la valuación de puestos bajo nuevos paradigmas con un enfoque de futuro, básicamente apoyada en la integración de la planeación idealizada y prospectiva a la metodología.

De esta manera se consideró pertinente contar con una herramienta que en forma adecuada enfrentara los problemas y la toma de decisiones de una actualidad sujeta a un

ambiente complejo y dinámico que requiere acercarse a la menor distancia de una situación ideal sin olvidar lo que es posible construyendo escenarios y estrategias de solución.

Como se comentó, antes de pasar a la redacción de subtemas es sumamente importante dejar claro como se desarrolló el estudio del Marco teórico porque de él depende la justificación para abordar esta investigación, concretar la propuesta y dar validez a las conclusiones. En ese sentido se consideró necesario asegurar el entendimiento y completar estas ideas recurriendo a una forma gráfica de exposición como se muestra en la denominada “Marco teórico para la gestión de las compensaciones” (ver figura 1).

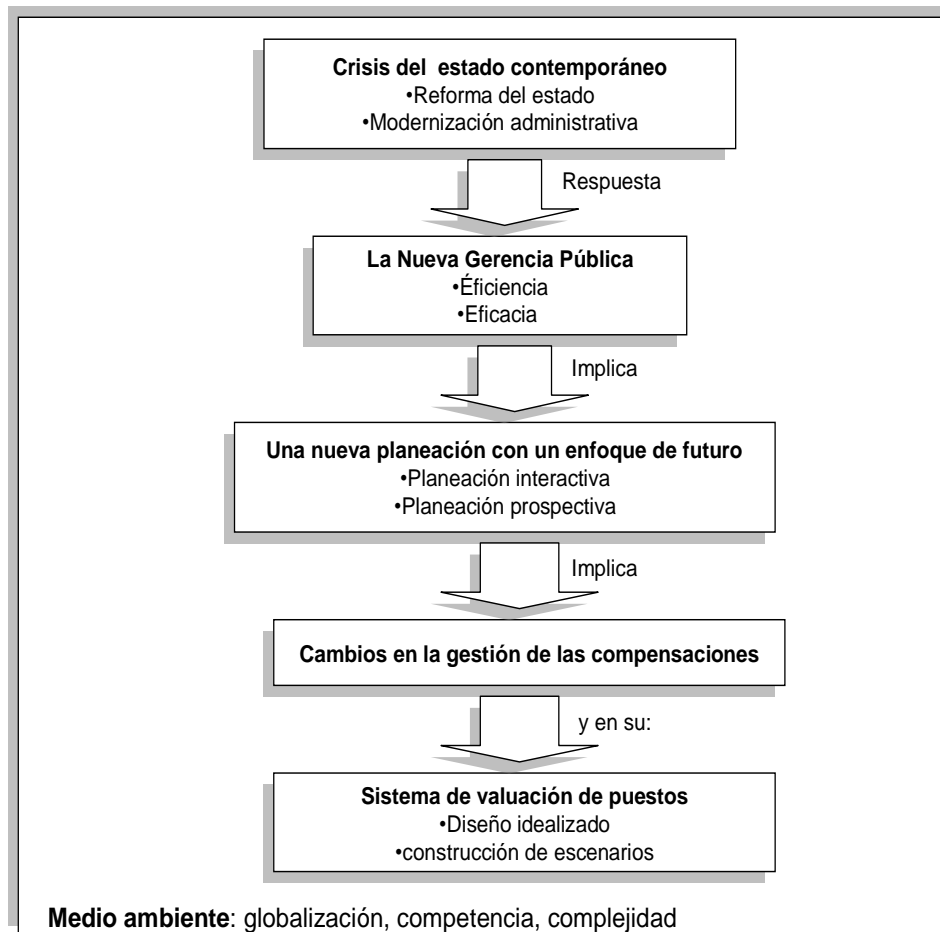


Figura 1. Marco teórico para la gestión de las compensaciones

## **2.1. Globalización, competencia y complejidad.**

En la actualidad, impulsada por los avances científicos y tecnológicos, todas las formas de convivencia están expuestas a un fenómeno de integración llamado globalización, caracterizado por un ensanchamiento en las relaciones regionales e internacionales, que hace aparecer al mundo como una aldea global (McLuhan, 1964). Si bien la globalización nace como fenómeno de tipo económico, actualmente abarca todas las relaciones regionales e internacionales de cualquier índole.

El mundo de hoy es una compleja realidad, caracterizada por constantes y rápidos cambios en todos los aspectos y por una creciente interrelación entre los distintos actores a nivel mundial creando una revolución. Esta revolución implica nuevas formas de comunicación y la nueva sociedad de la información hace que sea necesario analizar los sistemas actuales de gobernanza además de plantear nuevas formas de gestión pública para dar respuesta a los problemas actuales.

Las instituciones públicas tradicionales, se han ido adaptando y complementando de manera informal para dar respuesta a las nuevas demandas de la sociedad; sin embargo, esta respuesta es necesaria pero no suficiente. Para evitar que las instituciones estén cada vez más burocratizadas, más lejanas no solo de la sociedad sino de la ciudadanía, se hace necesario recuperar la confianza en sus administraciones racionalizando sus funciones con paradigmas apegados a la ciencia y sus métodos.

El aumento de la complejidad de la Gerencia pública nos plantea la necesidad de redefinir las formas actuales de gobernanza e incrementar la participación ciudadana. Hoy en día, el desafío es la adecuación de la función pública a los nuevos retos y demandas de la sociedad y la mejora de su eficiencia, incluyendo aspectos como la necesidad de incluir planificaciones a largo plazo, así como mejora de la calidad en la gerencia pública (ECOEUSSKADI2020, 2011).

Cruz (2003) establece que estas condiciones implican un replanteamiento en la forma tradicional de hacer gobierno, puntualizando algunas observaciones respecto a los cambios en la toma de decisiones, en la burocracia, en los servicios y la planeación que enfrenta la Gerencia pública.

- Un entorno de cambios cada vez más acelerados y un ambiente complejo provocan una situación de incertidumbre en la toma de decisiones gubernamentales, que se enfrentan a una realidad en que la sociedad demanda una Gerencia pública más racional para lo cual se requieren formas para hacer frente a las crisis en la práctica con nuevas formas de enfrentar los problemas;
- Los cambios que exige una nueva burocracia se traducen en una gerencia que innove en forma continua, mejore los servicios que presta a la sociedad con una mayor flexibilidad, calidad y productividad, pero también es necesario que internamente se modernice para adecuar y dimensionar sus estructuras y funciones para llevar a cabo una gerencia pública en términos operativos capaz de crear una mayor eficiencia y eficacia;
- Los recursos humanos y materiales bajo el paradigma de la nueva gerencia pública no pueden ser administrados de manera tradicional, para ello se requiere innovar y encontrar nuevas herramientas para hacer gerencia como pueden ser nuevas metodologías, enfoques, sistemas, instrumentos, etc.
- Los gerentes deben trasladar su forma de planear los recursos con estrategias a largo plazo, es decir con un enfoque de futuro, si se está expuesto a un ambiente de cambios acelerados, como el actual, con una diversidad de interrelaciones globalizadas que se incrementan día con día.

En este ambiente se generan situaciones muy competitivas y complejas que necesariamente deberán actuar adelantándose o previendo los cambios, en consecuencia, la planeación enfocada en el presente limita los alcances y flexibilidad en el logro de los objetivos operativos así como el logro de la eficiencia, de los procesos de toma de decisiones y de la formulación de planes y programas, con apego a la racionalidad.

En resumen, podría decirse que el mundo de hoy en día está inmerso en un ambiente globalizado sujeto a interrelaciones cada vez más frecuentes y variadas que lo transforman en un ente complejo en constante competencia que requiere cambios urgentes. En este contexto,

señala Gianella (1997) que la complejidad presentada en la realidad de hoy, esta sometida a procesos de cambios sociales, políticos y fundamentalmente económicos; por lo tanto, se hace indispensable la revisión en la concepción de las herramientas de planificación. En este contexto, la relevancia de aspectos comunes en su metodología y estructura deben ser analizados considerando el objetivo de la planeación que es el de servir como base y guía en la promoción del desarrollo, para integrarlos a través de estos mecanismos, como estrategia para el cambio.

## **2.2. Crisis del Estado contemporáneo.**

Como consecuencia del ambiente descrito en el punto anterior surge la necesidad de cambios en el Estado, la Sociedad y el Gobierno contemporáneos. En este orden de ideas el Estado entra en una llamada "Crisis de legitimidad" debido, entre otros factores, a problemas de eficiencia, eficacia y de participación ciudadana. En un contexto de globalización el Estado moderno se enfrenta a nuevos problemas como: la complejidad, la competencia, el mercado, la calidad de los servicios y otras demandas ciudadanas expresadas en términos de una racionalidad basados en criterios tomados de la administración privada, como ya se comentó, de eficiencia, eficacia y economía, con una lógica de mercado y de una pluralidad en términos de demandas de la clientela o usuarios. Este enfoque señala que para recobrar la confianza ciudadana y la gobernabilidad, es imprescindible innovar el Estado y la Administración pública gubernamental.

En efecto, la actualidad esta caracterizada por una disminución de la participación estatal y por una crisis de legitimidad. Respecto a la disminución se puede afirmar que surge de lo más profundo de la estructura de relación y dominación Estado-Sociedad. Asegurar que estamos al borde de una nueva revolución de la Administración pública, tal vez no sea posible, pero sí, que estamos dentro de una reestructuración funcional dentro de una etapa en que el Estado contrae características originadas en el sector de la empresas privadas, en el ajuste de las condiciones de intercambio en el sistema capitalista internacional y, finalmente, derivado de este proceso, la modernización de la Administración pública (Cabrero, 1997).

En coincidencia con Cabrero, un análisis de Merrien (2011), que abarca al Estado y Gobierno, expone una teoría de crisis de gobernabilidad que se adhiere a una problemática de eficiencia y eficacia en las funciones públicas en la que se reflexiona que el gobierno, en esta

coyuntura, tiene como propósito la deliberación acerca los modelos más eficaces y eficientes de administración y no sino sobre del poder o la dominación de la sociedad. Bajo estas circunstancias se puede entender que las acciones del gobierno tienen más validez en cuanto a que inciden en el mejoramiento de la gestión de las sociedades en un universo cada vez más global y más inseguro.

Se reconoce en esta teoría que la crisis de gobernabilidad se basa en tres postulados o fundamentos:

- La existencia de una crisis de gobernabilidad;
- La crisis refleja el agotamiento de las formas tradicionales de la acción pública;
- La emergencia de una tendencia política convergente en todos los países "desarrollados" que hace que surja una nueva forma de gobierno más adaptada al contexto.

La afirmación de una crisis de gobernabilidad es consecuencia de un análisis en el que se concluye que se puede afirmar que están logrando algunas soluciones y que éstas constituyen la mejor respuesta posible a los problemas actuales. De la misma manera es posible inferir que existe una clara analogía con el paradigma del Estado-Benefactor al hacerse notorio que por influencia de las organizaciones internacionales se tiende a dominar la reflexión moderna en ese sentido.

Como quedó establecido en esta y otras perspectivas, las administraciones públicas enfrentan los nuevos retos, con diferentes grados de eficacia. Además según Iglesias (2006) académicos e investigadores coinciden en la necesidad de mejorar la eficiencia, desburocratizar al gobierno, descentralizar las decisiones públicas, desconcentrar las acciones Político-Administrativas, optimizar el uso de los recursos, poner en práctica sistemas de evaluación de políticas y programas, una mayor apertura hacia la participación de otros agentes, incluyendo la sociedad civil y los ciudadanos. Aparentemente existe un consenso en las necesidades actuales y la utilización de nuevos términos derivados del idioma inglés como serían: "governance", "empowerment", "accountability", "responsiveness" entre otros.

¿Es necesaria una reforma del Estado?. Pichardo (2004) resuelve la duda en los siguientes términos: la rapidez con que se transforman las sociedades contemporáneas que le dan sustento al estado superan la velocidad que las instituciones que le dan sustento cambian y por lo tanto se hace indispensable revisarlas para que los cambios respondan a las necesidades actuales. Para entender la rápida transformación de las sociedades se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- El desarrollo económico, traducido en incrementos en los niveles de vida en particular en aumentos en el ingreso personal disponible;
- El desarrollo cultura transformado en mayor calidad y alcance de la educación personal;
- La madurez política del ciudadano que exige mayor representatividad, transparencia, responsabilidad, es decir, mayor apertura democrática a la instituciones políticas;
- Las preocupaciones sociales, entre ellas, la preocupación por la protección de los derechos humanos, por mantener la calidad de la vida sustentable a largo plazo, por el empleo e ingreso y la preocupación por heredar a las siguientes generaciones un medio ambiental igual o mejor al que ahora se disfruta;
- Los cambios tecnológicos, especialmente en las áreas de información y las comunicaciones.

### **2.3. La Nueva Gerencia Pública.**

El concepto de New Public Management, Nueva Gestión Pública o Nueva Gerencia Pública surge en la década de los setenta como respuesta a la llamada crisis de legitimidad del estado moderno o contemporáneo debilitado por la falta de respuestas para una sociedad que demandaba al gobierno soluciones a los problemas de eficiencia, eficacia y participación ciudadana.

Ante esta crisis el estado, en primera instancia, se transforma y arrastra en forma inercial a la sociedad, el gobierno y su administración, es así como en la década de los noventa en los Estados Unidos se acuña el término New Public Management para señalar un nuevo paradigma que supone en opinión de Pollit y Bouckaert (2000) la concentración de esfuerzos para lograr un gobierno que incremente la economía, la calidad en los servicios y la eficiencia de los programas públicos.

Los autores están de acuerdo en señalar dos eventos como los precursores que dieron el impulso inicial para la creación de la Nueva Gerencia Pública; por una parte, la difusión de la famosa obra de Osborne y Gaebler (1999) titulada la “Reinvención del Gobierno” y por la otra, un estudio del sector público llamado “Análisis de la Actuación Nacional” (NPR) elaborado por instrucciones del presidente William Clinton de los Estados Unidos.

En opinión de Lawrence y Thompson (1999) del estudio del NPR se pueden desprender cinco principios elementales conocidos como las cinco “R”: Reestructuración, Reingeniería, Reinvención, Realineación y Reconceptualización. La reinvención significa trasladar de la administración privada a la administración pública una cultura de espíritu empresarial que permita introducir fácilmente mecanismos de mercado y pensamiento estratégico a la administración pública, de esta forma se incluirá una orientación de planificación estratégica de largo plazo.

Refiriéndose al documento NPR el vicepresidente Gore (1993) señaló que el referido análisis pretende que el gobierno ponga a la gente por delante en términos prospectivos mediante la inclusión del concepto de misión, permitiendo la participación, la delegación de autoridad, la sustitución de normas y regulaciones por incentivos, cambiando objetivos por resultados, poniendo énfasis en las condiciones de mercado en vez de que soluciones administrativas, y la medición del éxito de las políticas públicas mediante la satisfacción del cliente o usuario.

La NGP toma del modelo privado de administración los conocimientos metodologías y modelos que han ya han sido probados con saldo positivo, pero no de manera indiscriminada, sólo aquellos que han sido escogidos de entre los mejores mediante un proceso de Benchmarking, aquellos que han demostrado ser los mejores para la sociedad y el gobierno merecen ser elegidos.

Los gerentes del gobierno tienen ahora nuevas tareas; por ejemplo, aquellas que generan la competencia, la regulación de los mercados y la intervención en la toma de decisiones por parte de los particulares. Es por eso que los gerentes deben cambiar, pero sobre todo deben ser agentes del cambio.

En un estudio de Cepeda (2006) se resalta la búsqueda de nuevas técnicas para lograr la eficacia en la gerencia pública, teniendo como metodología un proceso que empieza por definir la gerencia, continuando con la necesidad de aplicar racionalidad y terminando con la urgencia de actuar teniendo como apoyo una toma de decisiones apegado a la realidad contemporánea.

La Gerencia pública, se define como: los conocimientos y prácticas para mejorar la racionalidad de la dirección administrativa del Estado en términos sociales. Interpretada de esta manera, la definición anterior afirma el compromiso que tienen los funcionarios públicos para mejorar la racionalidad, lo cual es necesario para el buen aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y humanos. La racionalidad técnica gana valor una vez que los empleados públicos son capaces y eficientes para la realización de sus tareas; la racionalidad técnica se puede definir como: la eficiencia con que se organizan, programan, distribuyen y evalúan los recursos que el Estado tiene para cumplir su misión.

Es necesario observar que la toma de decisiones se debe apoyar en un proceso de trabajo metódico, calculado y ponderado respecto a lo que se necesita y lo que en realidad se dispone. Se intenta dotar la definición de este concepto de un significado amplio adecuado a las nuevas realidades que viven las sociedades contemporáneas. Se reconoce el interés por incorporar el valor de la gerencia pública como campo de estudio. La idea es conciliar la finalidad política del quehacer del gobierno y la gerencia pública.

La preocupación de la Gerencia pública es lograr la incorporación de los avances y entrar en la búsqueda de nuevas técnicas administrativas para lograr la eficacia de la Administración pública. Para ello, se deben vincular los valores presentes en la sociedad, o los que aspiran a su transformación.

En pocas palabras, es posible resaltar que substancialmente la NGP es un modelo Político-Económico en donde se delega la toma de decisiones (disminuyendo los niveles jerárquicos, la carga jerárquica y dándole mayor poder de decisión a los gerentes), impulsado por un marcado énfasis en orientar los procesos hacia los resultados, hacia los clientes y hacia el mercado (Shepherd, 1999).

## **2.4. Cambios en la planeación contemporánea.**

Los grandes cambios que experimenta la sociedad contemporánea y por supuesto la parte que coordina sus esfuerzos, es decir, la Gerencia pública, se enfrenta a un ambiente complejo y en una guerra de competencias como consecuencia, en principio, de los grandes avances tecnológicos, seguido por la integración regional y el impacto en una sociedad que todavía no termina de asimilar los cambios.

En este ámbito la Gerencia pública se ve reducida en su capacidad de planeación y reacciona tomando conciencia de la necesidad de una administración más humanizada acorde con las nuevas demandas sociales. Surgen nuevas ideas y enfoques en relación a las nuevas necesidades de planeación y de cómo diseñar el cambio. De las nuevas opciones de planeación y de diseño que se han ideado aun no se ha llegado a imponer ninguna. Algunas parecen tener una tendencia a simplificar la planificación, otras hacerla más participativa para obtener el apoyo de los que tienen que ejecutar los planes; otras procuran adelantarse al futuro buscando la creación de condiciones para que una reacción más rápida y oportuna ante los cambios inevitables. Se analiza, también, la planificación desde concepto sistémico en donde las interrelaciones entre las acciones de las partes de un sistema con respecto a las de otros sistemas en un sentido holístico constituyen el ambiente o macro sistema del cual el sistema depende (Grajales, 1996).

### **2.4.1. La planeación interactiva.**

Las ideas vertidas en este apartado son producto de los estudios de Russell (1970), reconocido por sus valiosas aportaciones a la administración moderna y a la Teoría general de sistemas. Ackoff (1992) fija las bases para entender los cambios generados en un mundo que no acaba por desacelerarse y merced a esto una forma de planeación que integra flexibilidad y

un enfoque de futuro con un horizonte que se mueve medida que se avanza denominado el diseño idealizado.

El mundo complejo de hoy se distingue por ser una etapa de cambios rápidos en la que la era de las máquinas se sustituye por la de sistemas (Ackoff, 1992). En el mundo de las organizaciones se debe reconocer que una organización es un sistema que pertenece a un sistema mayor o macrosistema llamado sociedad del cual depende, e inmerso en un ambiente que encauza sus propósitos, los cuales, deben de sujetarse al todo, es decir, a los objetivos internos y a los externos. Tratándose de la Administración pública en la parte interna se encuentran los empleados de todos los niveles y en la externa los consumidores, proveedores, deudores, otros poderes, organizaciones no gubernamentales, etc.

Ackoff (1992) distingue cuatro tipos de encarar el diseñado de la planeación: los inactivistas planean considerando las cosas que no deben hacerse (evitan errores de comisión), están satisfechos en como están las cosas; los reactivistas prefieren un estado anterior al actual; los preactivistas dan relevancia sobre lo que debe hacerse (evitan errores de omisión), creen que el futuro será mejor que el presente o el pasado; los interactivistas tratan de evitar errores anteriores, pero están más interesados en evitar errores que generalmente pasan desapercibidos; aquellos que consisten en hacer preguntas equivocadas o en tratar de resolver problemas inexistentes o irrelevantes. Los interactivistas creen que es más frecuente que se cometen errores por la falta de capacidad para planificar la existencia de verdaderos problemas, que por la dificultad de resolverlos.

En conferencia de Monroy (1988) se expone un análisis de los alcances que tienen las teorías de Ackoff (1992) respecto a la necesidad de cambios en la planeación tradicional. Menciona el autor que el concepto de planeación ha cambiado desde que se le dio difusión en el mundo occidental, en la década de los años 50's, a los principios sistémicos. En esos tiempos la conceptualización que más destacó fue la del concepto de la estrategia corporativa, que enfatizaba la selección de alternativas de acción para el futuro que producen una cierta tasa de retorno a la inversión, comenzándose a diferenciar entre las acciones de planeación táctica y planeación estratégica.

En ese sentido Ackoff (1992) estableció la interacción y relatividad de lo táctico y lo estratégico y como en señalar la dificultad en entender su diferenciación por tratarse de

conceptos multidimensionales, en la que concurrían el tiempo, las organizaciones afectadas y la posibilidad de determinar los fines al menos en tres de esas dimensiones. Atendiendo la dificultad de determinar dónde empieza o termina lo táctico y lo estratégico Ackoff (1992) reflexiona para desarrollar un concepto de planeación basado en las diferentes actitudes de los planeadores, la actitud inactiva, la reactiva, la proactiva y la interactiva, reconociendo que la actitud interactiva es la más apropiada porque reconoce:

- En primer lugar, que pueden existir circunstancias en que cada una de las tres primeras actitudes pueda ser la conveniente a adoptar y,
- En segundo lugar, la planeación interactiva tiene como principios: la participación, la visión sistemática y un proceso continuo en que se enfatiza la adaptación y el aprendizaje.

En conclusión, se puede mencionar que la planeación interactiva se desarrolla para enfrentar sistemas de problemas, para diseñar y construir el futuro deseado del sistema que se trate.

#### **2.4.1.1. El diseño idealizado.**

El problema de la planeación radica en que los seres humanos no sólo persiguen fines; también persiguen ideales. Generalmente no se toma en cuenta esta característica en todos los tipos de planeación, a excepción de la planeación interactiva.

Al elaborar la planeación hay que tomar en cuenta que la gente además de metas y objetivos tiene como fin la persecución de ideales. Los tres fines se definen en el siguiente listado:

- Las metas. son los fines que podemos esperar alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación;
- Los objetivos. son los fines que no esperamos alcanzar dentro del periodo planeado, pero si en una fecha posterior. Hacia estos fines es posible hacer ciertos progresos dentro del periodo para el que se planea;

- Los ideales. Son los fines que creemos inalcanzables, pero que pensamos que es posible avanzar durante y después del período para el que se planea. Este fin forma parte esencial de las argumentaciones para la propuesta de esta investigación.

Las razones del diseño idealizado. Si se está de acuerdo en que la planeación requiere de incluir los ideales se tendrá un avance significativo. Aun así, se ha considerado pertinente incluir las seis razones enunciadas por Ackoff (2007), a fin de conocer puntualmente las razones y beneficios derivados de su utilización. Las mencionadas razones se desarrollan a continuación:

#### 1. La participación.

- En la planeación convencional es indispensable que las personas que integran un sistema de planeación sean expertas, debido a que están permanentemente preocupados en determinar los defectos del sistema en desarrollo, la razón de su existencia y como pueden corregirse.
- El diseño idealizado facilita la participación en el proceso de planeación. Es usual que se piense que los expertos son las únicas personas calificadas para planear un sistema, porque se supone que para realizar esta tarea se requiere de un conocimiento detallado del sistema, de su medio ambiente y del proceso mismo de la planeación. Esta suposición provoca que la planeación de las empresas sea producto de un grupo reducido de personas, los gerentes, los planificadores y los técnicos.
- Cuando se trata de saber como debiera ser un sistema planeado todos participantes pueden hacer una contribución importante, en realidad no hace falta ningún experto. Sus opiniones, aspiraciones, sueños y preferencias deben ser tomados en cuenta, una persona que utiliza un banco sabe cómo opera; en ese sentido, puede opinar que clase de servicios le gustaría recibir y como podría hacerlo porque cualquier persona que interactúe con un sistema es puede contribuir potencialmente en un rediseño idealizado.

- La participación es sumamente importante, debido a que proporciona a los interesados en el sistema, la oportunidad de pensar profundamente en él, y compartir sus pensamientos con otras personas que también están interesadas en el mismo y en modificar su futuro.
- No todos los que emprenden el diseño idealizado necesitan estar interesados en todo el sistema y, ni siquiera en las partes. Al principio los participantes deben manejar los aspectos del sistema que más les interesen. Por ejemplo, a los ejecutivos seguramente no les interesara mucho el diseño de los servicios sanitarios de los laboratorios; sin embargo, serian de vital importancia para los conserjes.

## 2. La estética.

- La incorporación de valores estéticos al proceso de planeación se logra mediante la participación en el diseño idealizado de los participantes en la elaboración de un sistema.

## 3. El consenso.

- El consenso ocurre en el diseño idealizado debido a que este se concentra en los valores últimos más que en los medios para perseguirlos;
- El diseño idealizado genera consenso entre quienes participan en él;
- En general, las personas discrepan menos en lo relativo a los ideales, que en las metas a corto plazo y en los medios para alcanzarlas. Por ejemplo, las constituciones de los estados unidos de Norte América y de la unión soviética son sorprendentemente parecidas;
- La mayoría de las discrepancias entre estos dos países deriva de sus diferencias acerca de los medios, no de sus fines últimos;

- Es fácil confundirse debido a que estamos acostumbrados a considerar las diferencias entre estos países como ideológicas;
- Las ideologías tienen menos que ver con los ideales que con los medios para alcanzarlos.

#### 4. El compromiso.

- La participación en la elaboración de un diseño idealizado y el consenso que se manifiesta, crea un compromiso con el diseño;
- Es frecuente que se desarrolle un interés más fuerte hacia las ideas e ideales cuando se ha contribuido a formularlo. Este interés reduce considerablemente el número y la dificultad de los problemas de la implementación de los planes;
- Es común que resulte más difícil implementar planes convencionales que producirlos. Uno de los objetivos principales de la planeación debería ser dominar las resistencias al cambio aunque a veces el simple hecho de emprender el diseño idealizado frecuentemente vence la resistencia;
- No se puede desarrollar a los gobernados o los que administran, sólo se puede alentar y facilitar sus deseos de desarrollo.

#### 5. La creatividad.

- El proceso del diseño idealizado reconoce la creatividad y se concentra en el desarrollo de la organización y del individuo;
- La creatividad se encuentra imposibilitada por los prejuicios de las restricciones autoimpuestas;
- Las restricciones convierten los problemas simples en enigmas irresolubles, es decir, un problema que no puede resolverse, debido a que se parte de una

suposición incorrecta. Curiosamente cuando la elimina la restricción la solución se encuentra fácilmente.

#### 6. La implementabilidad.

- A través del proceso del diseño idealizado se extiende la idea de los diseñadores acerca de lo que puede ser implementado;
- Para la implantación de un plan, en la planeación convencional, siempre se considera que tiene prioridad lo inmediato lo que es practicable, lo que es factible y se cree, también, que es una cadena que se rompe por el eslabón más débil; sin embargo esto es un lamentable error, la factibilidad depende no de una parte sino de un todo considerando que un plan no es una cadena sino un sistema de decisiones.
- El plan como un todo tiene propiedades que ninguna de sus partes posee, y sus partes adquieren determinadas propiedades precisamente por pertenecer a un todo que separadamente no tienen, por lo tanto, es posible poner en práctica un plan cuyas partes, no sean factibles, también es posible que exista un plan no practicable cuyas partes consideradas por separado si lo sean.

#### **2.4.2. La planeación prospectiva.**

La planeación prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente, se anticipa a la configuración de un futuro deseable y desde allí retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad que le permitan construir momento a momento un accionar eficaz y orientado hacia dicho futuro con objetivos posibles y deseable (Grajales, 1996; Miklos y Tello, 2001).

Consecuentemente, se deduce que la prospectiva no busca simplemente “adivinar” el futuro y que su propósito es la construcción de ese futuro partiendo de una realidad presente, en función de aquellos futuros que se han diseñado y calificado como posibles y deseables para el desarrollo de planes (Miklos y Tello, 2001).

En síntesis, la prospectiva propone desarrollar una metodología que proporcione una visión de un futuro posible (un mundo futurible) y un mundo deseable (un mundo futuro). La primera supone un futuro en un contexto predeterminado sobre el cual no se tiene control donde se vislumbra lo que sucederá si no hacemos nada. La segunda (prospectiva) determina las decisiones que se deben tomar para modificar el contexto en cada caso y en cada evento, para modificarlo si se puede o para adecuarlo cuando las restricciones no puedan ser superadas

Como ha quedado asentado, la prospectiva se ocupa de proporcionar alternativas futuras para responder la pregunta ¿Qué sucederá?, más específicamente, ¿Qué sucederá irremediablemente si ocurren determinados eventos? De las imágenes diseñadas en el futuro se valoran la participación, creatividad y visión integradora que encierran y no por la precisión o cumplimiento de los hechos o eventos señalados, en forma relevante se ocupa de pretender, a través del diseño del futuro, una mejor comprensión del presente y de nuestro activo papel en el (Miklos y Tello, 2001).

La prospectiva contiene una visión holística en lugar de un enfoque parcial y desintegrado. En vez de aspectos cuantitativos, se apoya en la naturaleza cualitativa, de los fenómenos, permitiendo una apreciación más completa; sus relaciones más dinámicas y basadas en estructuras evolutivas en vez de fijas o estáticas. De la prospectiva se puede mencionar que cuenta con las siguientes características:

- El futuro es múltiple e incierto;
- Su actitud hacia el futuro es activa y creativa y no pasiva o sencillamente adaptativa;
- Considera que, para el hombre: en tanto “ser pensante”, el futuro se encuentra en el campo de la incertidumbre;
- la prospectiva le ayuda a conocer mejor; como “ser sensible”, el futuro se ubica en el campo de sus deseos y aprehensiones, la prospectiva lo pone a su disposición.

Nuestra cultura positivista, en la que hemos estado inmersos por tantos años, dificulta nuestro entendimiento para transitar en otros paradigmas por falta de algunos conceptos; por

ejemplo, para trabajar con este novedoso enfoque (el de sistemas) se requiere de una “visión holística” y de una “metodología liberal” (Miklos y Tello, 2001). Como se comprenderá es necesario conocer, antes que nada el significado del término visión holística (enfoque en el todo, en lo esencial) para hacer las interpretaciones de rigor.

#### **2.4.2.1. La actitud prospectiva.**

Para la prospectiva en general es de verdadera importancia entender ese impulso, que en los hechos, delimita un marco teórico que nos hace situarnos permanentemente dentro del enfoque de la prospectiva. Miklos, Jiménez y Arrollo (2008) elaboraron un estudio donde se aborda este concepto en los términos siguientes:

La actitud prospectiva tiene relación con las actividades que permiten tener acceso al lugar donde las posibilidades están abiertas, es decir, el futuro. El futuro es el campo de acción y la prospectiva, es su representación; en consecuencia, se podría definir como: la introducción de innovación con el fin de enfrentar situaciones originales en ambientes cambiantes. Las características de la actitud prospectiva son:

1. La prospectiva pretende construir el porvenir (el futuro), no de predecirlo. Sus métodos no buscan la extrapolación, sino mostrar el presente en el futuro mediante la analogía y la metáfora. Interpreta el pasado, orienta el presente e integra conocimientos y valores para diseñar la acción social futura. Participa en la toma de decisiones, cambiando y mejora la situación original.
2. La prospectiva trabaja con expectativas, propone los caminos idóneos hacia el futuro, no es sólo una brújula (que diga por donde ir), sino un mapa (que ordena las alternativas y permite vislumbrarlas y contrastarlas): no trata de predecir los eventos, sino proporcionar pistas de la ocurrencia posible, probable y deseable, y “hace un mapa del futuro” que sirva de referencia. Construir escenarios futuros, compararlos entre si y escoger al mejor posible entre los que en verdad son viables desde una óptica realista constituye un nuevo recurso que en épocas anteriores no existía.
3. La prospectiva es una opción metodológica que estudia y trabaja sobre el futuro, bajo la siguiente premisa: no solo es factible conocer de modo inteligente el futuro,

sino además es posible concebir futuros alternativos, para seleccionar el mejor y construirlo en forma estratégica.

#### **2.4.2.2. Creación de escenarios.**

Debido a la turbulencia del medio ambiente actual, la realidad puede impactar irremediablemente las estructuras, funciones y patrimonio de cualquier organización y por supuesto de la Administración pública. Como consecuencia de esta situación es imprescindible intentar una aproximación estratégica, basada en la prospectiva y el tratamiento de la incertidumbre, sin pretender adivinar el futuro sino asumir las situaciones posibles y elaborar modelos de conjuntos de los efectos y consecuencias que pueden surgir de estas situaciones posibles, mediante el análisis sucesivo basado en probabilidades condicionales y subjetivas. Lo que se pretende es elaborar múltiples escenarios, donde se modelen situaciones con sus posibles consecuencias, identificando las amenazas y oportunidades, El principal beneficio radica en la prevención con cierta anticipación sobre lo que sucederá si se presentan cada uno de los sucesos modelados (Grajales, 1996).

La creación o construcción de escenarios es parte esencial de la planificación prospectiva y estratégica, permitiéndoles crear el futuro deseable de la Administración pública, bajo los principios de misión, servicios y recursos tangibles e intangibles. La construcción de escenarios es un método de análisis y proyección de la realidad en donde los fines idealizados de una unidad administrativa se convierten en estrategias que facilitan el estudio de los problemas críticos de una sociedad sujeta a las condiciones que le marcan los adelantos tecnológicos y a prever sus posibles desenlaces.

El Banco Interamericano de Desarrollo define a los escenarios como un método que permite la descripción de una situación futura y la secuencia de eventos que permiten avanzar desde la situación actual hacia una situación futura, deseable y posible, describiendo coherentemente dicho tránsito. En términos de Godet “la construcción de escenarios crea imaginarios desarrollado por la prospectiva, la cual puede definirse como el estudio de las causas científicas, técnicas, económicas, políticas, sociales y culturales que aceleran la evolución del mundo moderno, y la previsión de las situaciones que surgirían de sus influencias conjugadas” (INDES, 2003).

## 2.5. La Gestión de las compensaciones

Antes de entrar en materia, por la importancia del término, se ha considerado pertinente definir lo que en este estudio significa “Gestión de las compensaciones en el sector público” a fin de unificar criterios que posteriormente permitan presentar los argumentos propios de este estudio. De esta manera se tendrá la certeza de que tanto los conocimientos, como las razones serán comprendidos cabalmente.

Quintero (2000) define la compensación como: los beneficios que recibe un empleado por la aportación de su fuerza de trabajo en una organización o unidad administrativa y el valor que el patrón le otorga a su desempeño. La compensación se compone de todas las remuneraciones que recibe el trabajador como son: el sueldo o salario, las prestaciones, los incentivos y la participación de las utilidades.

A la anterior definición se podría agregar la satisfacción de las partes para quedar de la siguiente manera: Por Gestión de las compensaciones en el sector público se entiende: las acciones que el gerente público realiza para satisfacer las demandas de la burocracia a través de la remuneración que se otorga y los objetivos de la administración pública, considerando la armonía de los ámbitos social, económico, político, apegado a los principios de la nueva gerencia y de las necesidades de una planeación que se enfrenta a ambientes complejos y competitivos.

Puntualizando, la compensación busca la integración de los recursos humanos a la administración pública, de tal forma que se dé satisfacción a las necesidades y aspiraciones del trabajador y al mismo tiempo cubra los requerimientos del gobierno y de la sociedad. Si no se cumplen estas premisas se afecta tanto al trabajador como a la sociedad y al gobierno provocando la posibilidad de alteraciones en las actividades que entorpezca el ambiente laboral. Algunas de las repercusiones podrían ser:

- Deterioro de la calidad de las obras, productos y servicios;
- Deterioro de la eficiencia y eficacia;
- Deterioro de la productividad;

- Mala imagen y afectación de los usuarios;
- Pérdida de competitividad;
- Alta rotación de personal;
- Ausentismo;
- Protestas pasivas o declaradas;
- Frustración.

Fernández (2010) emite los objetivos y la función de la Gestión de las compensaciones además de aclarar brillantemente algunos aspectos de equidad y competencia. Según el autor para llevar a cabo la correcta gestión de las compensaciones que requiere la modernidad se debe tener siempre en cuenta la promoción de criterios de igualdad entre personas y para evitar conflictos, se deben buscar soluciones y hacer compromisos teniendo como referencia un marco de entendimiento, formado por la fijación de objetivos y la función de las compensaciones. Los objetivos y funciones referidas son las siguientes:

#### Objetivos.

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser lo suficientemente altas para atraer solicitantes;
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta;
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones;

- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades;
- Trabajar con eficacia;
- Cumplir con la consecución de las metas y objetivos que se incluyen en los planes y programas de la administración pública;
- Cumplir con las disposiciones legales;
- Mejorar la eficiencia administrativa. Hacer un buen uso de los recursos para cumplir o incrementar el resultado de los parámetros planteados.

#### Función de las Compensaciones.

- Equidad interna. Se debe pagar según el impacto de cada cargo en los resultados. Para ello es necesario evaluar dicho impacto mediante técnicas de evaluación de puestos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática a todos los cargos de la organización. Lo equitativo está en que se usa el mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los cargos.

Dado que la remuneración total es la suma de pago por el cargo y pago por resultados, la equidad interna asociada al cargo es un criterio central al momento de contratación de una persona, pues, ya que se desconoce su desempeño real, se le paga según el sueldo asignado al cargo. Por lo mismo, la equidad es determinante en ingreso de una persona. No es posible hacer una mirada de “sueldos iguales a cargos iguales” con el paso de los años, ya que las remuneraciones se diferenciarán naturalmente según el mejor o peor resultado alcanzado por cada trabajador. El incremento en las remuneraciones debe estar asociada con los méritos personales de cada trabajador.

- Competitividad externa. Las compensaciones deben permitir la contratación y conservación del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar

al mercado y establecer en qué nivel de remuneración se busca posicionarse. Si no se paga lo que el mercado comparativo paga, la probabilidad de no encontrar los talentos necesarios, la rotación de personal y el daño a la eficiencia organizacional es alta.

Las compensaciones requieren un alineamiento estratégico en donde se considere que las remuneraciones y beneficios son un medio para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y el desempeño de los trabajadores.

Es práctica habitual en las empresas privadas y desde luego en la administración pública que se hagan comparaciones en el mercado para comprobar su posicionamiento relativo. Esta práctica es positiva, en la medida que se comprenda que la remuneración debe satisfacer no sólo el criterio de competitividad externa, sino que al mismo tiempo debe asegurar equidad interna.

En este orden de ideas puede ocurrir que el mercado de trabajo aumente las remuneraciones para un cargo equivalente en el sector público. Si un empleador de la administración pública decide contratar en ese momento a tal profesional y sólo se rige por el criterio de competitividad, le pagará el valor de mercado. Pudiera darse el caso de que dentro de la organización existiera una persona en el mismo cargo pero que fue incorporado en un momento que el mercado pagaba menor remuneración, entonces se presentará un problema de equidad interna.

Este ejemplo muestra que para la remuneración en el sector gubernamental siempre es el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y competitividad externa, lo que destaca el error generalizado de muchos profesionales que creen que sólo se debe pagar por mercado.

Normas para la asignación de las compensaciones. En el criterio de Alers, Irizarry y Rivera (2010) se considera que para la efectiva y oportuna gestión, las compensaciones deben asignarse de acuerdo con la aprobación de las siguientes normas:

- El puesto de trabajo. Es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace;

- La persona que lo desempeña. Se consideran básicamente los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados, por lo general se toma en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo;
- La administración pública. Sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por los ingresos, presupuestos autorizados y deuda pública;
- Los factores externos a la organización: se debe estudiar el mercado laboral, e igualmente otros factores en el sector gubernamental como la fijación de salarios mínimos y subsidios legales.

La determinación de las compensaciones requiere, además de la aplicación de principios, un estudio técnico y la aplicación de una metodología, la determinación de algunos criterios, lineamientos o políticas por parte de un cuerpo designado para tal efecto normalmente denominado "Comité de valuación de puestos". Algunos de los criterios para la determinación de las compensaciones.

#### Generales.

- Comparar los niveles de sueldos y salarios que se tienen en relación al mercado laboral;
- Ver en cuanto varían los sueldos de acuerdo con las tarifas establecidas a la hora de las negociaciones con empleados de base y de confianza;
- Determinar la jerarquía y el nivel del pago correspondiente que se les va a otorgar a los nuevos empleados;
- Determinar la proporción en la que influyen los méritos y la antigüedad en el aumento de sueldos;

De clasificación.

- La naturaleza de la información sobre el pago debe ser de naturaleza confidencial;
- En los criterios que se sitúen por debajo del rango mínimo debe intentarse un aumento hasta el mínimo de rango para que así no se pierda la estabilidad y que de esta forma la organización tenga un mínimo, medio y máximo, ya que se debe tratar de no tener ningún rango debajo del mínimo para que no haya ningún desajuste en la escala de salarios;
- Para los criterios que están por arriba del máximo deben utilizarse promociones o responsabilidades para que el puesto valga más puntos y así estar de acuerdo con el salario, o también puede congelarse el salario;
- Se debe buscar un criterio dentro de los límites, para que de esta forma no haya un desajuste en la escala de sueldos y salarios.

Criterios administrativos especiales.

- Es conveniente establecer sueldos de entrenamiento para trabajadores que no tienen experiencia, que son nuevos;
- El trabajador debe de pasar un período de prueba (3 meses generalmente), para que se les asigne el puesto;
- Los sueldos para la contratación de empleados con experiencia debe ser mayor que los que no la tienen;
- Los sueldos para empleados ancianos deben tener una reducción en la carga de trabajo o en el horario de trabajo, como una recompensa a su antigüedad;
- Los sueldos para limitados físicamente pudieran ser menores al mínimo cuando su limitación física impide que realice adecuadamente su trabajo;

- Los sueldos de aquellos casos en que el empleado llegue al máximo permanecerá congelado. En los niveles superiores hay menos vacantes, por lo que las promociones son más difíciles;
- Se deben evitar los sueldos excesivos por competencia debida a la escasez de empleados en el mercado laboral;
- Si existieran excepciones en la estructura de la valuación de puestos se debe adoptar la siguiente regla: el puesto se debe de adaptar a los sueldos y no los sueldos al puesto.

Para elaborar una estructuración de las compensaciones, de acuerdo con los expertos de la administración pública, se ha considerado conveniente elaborar una “Escala de gestión” para clasificar los puestos del sector público en niveles jerárquicos o “Categorías de puestos” en el caso de que se trate de cumplir con la norma y relación contractual con los sindicatos respectivos. Los niveles se establecen por grupos que comparten factores comunes y son medidos, en la mayoría de los casos, mediante un sistema de factores y puntos. De esta manera, se tiene un “Puesto tipo” representativo de un grupo o nivel específico que se ubica en la parte media del grupo (Herrera y otros, 2009).

Si se cuenta con una tasa única para cada nivel o categoría no puede alentarse el desempeño sobresaliente. Para eso debe estructurarse la compensación con un sistema en el que la compensación se otorgue por los puntos de evaluación que el análisis de un experto derive de:

- Los puntos obtenidos arriba o abajo del puesto tipo, en el rango que permite el nivel jerárquico;
- El desempeño mostrado por el trabajador en los últimas dos o tres evaluaciones realizadas;
- Antigüedad en el puesto;

- Otros que por contrato se hayan establecido y/o extraordinarios como: planes de seguridad social, aportaciones al mutualismo, deportes, etc.

## **2.6. La valuación de puestos.**

La valuación de puestos es un subsistema del sistema compensación, es decir es una parte de la compensación que consiste en jerarquizar los puestos de acuerdo a algunas de sus características consideradas más relevantes para elaborar una escala y posteriormente asignar un valor pecuniario de acuerdo al nivel que alcanza en esa escala.

La valuación de puestos es un proceso que consiste en la agrupación que se hace de las actividades comunes a una meta y asignarle a esa meta una posición en una secuencia que las encadena de manera racional y lógica para lograr el o los objetivos. Cualquier forma de agrupación con un objetivo común de ser convertida en sistema, tal es el caso de la valuación de puestos.

De acuerdo con Fernández (2008) los sistemas de valuación son un apoyo que nos ayuda a definir la posición de nuestros puestos en referencia a su valor o importancia dentro de la organización, con lo cual estamos de acuerdo, pero podríamos agregar que desde un enfoque metodológico los Sistemas de Valuación son, además, una herramienta de la administración científica necesaria para definir la posición de los puestos, en cuanto a jerarquización o importancia y su correspondiente valor.

La importancia de los principios y técnicas de sueldos y salarios es indiscutible, afirma Reyes (2008). Con esta idea podemos elaborar una definición más apropiada al enfoque de este estudio. Por lo tanto, integrando conceptos se puede afirmar que la valuación de puestos podría definirse de la siguiente manera:

El sistema de valuación de puestos es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una administración, a fin de lograr la correspondencia entre la correcta organización estructural y la remuneración del personal. Como sistema técnico establece un conjunto ordenado de principios y reglas, fundamentado, en lo posible, en elementos objetivos y científicos. Esta valoración es necesario primero realizarla a

partir de la descripción de cada cargo, donde se determinan las funciones básicas a analizar para después efectuar la valoración (Alers, 2010).

Para poder llevar a cabo la valuación de puestos, es necesario conocer los resultados de un análisis previo, elaborado por alguna unidad administrativa o por quien estará a cargo del sistema de valuación. Este análisis podrá ser hecho cubriendo todas sus etapas o a partir de la información existente o parcialmente. Por ejemplo, si ya se han aplicado algunas técnicas para obtener información acerca de la descripción de puestos tales como: encuestas a los empleados, observación directa o discusión entre las partes, no será necesario duplicar el esfuerzo y el analista que llevará a cabo el sistema de valuación de puestos partirá de esta información para llevar a cabo el proceso.

La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad. La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y al patrón.

Para estructurar un sistema de sueldos es necesario establecer una apropiada jerarquía, cada colaborador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás, quien ocupe un lugar, superior o inferior a la que es debida, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no sólo da lugar a trastornos en esta, sino que implica una injusticia que, necesariamente, origina descontentos y dificultades. La jerarquización de los puestos requiere de una escala que contenga la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás y esta debe reflejarse en el monto de la remuneración, de modo que guarden orden y distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

En principio, para Montaña (2006) el objetivo de la valuación de puestos en cualquier unidad administrativa es la de proporcionar un pago justo y proporcional a su trabajo; sin embargo, si analizamos los comentarios de este apartado encontraremos que la Administración

Pública Centralizada o paraestatal, de cualquier nivel de gobierno, lo basa en la consecución de la premisa que se anota a continuación, y por lo tanto, se convierte también en un objetivo.

- Sistematizar la valuación de puestos, para ubicar el nivel de los salarios en un orden y su correspondencia con la apreciación de valor en puntos.

Además este objetivo será logrado tomando en consideración las premisas determinadas por Fernández (2008). Las premisas son las siguientes:

- Una justa retribución;
- La equidad interna;
- La competitividad externa;
- La aplicación de la norma,

Se reitera que una correcta toma de decisiones, basada en este estudio, debiera permitir, a su vez, la correcta integración de las aspiraciones de los trabajadores y de la Administración Pública para convertirla en un círculo virtuoso que mejorará el ambiente laboral, la política gubernamental y los valores sociales, además de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión.

En la planeación tradicional la valuación de puestos es esencialmente un ejercicio metodológico que pretende distribuir los recursos financieros y humanos para la toma de decisiones apegados a criterios económicos y administrativos determinados por las limitaciones del presente. Con los métodos actuales se garantiza el apego a estos criterios bajo un enfoque a corto plazo, en el cual se requieren acercamientos sucesivos para encontrar el “mejor estado” que se desconoce hasta agotar los acercamientos referidos, además, no se conoce la cantidad de acercamientos hasta no encontrar el último, lo cual obliga a trabajar a ciegas. Debido a estas limitaciones se requiere de una metodología, que en contraste, parta del futuro, que concentre la atención sobre el porvenir, imaginándolo libremente, a partir del futuro y no del presente.

### **2.6.1. Determinación de un método de valuación de puestos.**

Para la valuación de puestos bajo las condiciones que justifica el Marco teórico de esta investigación es necesario contar con un método o sistema que represente la realidad actual y que a su vez permita la realización de un análisis comparativo entre este y uno propuesto. Con este propósito se presentan dos análisis que se han considerado los más representativos. En el primero de ellos se hace un acopio de los métodos existentes y se describen de manera individual, mientras que en segundo se clasifican y analizan por grupo. Novo (2005), pone en estudio los siguientes métodos:

- Método por alineamiento;
- Método de gradación o categorización;
- Método de puntos por factores comunes;
- Método de puntos por factores;
- Método de comparación de factores;
- Método de Turner o de porcentajes;
- Método o sistema Hay;
- Método o sistema de puntos por ítem por factor.

Otros autores integran los métodos similares anteriores para reducir la clasificación a sólo cuatro. Juan (2010) le asigna las con las siguientes características:

- Jerarquización simple de puestos:
  - Sencillo pero impreciso y poco equitativo;
  - No establecen una buena diferenciación entre los puestos.
- Graduación de categorías predeterminadas:

- Algo más completo, peor sigue siendo impreciso;
- Este método permite una evaluación adecuada, sin embargo aun no es precisa ni equitativa.
  
- Comparación de factores:
  - Cada factor tiene una escala de graduación de menor a mayor nivel;
  - Cada uno de los puestos se compara con otro en cada uno de los factores y se establece su jerarquía en base al nivel que alcanza cada uno;
  - Esta evaluación permite una evaluación más exacta y justa y permite calibrar mejor la importancia relativa de cada puesto; sin embargo, este método es superado por el siguiente al que se le adiciona puntajes.
  
- Comparación por puntos y por factores:
  - Más técnico y preciso, pero más laborioso;
  - Es el más empleado en la evaluación de puestos de las organizaciones porque permite una mejor diferenciación y es más equitativo;
  - Este método es similar al método de evaluación por factores, con el añadido de que a los factores de evaluación seleccionados se le concede un puntaje que esta graduado desde un nivel bajo hasta uno más alto, esto con la finalidad de permitir una mejor diferenciación.
  - Con este método los resultados tienden a ser más precisos y justos, porque permite manejar con mayor detalle los valores de cada uno de los factores seleccionados y evaluados.

Esta comparación de métodos, concluye, que al igual que la mayoría de los autores, que él: “Método de puntos por factores”, conocido también como “análisis de factores”, por sus características de manejo numérico y basado en el análisis de componentes o factores del puesto, es el que tiene más ventajas en los dos casos y es por eso el más utilizado por las grandes organizaciones.

Entre las grandes organizaciones, por antonomasia, se encuentra el gobierno, lo cual justifica que el método de factores y puntos sea el mejor método actual para que la administración pública centralizada y paraestatal de gobiernos Federales, Estatales y Municipales lo utilicen, lo cual efectivamente ocurre; por lo tanto, es el método que se analizará

para dilucidar si su aplicación resuelve la problemática de un entorno complejo, competitivo, de un estado en crisis y bajo los principios de una NGP que incorpora principios de eficiencia, eficacia y de un enfoque de futuro a la gestión de las compensaciones y de la valuación de puestos en el sector público.

## **2.7. El método de valuación por puntos y factores.**

El método de valuación por análisis de factores consiste en un proceso para definir los factores que intervienen en un puesto, dándoles un peso o ponderación por grado de importancia y medir el grado de intensidad en que influyen en su ocupante, determinada por una descripción de funciones.

Todos los lineamientos, criterios y políticas deben quedar como normas escritas y señaladas por la comisión de evaluación como indispensables para obtener la calificación en puntos y posteriormente darles su valor en dinero (Montaño, 2006). El proceso estriba en un algoritmo o secuencia de un número determinado de pasos o fases en donde cada vez que se agota el proceso se mejora la situación problemática y esto continua a medida que el proceso se repite hasta llegar a una situación óptima.

### **2.7.1. Definición y Ponderación de los Factores de Valuación.**

La ponderación de los factores de valuación consiste en agotar un proceso cuya primera fase corresponde al consenso en los criterios que logra un grupo de expertos denominado "Comité de valuación", con el propósito identificar las partes (factores y subfactores) que integrarán la valuación. La fijación de la cantidad de factores y subfactores es un trabajo arduo que facilita o complica la fijación de criterios y el manejo del proceso. En ese sentido, antes de ser consensuadas por el comité de valuación deberán ser analizadas y propuestas por el grupo técnico considerando que los expertos son un grupo de alto nivel que no debe de someterse a trabajos de rutina.

Para lograr los acuerdos necesarios en la fijación de criterios y cantidades, es recomendable que el comité de valuación utilice como guía alguna o algunas de las metodologías adecuadas para estos propósitos (Analogías, Árbol de pertinencia, Tormenta de ideas, Conferencia de búsqueda, Imágenes alternativas, Delphi, KJ, Mapeo contextual, Matrices

de decisión, Simulación, etc.), de esta manera se reducen los tiempos en reuniones de trabajo y se asegura una solución más apegada a la realidad y a los objetivos planteados. Será también recomendable que se incluya en las sesiones un experto en la utilización de estas técnicas para que haga las funciones de director y consejero acerca de la selección y aplicación de las mismas.

El principio que debe considerarse para la asignación de factores y subfactores es el siguiente: a medida que se integren factores a la valuación, esta será más exacta y apegada a la realidad, pero que un exceso podría hacer extenuante el proceso de análisis y dificultar el manejo estadístico.

La segunda se refiere a la ponderación de esas partes; es decir, la proporción que guarda cada una de ellas respecto a la valuación total. En esta condición el contenido de esta fase serán los que se menciona a continuación:

- Definir los factores y subfactores;
- Definir su aportación a la valuación final

Debido a que son el punto de partida y base de la valuación, es conveniente que la fase de identificación de factores, subfactores y su ponderación se elabore en dos o más oportunidades, en diferentes fechas, para asegurarse que el proceso sea lo más racional y objetivo posible (ver tablas 1 y 2).

### **2.7. 2. Elaboración de una Matriz de valuación**

La elaboración de una matriz de valuación consiste en el diseño tabular que contiene factores, subfactores y su ponderación o peso específico, además de una serie de valores numéricos denominados puntos, dividida en los diversos grados que se consideren necesarios para presentar todas las posibilidades de elección, del grado de valor en puntos de todos los factores y subfactores que contiene una escala que integra todas la jerarquías o niveles de una escala denominada de gestión.

Tabla 1. Identificación y ponderación de los factores de valuación

Factores	Primera ponderación	Segunda ponderación
1. Conocimientos y aptitud	24	24
2. Competencias	15	20
3. Responsabilidad	43	43
4. Condiciones de trabajo	18	13
Sumatoria	100	100

<b>Tabla 2. Ponderación de factores y subfactores de valuación.</b>		
Factores	Ponderación de los factores %	Ponderación de los subfactores %
<b>1. Marco de actuación</b>	10	
1.1. Nivel en la escala de gestión		5
1.2. Ámbito de competencia		5
<b>2. Requisitos intelectuales</b>	20	
2.1. Grado de escolaridad		14
2.2. Experiencia		6
<b>3. Competencias de gestión</b>	20	
3.1. Gestión institucional		8
3.2. Gestión directiva		7
3.3. Gestión funcional		5
<b>4. Responsabilidad</b>	38	
4.1. Económicas		12
4.2. Por seguridad de otros		12
4.3. Por información confidencial		10
4.4. Por resguardo de bienes		4
<b>5. Condiciones de trabajo</b>	12	
5.1. Riesgo		10
5.2. Ambiente		1
5.3. Esfuerzo físico		1
Sumatoria	100%	100%

Para efectuar la graduación de los factores, es necesario, primero, hacer una ponderación. La graduación de los factores se hace distribuyendo en forma progresiva los puntos de acuerdo con una descripción de los factores denominada “Manual de valuación” el cual se verá más adelante en este mismo apartado. Los métodos más comunes para la graduación de factores son: la progresión aritmética, progresión geométrica y la progresión arbitraria.

Una progresión implica que a medida que se avanza en la escala, los valores son cada vez mayores, en ese sentido el grado “A” tendrá el valor más bajo en puntos y en peso o ponderación y por supuesto menos que “B” y el “B” menos que el “C” y así sucesivamente hasta agotar totalmente los grados en que se diseñó la escala, en este caso cinco, pero sujeto a las condiciones de cada organización (ver tabla 3).

Tabla 3. Ponderación de graduación de factores.					
Distribución/graduación	A	B	C	D	E
Progresión aritmética	5	10	15	20	25
Progresión geométrica	5	10	20	40	80
Progresión arbitraria	5	12	17	22	25

Cuando se tienen ya definidos los factores, subfactores y su ponderación se procede a elaborar un tabulador denominado “Matriz de valuación”, con la información respectiva dispuesta de tal forma que facilite el análisis y la comprensión de los problemas de valuación de puestos, pero sobre todo, que permita la aplicación de un método de valuación de puestos (ver tabla 4).

Tabla 4. Matriz de Valuación de Puestos.									
Factores y subfactores	Ponderación		Puntos	A	B	C	D	E	F
1.- Marco de actuación	10%		10	10	20	30	40	50	60
1.1.- Nivel jerárquico		5%	5	5	10	15	20	25	30
1.2. Ámbito de Competencia		5%	5	5	10	15	20	25	30
2. Requisitos intelectuales	20%		20	20	40	60	80	100	120
2.1. Grado de escolaridad		14%	14	14	28	42	56	70	84
2.2. Experiencia		6%	6	6	12	18	24	30	36
3. Competencias de gestión	20%		20	20	40	60	80	100	120
3.1. Institucional		8%	8	8	16	24	32	40	48
3.2. Directiva		7%	7	7	14	21	28	35	42
3.3. funcional		5%	5	5	10	15	20	25	30
4. Responsabilidad	38%		38	38	76	114	152	190	228

4.1. Económicas		12%	12	12	24	36	48	60	72
4.2. Por seguridad de otros		12%	12	12	24	36	48	60	72
4.3. Por información confidencial		10%	10	10	20	30	40	50	60
4.4. Por resguardo de bienes		4%	4	4	8	12	16	20	24
5. Condiciones de trabajo	12%		12	12	24	36	48	60	72
5.1. Riesgo		10%	10	10	20	30	40	50	60
5.2. Ambiente		1%	1	1	2	3	4	5	6
5.3. Esfuerzo físico		1%	1	1	2	3	4	5	6
	<b>100%</b>	100%	100	100	200	300	400	500	600

### 2.7.3. Elaboración y Aplicación de un Manual de Valuación.

Una vez construida la matriz de valuación de puestos se hace necesario contar con un instrumento de análisis que contenga, a detalle los aspectos necesarios para que cada puesto en particular sea valuado. Para tal efecto se debe elaborar un “Manual de valuación de puestos”.

El manual de valuación de puestos es un documento que sirve como modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. Comúnmente se desarrolla en cuadros de manera tabular pero puede ser también un simple listado. En este caso se muestra solamente el ejemplo de un “Nivel en la escala de Gestión por agrupamiento” (ver tabla 5).

Tabla 5. Ejemplo de manual de valuación		
Nivel en la escala de Gestión por agrupamiento: Posición que ocupa el puesto dentro de la escala de gestión.		
Grados	Descripción	Puntos
A	Operativos	5
B	Técnicos	10
C	Profesionales	15
D	Mandos medios	20
E	Mandos de directivos	25
F	Mandos de orden superior	30

La recta presupone que los salarios tienen un aumento o disminución en proporción directa al cambio en la cantidad de puntos, es decir, una variación igual en puntos corresponde una variación igual en salario; en cambio, la referencia a una curva implica que a cada aumento en la valuación por puntos corresponde una valuación en dinero más un incremento que se incrementa por cada nivel jerárquico.

Como se comprenderá la recta es una función prácticamente inaplicable en organizaciones que tienen muchos niveles salariales porque a medida que se incrementan, aumenta la inequidad entre niveles. En este trabajo sólo se tomó en cuenta para los fines explicativos de este apartado.

#### 2.7.4. Elaboración de una Cédula de descripción y valuación de puestos.

Para facilitar el trabajo de valuación y contar con registro por cada puesto, se hace necesario un formato que contenga la identificación, fecha de elaboración y factores de valuación entre otros datos para asegurar un manejo sistemático que evite la discrecionalidad de la administración (Ver tabla 6).

Tabla 6. Cédula de descripción y valuación de puestos		
Identificación	Fecha de elaboración:	
Denominación del puesto	Clave/Código	
Factores de valuación	Grado	Puntos
1. Marco de Actuación		
1.1.-Nivel en la Escala de Gestión.		
1.2. Ámbito de Competencia		
2. Requisitos Intelectuales		
2.1. Grado de escolaridad		
2.2. Experiencia		
3. Competencias de Gestión		
3.1 Gestión Institucional		
3.2 Gestión Directiva		
3.3. Gestión Funcional		
4. Responsabilidad		
4.1. Económicas		
4.2. Por seguridad de otros		
4.3. Por información confidencial		
4.4. Por resguardo de bienes		

5. Condiciones de trabajo			
5.1. Riesgo			
5.2. Ambiente			
5.3. Esfuerzo físico			
Puntos de evaluación			
Elaboró Analista y/o asesor	Vo.Bo. Jefe inmediato	Autorizó Titular del área	Aprobó Oficialía mayor
(nombre cargo y firma)			

El análisis de esta relación se hace básicamente en dos vertientes; una, referida a la tendencia o comportamiento de la relación puntos-sueldo representado por una regresión lineal cuya gráfica es una recta y la otra como una regresión exponencial, representada por una curva.

### **2.7.5. Estudio de la situación actual.**

El estudio de la situación actual corresponde al análisis, en términos cuantitativos, para encontrar la función que representa de manera más adecuada la relación puntos-sueldo. Esta es una etapa exhaustiva que requiere la fijación de criterios por parte de los tomadores de decisiones de cualquier administración gubernamental del más alto nivel apoyados por un cuerpo técnico.

Para tal efecto, en este ejemplo, se consideró necesario acudir a la representación visual, que es la más elocuente y fácil de entender. En esas condiciones se procedió a graficar el comportamiento actual de puestos tipo versus el sueldo correspondiente y compararlo con los comportamientos como recta y como curva.

La gráfica de las tendencias se logra mediante la técnica estadística conocida como de mínimos cuadrados que correlaciona puntos y sueldos, en donde la variable independiente X representa los puntos y la variable dependiente los sueldos, representada por Y. Su exposición a detalle se ubica en el apartado siguiente, denominado “Alineación de sueldos”.

### **2.7.6. Alineación de sueldos**

La alineación de sueldos es la etapa final del proceso, es el objetivo de la valuación de puestos y estriba en la reubicación de los salarios actuales mediante una regresión lineal o exponencial. La valuación obtenida de esta manera es la fuente para la consecución de otra información accesoria, destinada al comité de valuación y al grupo de apoyo técnico para facilitar la toma de decisiones. Con esta información se puede obtener:

- La distancia que existe entre el sueldo real y el alineado. sumando o restando, la distancia en valores monetarios;
- El costo aproximado de una decisión;
- La equidad en cuanto a los puntos obtenidos y el sueldo.

Como se comento anteriormente y desde el punto de vista de la mayoría de los autores la regresión lineal no es apta para la alineación de sueldos porque no cumple con la regla: a mayor proporción jerárquica corresponde una mayor proporción en sueldo. Por ejemplo, si un empleado en una escala de 13 niveles recibe \$1,000.00 pesos por ascender de la categoría uno a la dos, no sería correcto que recibiera es misma cantidad por pasar de la 12 a la 13; en ese caso la cantidad debería ser mayor proporcionalmente al tamaño de la escala. En consecuencia no se abordará en los capítulos correspondientes a resultados, propuesta y conclusiones de este estudio.

La alineación de puestos es en sí misma, también, un proceso que se logra, básicamente, mediante la ordenación de datos en una tabla, cuya función es la de facilitar la aplicación de las fórmulas correspondientes y la elaboración de otra tabla con propiamente la alineación. Considérese el siguiente ejemplo:

### **Etapas 1. Ordenación de datos y sumatorias.**

La ordenación de datos consiste en la elaboración de una tabla que contiene, en el caso de regresión exponencial de los puntos de valuación (X), los sueldos actuales (Y), el cálculo del cuadrado de los puntos ( $X^2$ ), el logaritmo natural de los sueldos ( $\ln Y$ ) y el producto de los puntos por el logaritmo natural de Y ( $X \ln Y$ ), tal como se muestra en el ejemplo que aparece en la tabla de ordenación de datos (ver tabla 7).

### **Etapas 2. Aplicación de la fórmula correspondiente.**

En primer lugar se aplica la fórmula que indica la tendencia, esto es, la inclinación de la curva con respecto al eje de la (X). Si se prefiere, se puede, del mismo modo, definir como la distancia en que la curva o la recta se alejan o acercan al eje de las (X), o si se prefiere, la proporción del incremento que sufren los sueldos en relación al incremento en los puntos de valuación.

Tabla 7. Ordenación de datos					
Nivel de gestión	Sueldo Real	Puntos (X)	$X^2$	$\ln Y$	$X(\ln Y)$
1. Titular de ramo	92934	592	350,464	11.43964484	6772.27

2. Mando de coordinación general	47531	551	303,601	10.76913741	5933.79
3. Titular de órganos especializados	41854	510	260,100	10.64194265	5427.39
4. Mandos superiores	23865	469	219,961	10.08016823	4727.60
5. Mando ejecutivo	44678	428	183,184	10.70723649	4582.70
6. Mando especialidad	30191	387	149,769	10.31529915	3992.02
7. Mando de coordinación	21377	346	119,716	9.970070857	3449.64
8. Profesional	16096	305	93,025	9.686326073	2954.33
9. Técnico	11679	264	69696	9.365547636	2472.50
10. Administrativo	17185	223	49729	9.751792189	2174.65
11. Auxiliar administrativo	7211	182	33124	8.883362917	1616.77
12. Mantenimiento y servicios	7036	141	19881	8.858795106	1249.09
13. Auxiliar de mantenimiento	6413	100	10000	8.766082459	876.61
Sumatorias		4498	1862250	129.235406	46229.37

Las fórmulas para efectuar la regresión exponencial son las que se muestran a continuación:

$$a = \frac{n \sum X \ln Y - \sum X \sum \ln Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{\sum \ln Y - a \sum X}{n}$$

$$Y' = (aX + b)^e$$

Donde:

a = Tendencia

b = Base de la regresión

Y' = Salario normalizado o alineado

Ejemplo con los datos tomados de la tabla 7.

$$a = \frac{36(177,135.45) - 16,679(378.2278608)}{36(7,938,875.00 - (16,679)^2)} = 0.00898943279$$

$$b = \frac{378.2278608 - 0.0089943279(16679)}{36} = 6.33920725822$$

### Etapa 3. Elaboración de una tabla de alineación de sueldos.

Esta etapa consiste en la elaboración de una tabla de valuación de sueldos que contiene los puntos de cada puesto tipo, los sueldos actuales, los sueldos alineados y la diferencia entre sueldos, cuyo objetivo es el de contar con un apoyo que sistematice, estructure y guíe la toma de decisiones.

Los sueldos alineados insertan el comportamiento de la valuación si se distribuyen de acuerdo al criterio de una función logarítmica. Los detalles se muestran en la tabla de alineación de sueldos (Ver tabla 8).

Tabla 8. Alineación de sueldos				
Nivel de gestión	Sueldo real (Y)	Puntos (X)	Sueldo alineado Y'	Diferencia Y-Y'
1. Titular de ramo	92934	592	70156.8644	163090.8644
2. Mando de coordinación general	47531	551	57274.16668	104805.1667
3. Titular de órganos especializados	41854	510	46757.08068	88611.08068
4. Mandos superiores	23865	469	38171.21611	62036.21611
5. Mando ejecutivo	44678	428	31161.94848	75839.94848
6. Mando especialidad	30191	387	25439.77195	55630.77195
7. Mando de coordinación	21377	346	20768.3418	42145.3418
8. Profesional	16096	305	16954.71256	33050.71256
9. Técnico	11679	264	13841.36879	25520.36879
10. Administrativo	17185	223	11299.71913	28484.71913
11. Auxiliar administrativo	7211	182	9224.785096	16435.7851
12. Mantenimiento y servicios	7036	141	7530.865065	14566.86507
13. Auxiliar de mantenimiento	6413	100	6147.994565	12560.99456
Sumatorias		4498		722778.8353

### **3. MARCO METODOLÓGICO.**

Para llevar a cabo una investigación científica se contó con el apoyo de la obra de González (1994). Siguiendo las instrucciones de la autora, para garantizar un estudio apegado a la Ciencia, se dispuso de un proceso que requirió la elección de una metodología y de las técnicas de recolección informativa apegadas a los métodos que garantizaron el desarrollo completo y coherente acorde con el propósito de esta investigación. Los métodos hicieron la función de marco procedimental para guiar el estudio, mientras que las técnicas fueron instrumentos o recursos disponibles para que se recabara la información necesaria para este trabajo.

Como corolario del párrafo anterior, este apartado se compuso con los elementos necesarios para utilizar los tipos del método y las técnicas correctas para la consecución de material informativo, su organización para facilitar un análisis exhaustivo, así como la conformación de un formato de redacción para la construcción de un Marco Metodológico que asegurara el apego puntual a los principios requeridos por la investigación científica, la naturaleza de las ciencias sociales y del objeto de estudio. De esta forma se aseguró integrar objetivos indispensables para este trabajo como son: los objetivos de la ciencia, los de nuestro centro de estudios y los de autor de esta investigación.

La redacción del documento se sujeto por dos razones a las normas APA. La primera, se debe a que es un requisito para la elaboración de tesis del Doctorado en Gerencia Pública y Política Social que se imparte en el Centro de Estudios Universitarios de Baja California. El segundo, en términos de Montemayor, Gracia y Garza (2002) para garantizar que el lector reciba de manera ordenada, clara y fluida mediante un método estándar la elaboración de escritos y hacer una lectura que permita el análisis, la argumentación y el conocimiento a fondo de un tema, a través de la información contenida en varias fuentes.

#### **3.1. El método. Tipología utilizada.**

Como resultado de un análisis preliminar resultado de la lectura y entrevistas con algunos funcionarios de gobierno se pudo inferir que, para la consecución de los objetivos planteados se debe utilizar, en general, por supuesto, el Método científico y particularmente el tipo que se ajustó a las características de la investigación.

Bajo la óptica tradicional este trabajo se circunscribió al apoyo metodológico de los siguientes tipos de investigación:

De acuerdo con los fines o propósitos a alcanzar, esta investigación es primordialmente aplicada, como consecuencia de la propuesta de un sistema de valuación de puestos. Este tipo de estudio se caracteriza porque busca resultados que puedan ser utilizados en la práctica, pero esto no implica que no se haya realizado una investigación teórica, de hecho, los conocimientos que se adquirieron formaron la base o marco de principios sobre el que se cimentó esta investigación para asegurar su apego a la ciencia.

En cuanto a los medios para obtener la información esta fue una investigación documental y de campo. Documental porque las fuentes de donde se consultaron los datos e información necesarios se encontró en bibliotecas, hemerotecas, archivos, y otros contenedores de documentos. De campo porque se acudió al sitio donde se genera la búsqueda de información dirigida por el investigador.

A través de la creación de escenarios, logrados por conducto de los ejercicios de simulación creados como consecuencia de este trabajo, se hizo posible modificar la realidad a voluntad del investigador, por lo tanto, puede considerarse que la presente fue una investigación experimental. Los ejercicios de simulación a los que se hace referencia aparecen en la parte correspondiente a los anexos.

Finalmente, respecto a la profundidad de conocimientos que se adquirieron con este estudio, se puede asegurar que esta fue una Investigación explicativa, que integra los métodos analítico y sintético, con las del deductivo e inductivo. Es evidentemente explicativa en el sentido de que este tipo de investigación tuvo como objetivo no sólo el de informar sino responder a los cuestionamientos esenciales, los porqués de los planteamientos hechos en los objetivos y en las hipótesis.

Con un enfoque más actual y de acuerdo a la clasificación elaborada por Hurtado (2008) del método se desprende la necesidad de utilizar algún tipo dependiendo de la investigación, en este caso, los dos que se señalan en los párrafos siguientes:

- Investigación evaluativa. Se utilizó este tipo porque esta investigación coincide con los propósitos de su planteamiento. En términos del autor, este tipo debe utilizarse para la valoración, confrontación y juicio de una situación problemática, lo cual la hace idónea, también, para los propósitos de este estudio. Bajo estos mismos términos se desarrolló como una actividad realizada con el propósito de apreciar mayor o menor efectividad con el proceso en el cumplimiento de los objetivos y conocer en qué medida los sistemas de valuación de puestos en el sector público han resultado efectivos en un ambiente con las características descritas anteriormente.
- Investigación proyectiva o factible. Se utilizó este tipo de investigación porque, coincide con la definición que dice: “se utiliza para el desarrollo de una propuesta para la elaboración o diseño de una solución a un problema planteado”. En esta oportunidad, se aplicó a un problema Gestión de las compensaciones en el sector público abordado con fines prácticos y experimentales por medio de un sistema de valuación de sueldos, para lo cual se propuso como solución un sistema diseñado con un enfoque de futuro.

### **3.2. La técnica. Investigación documental.**

Para efectuar los procesos lógicos y mentales como son el análisis, síntesis, inferencias y otras abstracciones, además de la presentación de los resultados coherentes que esta investigación requirió, fue necesario realizar una investigación documental recolectando, seleccionando y analizando documentos en relación a los temas a estudiar. Primero se efectuó una investigación para seleccionar el tema y posteriormente fue dirigida a la elaboración de esta tesis teniendo como guía el protocolo de investigación.

La investigación documental se llevó a cabo formalmente, a partir de la elaboración del protocolo, después del primer curso de Metodología que contiene el plan de estudios del Doctorado en Gerencia Pública y Política Social; sin embargo, para ubicar el tema se habían ya efectuado algunas lecturas preliminares. El tiempo utilizado para esta fase abarcó aproximadamente un año y ocho meses, de enero de 2010 a agosto de 2011. Durante este tiempo se agotó un proceso que incluyó las siguientes fases o pasos: Recolección de material informativo y Elaboración de fichas.

### **3.2.1. Recolección de material informativo.**

Por las características de la investigación, las técnicas utilizadas fueron de tipo documental y de campo. Ambas fueron aplicadas en un lapso que abarco un año y ocho meses, aproximadamente. Durante este período se avanzo simultáneamente en la redacción y correcciones al documento.

Para la consecución de la información documental se consultó la Biblioteca central y las de las Facultades de Ciencias Sociales y Políticas, y Humanidades así como las del Instituto de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), el material en dispositivos electrónicos y escrito propios del Doctorado en Gerencia Pública y Política Social del Centro de Estudios Universitarios de Baja California (CEUBC), la Dirección de Recursos Humanos de la Oficialía Mayor y otras dependencias del Gobierno del Estado de Baja California, así como las páginas y bancos de datos en Internet y otras formas electrónicos de almacenaje de datos e información.

La información de campo se obtuvo de primera mano mediante visitas programadas a la Oficialía Mayor, la Dirección de Recursos Humanos y otras unidades administrativas del Gobierno del Estado de Baja California. Las mencionadas visitas tuvieron el propósito de consultar los documentos pertinentes de la Dirección de recursos humanos y para conocer la forma en que se opera el Sistema de Valuación de Puestos en la práctica. Con este propósito se consulto la opinión de los usuarios del sistema, la de los gerentes públicos y las de los empleados, de algunas de las unidades administrativas respecto la Gestión de las compensaciones

### **3.2.2. Elaboración de fichas.**

Para la elaboración de fichas se siguieron las indicaciones del “Manual para la elaboración de tesis” de Ibáñez (1999), considerando esta obra fue especialmente diseñada para producir trabajos bajo los lineamientos de utilización de la metodología y normas de citas y referencias de la American Psychological Association (APA). Como ya se comentó la utilización de la metodología APA es un requisito indispensable para la elaboración de esta tesis debido a que es un lineamiento incorporado por nuestra institución, el Centro de Estudios Universitarios

de Baja California, para las citas y referencias en monografías, ensayos, y por supuesto, tesis de grado.

Las fichas de referencia, se elaboraron con el propósito de registrar y ordenar los datos de identificación contenidos en las publicaciones acopiadas para encontrar su posterior correspondencia entre las citas de los capítulos y la bibliografía. Las fichas fueron elaboradas de acuerdo con un orden en las que se clasifican de acuerdo a la periodicidad en las que son publicadas (ver figura 2).

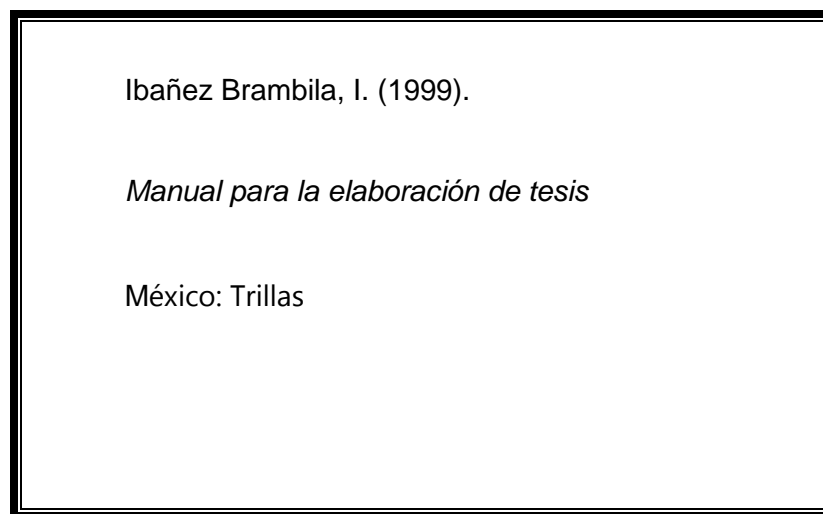


Figura 2. Ficha de referencia bibliográfica: un libro

Las fichas bibliográficas fueron preparadas con los datos e información contenida en libros y otras publicaciones no periódicas, en tanto que las hemerográficas, se obtuvieron de revistas científicas, de divulgación, o en la prensa local, nacional e internacional consultadas en la hemeroteca central de Mexicali de la Universidad Autónoma de Baja California (ver figuras 3 y 4).

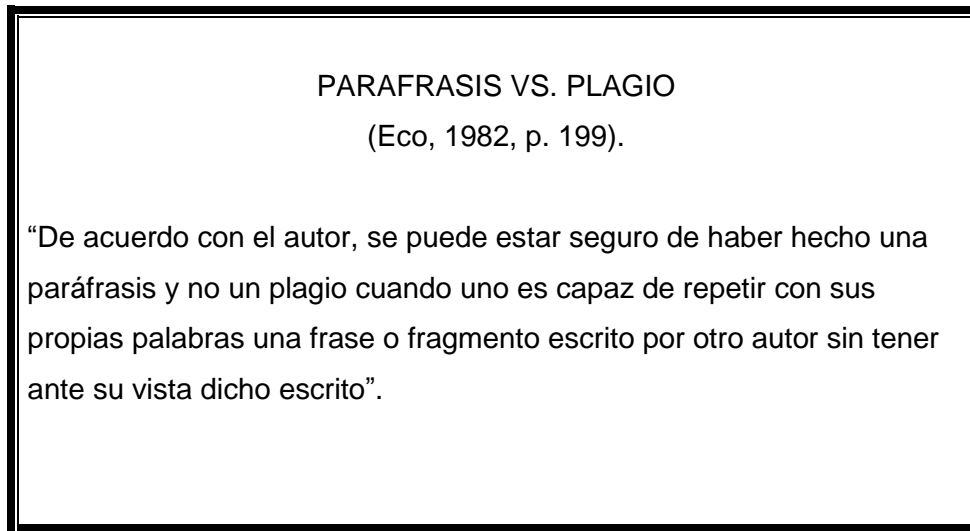


Figura 3. Ficha textual

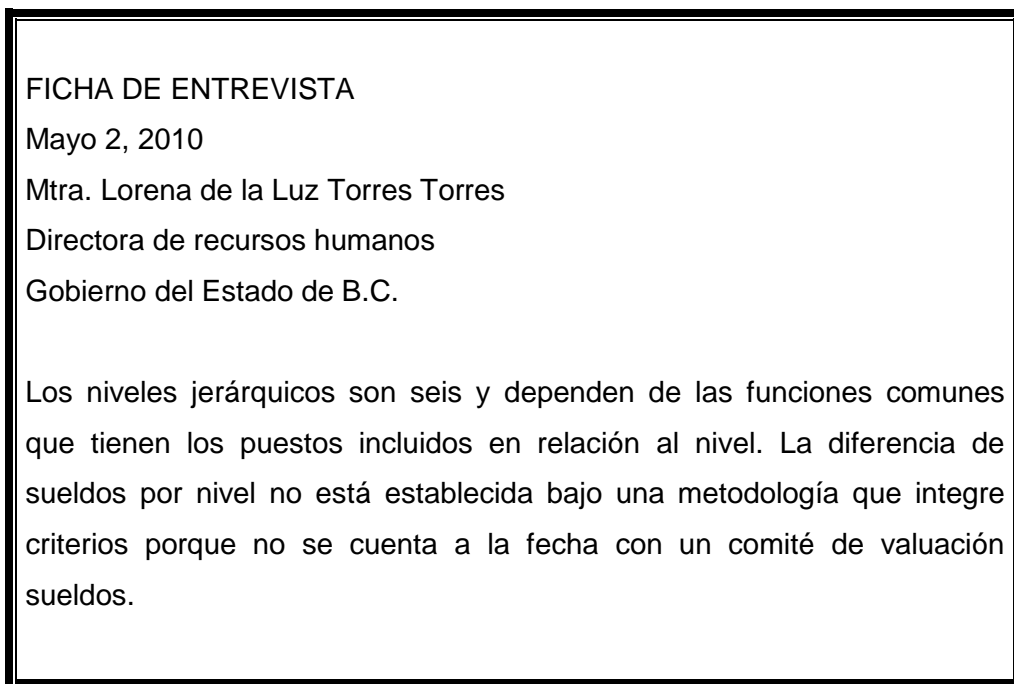


Figura 4. Ficha de trabajo: entrevista





### **3.4. Redacción del documento.**

La redacción completa de este documento tuvo una duración de un año y once meses de las cuales un año y nueve meses se ocuparon en la redacción, incluyendo dos meses para la corrección de observaciones. Fue elaborado a partir del análisis de las fichas, es decir, de enero 2010 a agosto de 2011. En primera instancia, se hizo una investigación preliminar para elegir el tema y elaborar el protocolo de investigación. El primer borrador se presentó en diciembre del 2011, con la intención de ponerlo a consideración del director de tesis designado y del CEUBC para recibir la retroalimentación en cuanto a la validez del tema y del título.

Desde el punto de vista metodológico este documento se elaboró considerando un proceso iterativo propuesto por González (1994) en el que se contempla la ejecución de una serie de pasos consecutivos numerados en un orden del uno al seis. En los hechos los pasos no necesariamente siguieron un orden lineal, al contrario, frecuentemente había que regresar a pasos anteriores u omitir algunos de ellos a criterio de autor, sin que esto signifique que el método no fuera el adecuado, sin él, hubiera sido muy difícil llevar a buen término este estudio. Los pasos o fases de la metodología se presentan a continuación.

1. Redacción de los capítulos que conforman esta tesis, y acreditación de la información.
2. Redacción de las conclusiones de la investigación.
3. Redacción de la introducción y el resumen.
4. Redacción del índice.
5. Redacción definitiva de la bibliografía.
6. Redacción definitiva del título.

## 4. RESULTADOS.

Los resultados que se presentan en este apartado están basados en un minucioso análisis elaborado, para facilitar su abordaje en dos vertientes: la primera involucra el escrutinio metodológico de que fue objeto el sistema de valuación de puestos bajo estudio y la segunda, referida a los paradigmas y conceptos teóricos establecidos como premisas para estos propósitos; en ambos casos, estas dos vertientes se desprenden del desarrollo detallado que se desarrolló en el capítulo dos, correspondiente al Marco teórico.

### 4.1. Resultados del análisis al sistema actual.

A pesar de que el sistema de valuación de puestos por factores es el más recomendado y utilizado para grandes organizaciones, entre las que se encuentra el sector gubernamental por sus ventajas, se pueden apreciar, también, algunas desventajas en su concepción teórica, y por consiguiente, en su aplicación real incluyendo sus resultados e impacto en los usuarios y de quienes se ven afectados. Para dilucidar este asunto, se presentan los resultados del análisis respectivo en los comentarios que se enumeran a continuación:

1. **Diferente cantidad de puntos por nivel jerárquico.** Debido a que la cantidad de puntos no son los mismos para cada nivel jerárquico, no es posible contar con una distribución válida para toda la escala. Una distribución con la misma cantidad de puntos por nivel es muy apreciada porque permite al gerente o experto crear subdivisiones, (traducida al lenguaje de planeación prospectiva, se llamaría creación de escenarios) que mostradas en forma de elección, enriquecen y facilitan la toma de decisiones.

Para comprobar estas afirmaciones se pone a consideración el siguiente ejemplo: considérese una escala de "n" niveles (sólo se muestran dos) con diferente cantidad de puntos por nivel, en la que se pretende ubicar la toma de decisiones apoyados en la información que proporcionan las distribuciones por cuartiles y media de cada nivel jerárquico, como se muestra en la tabla de comparación de distribución de niveles (ver tabla 11).

Tabla 11. Comparación distribución de niveles en el sistema de valuación tradicional			
Nivel 1 (8 puntos) Titular de ramo		Nivel 2 (10 puntos) Mando de coordinación general	
Puntos	Distribución de puntos en cuarteles	Puntos	Distribución de puntos en cuartiles
1	I cuartil	1	?
2		2	
3	II cuartil	3	
4		4	
5	III cuartil	5	
6		6	
7	IV cuartil	7	
8		8	
		9	
		10	

Comentarios: es evidente que, si se intenta trasladar los atributos de los niveles jerárquicos, cuando se pretende una distribución por cuartiles, no es posible establecer una equivalencia. Obsérvese que si se comparan los cuartiles del nivel uno que tiene ocho puntos (dos puntos por cuartil), al nivel dos de diez puntos, se encontrará que le sobran los puntos nueve y diez; por lo tanto, se puede inferir que los niveles no son homogéneos y en esas circunstancias, lo que se afirma para el nivel uno no es válido para el dos.

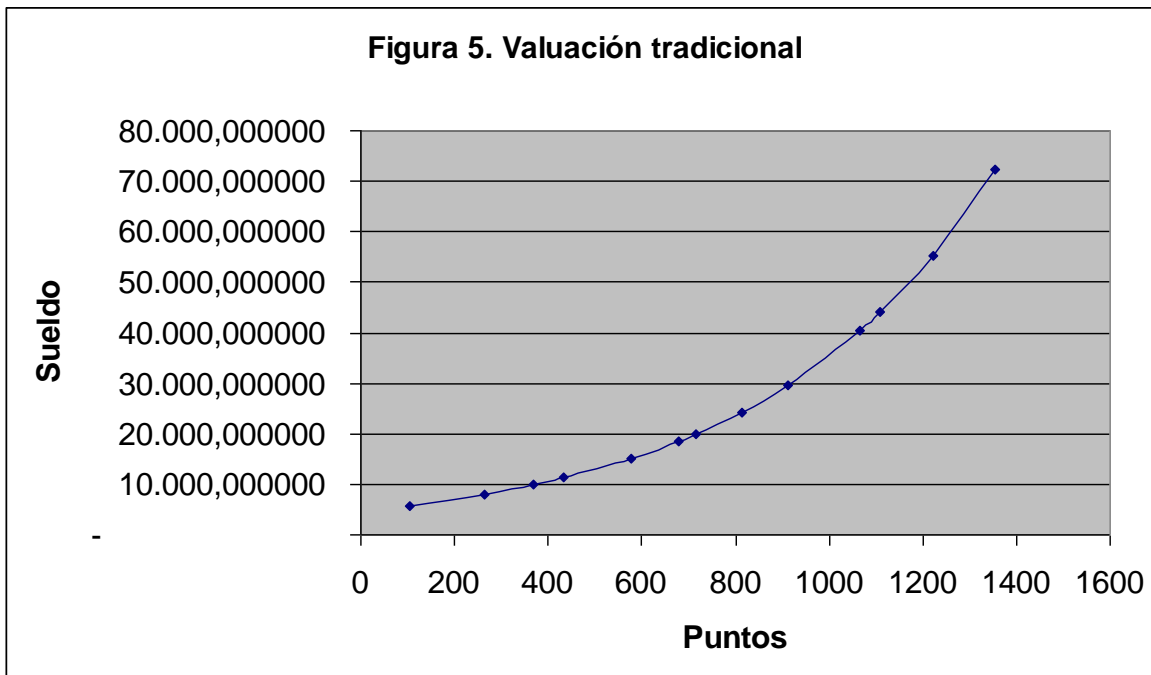
Lo mismo ocurre para la ubicación de la media. En el nivel uno la media se encuentra ubicada entre los puntos cuatro y cinco, mientras que en el nivel dos entre los puntos cinco y seis. En consecuencia se puede afirmar que ambos niveles no son aptos para la toma de decisiones lo cual se puede extender como válido para el resto de la escala.

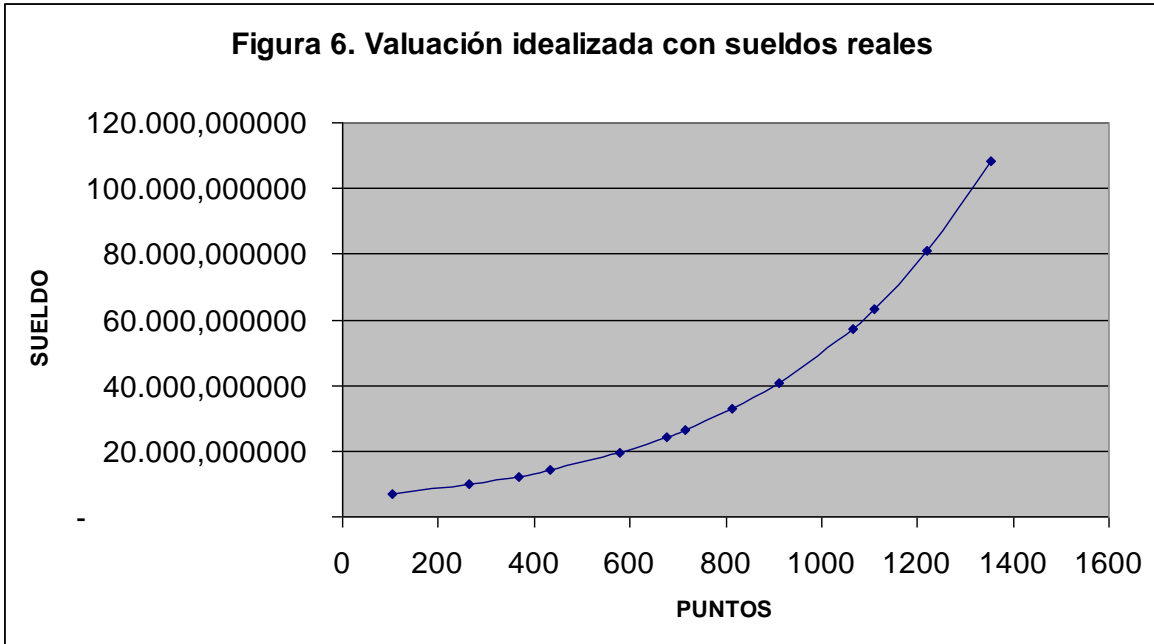
2. **El sistema tradicional disminuye el sueldo.** Los sueldos que se obtienen en forma tradicional, si bien conservan el criterio correcto de alinearse respetando una regresión exponencial, reducen la Escala de gestión. Nótese que la sumatoria de los sueldos reales (\$371,758) es mayor que la obtenida a través del sistema tradicional (\$354,176) lo que constituye un error pues no es posible o al menos no es adecuado la reducción generalizada de sueldos (ver tabla 12).

Tabla 12. Comparativo valuación tradicional vs. idealizada				
Nivel de gestión	Suelo Real	Puntos (X)	Suelo alineado Tradicionalmente	Suelo alineado Idealmente
1. Titular de ramo	96234	1354	72186	108406
2. Mando de coordinación general ejecutiva	47531	1221	55211	80845
3. Titular de órganos especializados	41854	1109	44054	63149
4. Mandos superiores	23865	1065	40315	57309
5. Mando ejecutivo	44678	912	29616	40894
6. Mando especialidad	30191	814	24308	32945
7. Mando de coordinación	21377	715	19910	26482
8. Profesional	16096	678	18480	24407
9. Técnico	11679	578	15106	19576
10. Administrativo	17185	432	11255	14186
11. Auxiliar administrativo	7211	367	9873	12292
12. Mantenimiento y servicios	7036	265	8038	9815
13. Auxiliar de mantenimiento y servicios	6821	105	5822	6897
Sumatoria	371758		354173	

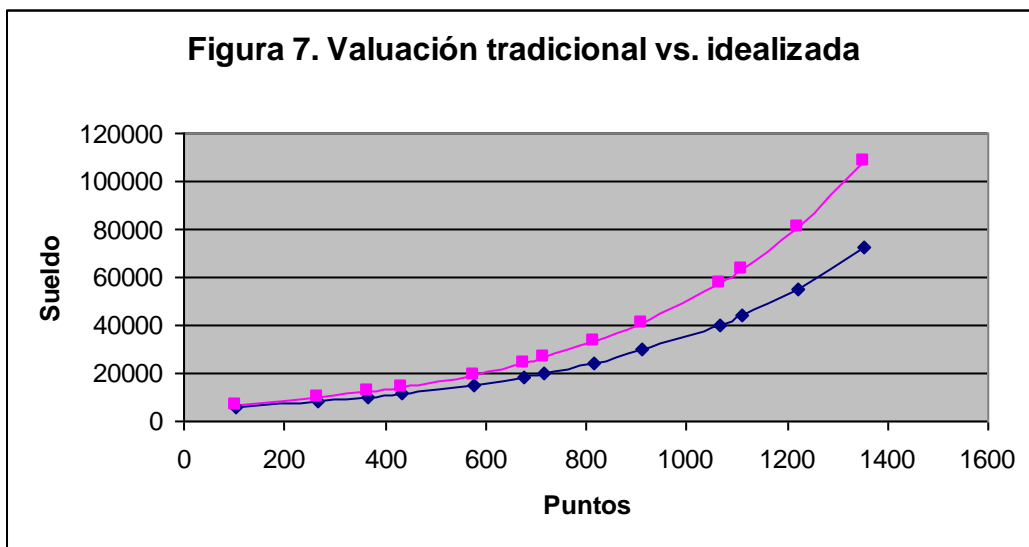
Comentarios: La valuación tradicional, al igual que la idealizada muestra una funcional exponencial representada como una curva, lo que indica que el criterio de distribución de sueldos es correcto porque esta de acuerdo a el criterio fijado por el comité de valuación (como se muestra en las figuras 5 y 6). Sin embargo, se observa que:

- El sueldo real del nivel máximo correspondiente al 1. Titular de ramo, con \$96,234 pesos se alineó en 72,185 lo que indica hubo una disminución.
- El sueldo del nivel sueldo real mínimo correspondiente al 13. Auxiliar de mantenimiento y servicios, con \$6,821 pesos se alineó en \$5,822, lo que indica que hubo una disminución.





Al acortarse los extremos de la escala esta se reduce al igual que sueldos que ella representa, evidenciando una evidente falta de justicia equidad. El comportamiento comparado de las escalas, puede observarse en el gráfico correspondiente (ver figura 7).



Los sueldos se pueden ajustar moviendo la tendencia (a) y la base de la regresión (b) en la fórmula para alineación de sueldos  $Y' = (aX + b)^e$  pero se requiere un técnico experto con

mucha experiencia en un proceso que de cualquier manera no brinda la seguridad de los resultados.

3. **La fijación de criterios.** Para fijar los puntos de la escala es necesario que cada nivel sea fijado por un “Comité de valuación de puestos” integrado por funcionarios del más alto nivel. Utilizar el criterio para fijar el sueldo correspondiente a cada nivel es un trabajo agotador y nunca se estará seguro de haber logrado un verdadero equilibrio en la escala.

Comentarios: Aplicar el criterio para fijar los puntos correspondientes a cada puesto es variable, en diferentes circunstancias y aun en las mismas, sobre todo si la matriz es muy grande, lo cual es normal en la Administración pública. Es común que un calificador cambie de parecer en la segunda revisión lo cual hace que se tienda a mentir para que le cuadren las evaluaciones. Ocupar el tiempo de los miembros del comité de valuación en detalles desvía el verdadero objetivo que es el de obtener consensos, acuerdos, directrices y toma de decisiones de nivel gerencial.

4. **El sistema solo da a conocer los objetivos mediatos.** No es posible saber cual es la mejor distribución de sueldos y puntos, solo ofrece el panorama posible de acuerdo a las variables y datos actuales que se incluyeron en el cálculo.

Comentario: El método de regresión exponencial correctamente ubica los puntos y sueldos dentro de un criterio correcto, representado por una curva como las mostradas anteriormente, pero a pesar de que el criterio es correcto no es posible saber si los resultados son óptimos si no se repite el proceso hasta que el resultado no se pueda mejorar, lo cual representa un trabajo agobiante que nadie hace.

#### **4.2. Resultados del análisis al marco teórico**

A continuación se discute y argumenta la posición adoptada en este estudio a través de las inferencias obtenidas de un análisis a los resultados anteriores y de las premisas obtenidas en el Marco teórico. La argumentación e inferencias estarán apegadas a las hipótesis planteadas en el capítulo correspondiente a la Introducción.

Las hipótesis que soporta los objetivos y el desarrollo de esta investigación son las siguientes:

**H1.** La hipótesis uno se enunció como sigue: “En el ambiente actual de cambios acelerados, complejidad y competencia el Estado entra en una crisis que afectan la eficiencia y la eficacia de la Administración pública contemporánea la cual requiere de cambios o reformas para adecuarse y mejorar su funcionamiento”.

Al respecto Cabrero (2007) afirma que la actualidad se caracteriza por un repliegue de la participación estatal y por una crisis de legitimidad, que estamos dentro de una reestructuración funcional dentro de la fase del Estado-Empresario que determina la modernización de la administración pública.

En opinión de Merrien (2011) existe una crisis de gobernabilidad que se suscribe a una problemática de eficiencia y eficacia en las funciones públicas, en las que el gobierno precisa de modelos más eficaces y eficientes para la administración de la sociedad. Apoya esta opinión Morell (2006) quien sostiene que investigadores y académicos coinciden en la necesidad de mejorar la eficiencia, optimizando el uso de los recursos.

Pichardo Pagaza (2004) juzga necesaria una reforma del estado porque la rapidez con que se transforman las sociedades contemporáneas que le dan sustento al estado, supera la velocidad que las instituciones que le dan sustento cambian y por lo tanto se hace indispensable revisarlas para que los cambios respondan a las necesidades actuales.

**H2.** La hipótesis dos declara: Ante la crisis de Estado “La administración pública contemporánea requiere de la utilización de nuevos paradigmas, tal es el caso de la Nueva Gerencia Pública”.

La crisis del Estado arrastra en forma inercial a la sociedad, el gobierno y su administración, es así como en la década de los noventa en los Estados Unidos se acuña el término New Public Management para señalar un nuevo paradigma que supone en opinión de Pollit y Bouckaert (2000) la concentración de esfuerzos para lograr un gobierno que incremente la economía, la calidad en los servicios y la eficiencia de los programas públicos.

La Gerencia pública se crea, por la difusión de la famosa obra de Osborne y Gaebler (1999) titulada la “Reinvención del Gobierno” y un estudio del sector público llamado “Análisis de la Actuación Nacional” (NPR) elaborado por instrucciones del presidente William Clinton de los Estados Unidos.

En opinión de Lawrence y Thompson (1999) del estudio del NPR se desprenden algunos principios como la “Reinvención” que significa trasladar de la administración privada a la administración pública una cultura de espíritu empresarial que permita introducir fácilmente mecanismos de mercado y pensamiento estratégico a la Administración pública, de esta forma se incluirá una orientación de planificación estratégica de largo plazo.

Refiriéndose al documento NPR el vicepresidente Gore (1993) señaló que el referido análisis pretende que el gobierno ponga a la gente por delante en términos prospectivos mediante la inclusión del concepto de misión, permitiendo la participación, la delegación de autoridad, la sustitución de normas y regulaciones por incentivos, cambiando objetivos por resultados, poniendo énfasis en las condiciones de mercado en vez de que soluciones administrativas, y la medición del éxito de las políticas públicas mediante la satisfacción del cliente o usuario.

Cepeda (2006) resalta la búsqueda de nuevas técnicas para lograr la eficacia en la Gerencia pública, en un proceso que empieza por definir la gerencia, continuando con la necesidad de aplicar racionalidad y urgiendo a la toma de decisiones apegado a la realidad contemporánea.

**H3.** “La gestión de las compensaciones, como parte de la Administración pública requiere, bajo sus mismos paradigmas y principios la composición de nuevos instrumentos metodológicos, desarrollados e implementados para la correcta valuación de puestos”.

Los paradigmas y principios que se ha considerado pertinentes que compartan la Administración pública, la Gestión de las compensaciones y los Sistemas de valuación de puestos son los siguientes:

**Globalización, competencia y complejidad.** Cruz (2003) establece que la globalización esta impulsada por los avances científicos y tecnológicos e implica un

replanteamiento en la forma tradicional de hacer gerencia. En consecuencia el desafío es la adecuación de la función pública a los nuevos retos y demandas de la sociedad y la mejora de su eficiencia, incluyendo aspectos como la necesidad de incluir planificaciones a largo plazo, así como mejora de la calidad en la gerencia pública (Ecoeuskadi2020, 2011).

Gianella Peredo (1997) señala que la complejidad que se presenta en la realidad de hoy, hace indispensable la revisión a la concepción de las herramientas, de la planificación integrando mecanismos para el cambio estratégico, en tanto que Grajales, (1996) considera que esos cambios se deber realizar bajo un enfoque sistémico porque se manejan ambientes y situaciones dinámicas.

**La planeación interactiva.** En términos de Ackoff (1992) el mundo complejo de hoy se distingue por ser una etapa de cambios rápidos en la que la era de las máquinas se sustituye por la de sistemas y debe reconocerse que una organización es un sistema que pertenece a un sistema mayor o ambiente llamado sociedad del cual depende.

Monroy (1988) expone un análisis de los alcances que tienen las teorías de Ackoff respecto a la necesidad de cambios en la planeación tradicional, comenzándose a diferenciar entre las acciones de planeación táctica y planeación estratégica.

En ese sentido Ackoff (2007) estableció la interacción y relatividad de lo táctico y lo estratégico y como en señalar la dificultad en entender su diferenciación por tratarse de conceptos multidimensionales, en los que concurrían el tiempo, las organizaciones afectadas y la posibilidad de determinar los fines al menos en tres de esas dimensiones. Ackoff reflexiona para desarrollar un concepto de planeación basado en las diferentes actitudes de los planeadores, la actitud inactiva, la reactiva, la proactiva y la interactiva, reconociendo que la actitud interactiva es la más apropiada porque reconoce que el problema de la planeación radica en que los seres humanos no sólo persiguen fines; también persiguen ideales.

**La planeación prospectiva.** La planeación prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente, anticipando la configuración de un futuro deseable y desde allí retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad que le permitan construir momento a momento un accionar eficaz y orientado hacia dicho futuro objetivado como posibles y deseable (Grajales, 1996; Miklos y Tello, 2001). La prospectiva no

busca simplemente “adivinar” el futuro. Su encomienda es la construcción de ese futuro partiendo de una realidad presente, en función de aquellos futuros que se han diseñado y calificado como posibles y deseables para el desarrollo de planes (Miklos y Tello, 2001).

En síntesis, la prospectiva propone desarrollar una metodología que proporcione una visión de un futuro posible (un mundo futurible) y un mundo deseable (un mundo futurable). La primera supone un futuro en un contexto predeterminado sobre el cual no se tiene control donde se vislumbra lo que sucederá si no hacemos nada. La segunda (prospectiva) determina las decisiones que se deben tomar para modificar el contexto en cada caso y en cada evento, para modificarlo si se puede o para adecuarlo cuando las restricciones no puedan ser superadas.

**Construcción de escenarios.** Debido a la turbulencia del medio ambiente actual, la realidad puede impactar catastróficamente las estructuras y patrimonios de cualquier organización. Ante esta situación se hace necesario intentar una aproximación estratégica, basada en la prospectiva y el tratamiento de la incertidumbre, sin pretender adivinar el futuro sino asumir las situaciones posibles y elaborar modelos de conjuntos de los efectos y consecuencias que pueden surgir de estas situaciones posibles, mediante el análisis sucesivo basado en probabilidades condicionales y subjetivas. Se pretende elaborar escenarios, donde se modelen situaciones con sus posibles consecuencias, identificando las amenazas y oportunidades, tipo y magnitud. El principal beneficio radica en la prevención con cierta anticipación sobre lo que sucederá si se presentan cada uno de los sucesos modelados (Grajales, 1996).

Se propone la elaboración de un espectro de escenarios que al menos incluya tres dimensiones: la más probable, la más optimista y la más pesimista. Los modelos de escenarios intentan la consecución de una imagen que, aunque este simplificada, reproduzca fiel y ajustadamente la realidad que sea posible transformar del comportamiento contextual, en el que accionara la entidad (Grajales, 1996).

La prospectiva se ocupa de brindar alternativas futuras para responder la pregunta ¿Qué sucederá?, es decir, ¿Qué sucederá irremediablemente?, las imágenes diseñadas en el futuro se valoran por la participación, creatividad y visión integradora que encierran y no por la precisión o cumplimiento de los hechos o eventos señalados, en forma relevante se ocupa de

pretender, a través del diseño del futuro, una mejor comprensión del presente y de nuestro activo papel en el (Miklos y Tello, 2001).

Para la prospectiva en general, es sumamente importante tener y entender la actitud prospectiva. Debe concebirse como ese impulso, que en los hechos, nos hace permanentemente situarnos dentro esa visión o enfoque denominado la prospectiva (Miklos, Jiménez y Arrollo, 2008).

**La gestión de las compensaciones en el sector público.** Quintero (2000) define la compensación como: los beneficios que recibe un empleado por la aportación de su fuerza de trabajo en una organización o unidad administrativa y el valor que el patrón le otorga a su desempeño. La compensación se compone de todas las remuneraciones que recibe el trabajador como son: el sueldo o salario, las prestaciones, los incentivos y la participación de las utilidades.

Fernández (2010) considera que para llevar a cabo la correcta gestión de las compensaciones que requiere la modernidad se debe tener siempre en cuenta la promoción de criterios de igualdad entre personas.

**Sistemas de valuación de puestos.** La valuación de puestos es una parte de la compensación que consiste en jerarquizar los puestos de acuerdo a algunas de sus características consideradas más relevantes para elaborar una escala y posteriormente asignar un valor pecuniario de acuerdo al nivel que alcanza en esa escala.

De acuerdo con Fernández (2008) Los sistemas de valuación son un apoyo que nos ayuda a definir la posición de nuestros puestos en referencia a su valor o importancia dentro de la organización, con lo cual estamos de acuerdo, pero podríamos agregar que desde un enfoque metodológico los Sistemas de Valuación son, además, una herramienta de la administración científica necesaria para definir la posición de los puestos, en cuanto a jerarquización o importancia y su correspondiente valor.

La importancia de los principios y técnicas de sueldos y salarios es indiscutible, afirma Reyes (2008). Con esta idea podemos elaborar una definición más apropiada al enfoque de este estudio. Por lo tanto, la valuación de puestos se podría definir de la siguiente manera:

El sistema de valuación de puestos es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una administración, a fin de lograr la correspondencia entre la correcta organización estructural y la remuneración del personal. Como sistema técnico establece un conjunto ordenado de principios y reglas, fundamentado, en lo posible, en elementos objetivos y científicos. Esta valoración es necesario primero realizarla a partir de la descripción de cada cargo, donde se determinan las funciones básicas a analizar para después efectuar la valoración (Alers, 2010).

En resumen, para la planeación tradicional la valuación de puestos es esencialmente un ejercicio metodológico, que pretende planear los recursos financieros y humanos para la toma de decisiones apegadas a criterios económicos y administrativos centrados en las limitaciones del presente. Con los métodos actuales se garantiza el apego a estos criterios bajo un enfoque a corto plazo en el cual se requieren acercamientos sucesivos para encontrar el “mejor estado” el cual se desconoce hasta agotar los acercamientos referidos, además, no se conoce la cantidad de acercamientos hasta no encontrar el último, lo cual obliga a trabajar a ciegas. Debido a estas limitaciones se requiere una metodología, que en contraste, parta del futuro, que concentre la atención sobre el porvenir, imaginándolo, a partir del futuro y no del presente.

Es evidente que el sistema de valuación puestos en estudio tiene algunos problemas derivados de la forma en que fue concebido, es decir, con un enfoque en las restricciones, inflexible y en la búsqueda de resultados enfocados en el presente. La solución derivada de estas afirmaciones consiste en la propuesta de un sistema de valuación de puestos basado en los nuevos paradigmas y principios con un enfoque de futuro como un imperativo si se quiere transitar a un ambiente que demanda, como se demostró, una toma de decisiones estratégicas.

Una correcta toma de decisiones, basada en el modelo propuesto, permitirá, a su vez, la correcta integración de las aspiraciones de trabajadores y de la Administración Pública convirtiéndola en un círculo virtuoso que mejorará el ambiente laboral, la política gubernamental y las demandas de los ciudadanos, además de la eficiencia, eficacia productividad y otras atributos indispensables en organizaciones como las del sector público sujetas a una gestión en contextos que los expertos y autores futuristas han dado en denominar “Ambientes turbulentos”.

## **5. PROPUESTA.**

Como quedó demostrado en el análisis correspondiente de los capítulo dos y cuatro, el sistema de puntos y factores es el más utilizado porque tiene grandes ventajas que facilitan su uso en grandes organizaciones; sin embargo, sus características de enfoque en las restricciones del presente pone también de manifiesto algunas desventajas que pueden corregirse si se diseña un sistema con un enfoque a futuro. Esto significa que las restricciones no se aplican desde el principio, sino posteriormente, hasta que se haya efectuado un estudio de prospectiva que permita, mediante la construcción de escenarios, una toma de decisiones apoyadas en herramientas para la visión de largo plazo como serian las estrategias de planeación. Es evidente que hacerlo de la manera tradicional no permite mejorar los resultados porque desde el principio su desarrollo esta limitado por las restricciones.

El sistema de valuación de puestos con un enfoque de futuro se ha diseñado mediante una metodología que contiene un proceso de ejecución que se conduce a través de las a las siguientes partes:

1. Diseño idealizado;
2. Análisis de las restricciones;
3. Estudio de Prospectiva
4. Toma de decisiones

### **5.1. Diseño idealizado.**

El diseño idealizado para un sistema de valuación de puestos en el sector público, consiste en ubicar sus partes y determinar sus características para encontrar el valor de los puestos que integran las dependencias y entidades de la Administración pública gobierno, considerando, idealmente, que no existen limitaciones para planear el futuro. Hacerlo de esta manera no implica dejar fuera la realidad sino solamente una etapa para enriquecer la planeación. Para su elaboración se necesita agotar un proceso que comprende las etapas siguientes:

1. Asignación de criterios para la valuación de los puestos;
2. Elaboración de una tabla de puestos tipo y sueldos idealizados;
3. Elaboración de las cédulas de valuación de puestos tipo
4. Elaboración de un tabulador idealizado.

#### **5.1.1. Asignación de criterios para la valuación de puestos.**

El comité de valuación de puestos, con el apoyo técnico necesario, determina en cada uno de los niveles de gobierno las necesidades que se tienen para la evaluación de puestos. En ese sentido se elabora por consenso, o alguna otra forma de acuerdo, los criterios generales para diseñar un sistema de valuación de puestos de acuerdo con los siguientes criterios:

- Los agrupamientos jerárquicos o niveles que debe contener la escala de gestión. Evitar las escalas grandes; bajo la siguiente norma: una cantidad adecuada varía entre cuatro y quince niveles.
- Los sueldos mínimos del primero y último nivel en la escala de gestión. Se pueden utilizar también los sueldos máximo, promedio o mínimo, correspondientes al primer y último nivel sin afectar los cálculos y características;
- El criterio, relegado en una función matemática, de las premisas consensuadas por el comité de valuación. Interpretar la realidad bajo un método cuantitativo que facilite y ordene la aplicación de una solución y el manejo de datos,
- La asignación de otros agrupamientos, rango, distancia entre ellos u otra información que solicite el comité de valuación para cada una de los niveles de gestión; por ejemplo; (límites salariales, cuartiles, deciles, media, etc). En este caso no se consideraron los deciles par facilitar su manejo con fines didácticos y de probables presentaciones (ver tabla 13).

Tabla 13. Asignación de criterios para la valuación de puestos	
Criterios	Acuerdo
Agrupamientos jerárquicos	13 niveles
Sueldo mínimo del nivel máximo	96,234
Sueldo mínimo del nivel mínimo	6,821
Criterio de valuación.	Regresión logarítmica $Y' = (aX + b)^e$
Agrupamientos por nivel	Límites salariales y salario promedio

La asignación de criterios para el cálculo de la valuación de puestos es la base para un posterior tratamiento cuantitativo. Sin esta dualidad la valuación se convertiría en un ejercicio muy difícil de llevar a cabo y sin validez científica.

### 5.1.2. Elaboración de un tabulador de puestos tipo y sueldos idealizados.

La elaboración de una tabla para puestos tipo y sueldos idealizados se logra mediante un proceso que contiene las etapas que se describen en los siguientes cuatro puntos:

- **Fijación de los niveles jerárquicos en la escala de gestión.** A partir de los organigramas de las unidades administrativas, que conforman las dependencias y entidades de la administración pública, el comité de valuación de puestos ordenará por niveles jerárquicos los puestos para formar una escala de gestión. Si se trata de un organismo vigente la escala de gestión se encuentra en un documento elaborado previamente denominado catálogo de puestos (ver tabla 14).
- **Fijación de los sueldos mínimos para los niveles mínimo y máximo.** De acuerdo a los criterios de la organización como: los de mercado, administrativos, laborales, de planeación, financieros y políticos, además de valores inherentes como los de justicia, equidad y objetivos declarados para la gestión de las compensaciones, el

comité de valuación fijará las cantidades correspondientes a los sueldos mínimos correspondientes al máximo y mínimo nivel en la escala de gestión (ver tabla 14).

- **Determinación de una función matemática para los criterios establecidos.** Como ya quedó definido, la función matemática que más fielmente representa los criterios para la valuación de sueldos para la gestión de las compensaciones en el sector público, es una función exponencial, cuya característica para su utilización estriba en lo siguiente: los sueldos de los puestos a valuar se incrementan o disminuyen logarítmicamente conforme se asciende o desciende en la escala de gestión diseñada.
- **Elaboración de un tabulador idealizado para puestos tipo.** Una vez seleccionados los sueldos mínimos del primero y último nivel en la escala de gestión el resto de los valores se encuentran en forma heurística multiplicando el sueldo del primer nivel por una cantidad, que siempre debe ser menor a uno, tantas veces como agrupamientos contenga la escala, hasta hacerlo coincidir con el valor fijado para el último nivel en la escala. A la cantidad que satisfaga este enunciado se le ha denominado factor de agrupamiento (ver tabla 14).

Es conveniente hacer notar que lo anterior se logra igualmente, si se considera a conveniencia del analista, utilizar los sueldos promedio o máximos para los niveles primero y último; sin embargo, se recomienda hacerlo a partir de los mínimos porque desde el punto de vista del autor facilita el proceso por ser de sentido común.

- Encontrar los valores para una escala se logra fácilmente con una calculadora de bolsillo o escritorio si las cantidades son pequeñas, pero en todo caso, es preferible hacerlo utilizando un programa matemático, estadístico u otro de su preferencia (Mathcad, Excel, Spss, Stats, etc.), de acuerdo con la siguiente fórmula.

$$\text{Sueldo}_{1-12} \times \text{Factor de agrupamiento} = \text{Sueldo ideal}_{2-13}$$

Ejemplo:  $96234 \times 0.802066 = 77186,01944$  (ver tabla 14).

Tabla 14. Tabulador de puestos tipo y sueldos idealizados				
Niveles	Puestos tipo	Sueldo Mínimo	Factor de Agrupamiento	Sueldo Idealizado
1	Titular de ramo	96234	0,802066	96234
2	Mando de coordinación general ejecutiva		0,802066	77186
3	Titular de órganos especializados		0,802066	61908
4	Mando superior		0,802066	49654
5	Mando ejecutivo		0,802066	39826
6	Mando de especialidad		0,802066	31943
7	Mando de coordinación		0,802066	25620
8	Profesional		0,802066	20549
9	Técnico		0,802066	16481
10	Administrativo		0,802066	13219
11	Auxiliar administrativo		0,802066	10603
12	Mantenimiento y servicios		0,802066	8504
13	Auxiliar de mantenimiento y servicios	6821		6821

En primera instancia, la tabla cuatro podría ser ya considerada como un tabulador para fines prácticos porque contiene información, aun incipiente, pero que se presta para un primer acercamiento a una correcta toma de decisiones. Lo anterior se debe a que contiene una visión global, una visión holística del sistema de valuación idealizada, sin detenerse en los detalles que desvían la atención, considerando sólo en aspectos substantivos, en donde quedan representados todos los elementos necesarios y suficientes para un análisis gerencial, ejecutivo.

Para obtener la valuación total hacen falta los niveles para los puestos específicos, es decir, todos aquellos contenidos en cada uno de los niveles de toda escala de gestión. Para esto es necesario el diseño ex profeso de un formato nombrado "Cédula de valuación". Posteriormente las cédulas serán llenadas por el usuario y revisadas por el equipo técnico hasta agotar las incongruencias.

### 5.1.3. Elaboración de un tabulador de puestos idealizado.

Una vez obtenido el Tabulador de puestos tipo y sueldos idealizados, el equipo técnico deberá valorar cada uno de los puestos específicos, es decir aquellos que integran el nivel correspondiente a un puesto tipo. Para esto, dependiendo de la cantidad de puntos requerida, la congruencia de la exactitud buscada, la cantidad de factores de valuación y otros criterios técnicos, se elaborará un tabulador denominado: “Matriz de valuación”, un “manual de valuación” el diseño y llenado de una “Cédula de valuación” además de una tabla de registro y para las cédulas.

- **Elaboración de una Matriz de valuación.** La elaboración de una Matriz de valuación de puestos consiste en el diseño tabular de un formato que debe contener los factores, subfactores y la ponderación estimada para los factores, además de una escala de valores numéricos denominados puntos, dividida en los diversos grados que se consideren necesarios para presentar todas las posibilidades de elección, del grado de valor en puntos de todos los factores y subfactores (ver tabla 16).

La ponderación de los factores tiene el propósito de obtener la proporción o el peso de cada factor y subfactor del total de factores. La graduación de los factores se hace distribuyendo en forma incremental progresiva los puntos. Las ponderaciones más comunes son: la progresión aritmética, progresión geométrica y la progresión arbitraria. Una progresión implica que a medida que se avanza en la escala los valores son cada vez mayores, en ese sentido el grado “A” tendrá el valor más bajo en puntos y en ponderación y por supuesto menos que “B”, el “B” menos que el “C” y así sucesivamente hasta agotar los grados en que se diseñó la escala. Para este trabajo se considero pertinente elaborar una ponderación de sólo tres grados pero dependerá finalmente del analista y de la configuración que presente el problema en particular.

En el siguiente ejemplo se muestran tres graduaciones, que de acuerdo a este estudio, podrían estar referidas a los requerimientos de su diseño (límite inferior y límite superior y promedio de los sueldos). Es recomendable utilizar la ponderación aritmética que es la más usual por su comprensión y facilidad de cálculo (ver tabla 15).

Tabla 15. Graduación de los factores			
Factores y subfactores	Grados		
	Limite inferior A	Promedio B	Limite superior C
Progresión aritmética	5	10	15
Progresión geométrica	5	10	20
Progresión arbitraria	5	12	17

Una vez determinados los factores, subfactores, su ponderación y los grados necesarios, se procede a elaborar un tabulador denominado “Matriz de valuación de puestos”. La referida matriz es una tabla cuyo formato se configura con el propósito de facilitar el análisis, la comprensión de los problemas de valuación de puestos y la toma de decisiones, pero sobre todo, un instrumento que permitir la aplicación de un método de valuación con una visión global (ver tabla 16).

Antes de con continuar con el proceso de valuación, se hacen necesario reflexionar acerca de la construcción de una escala adecuada para lo cual ser requiere hacer algunas aclaraciones. El rango de puntos de la escala de gestión y los correspondientes grados de cada agrupamiento es una cuestión de criterios metodológicos que dependen de las necesidades de cálculo en dependencia o entidad y de su presentación de ser lo más sencilla posible para efectos prácticos.

Para el establecimiento de la escala es importante que se tome en cuenta la opinión de la parte técnica interna, es decir a los empleados que administran el sistema en general y de la misma unidad administrativa en donde se aplicará la valuación, porque serán ellos los que se encarguen de la operatividad del sistema.

Tabla 16. Matriz de valuación de puestos.					
Factores	Ponderación	Puntos	A	B	C
1. Responsabilidad	42%	42	14	28	42
1.1. Por información confidencial	6	6	2	4	6
1.2. Por seguridad de otros	6	6	2	4	6
1.3. Por el trabajo de los demás	6	6	2	4	6
1.4. Por resguardo de bienes	6	6	2	4	6
1.5. Por procesos o actividades	6	6	2	4	6
1.6. Por equipo	6	6	2	4	6
1.7. Materiales y productos	6	6	2	4	6
2. Requisitos intelectuales	36%	36	12	24	36
2.1. Grado de escolaridad	15	5	5	10	15
2.2. Experiencia	12	12	4	8	12
2.3. Iniciativa	9	9	3	6	9
3. Condiciones de trabajo	22%	22	7.33	14.66	22
3.1. Ambiente	4	4	1.33	2.66	4
3.2. Esfuerzo físico	6	6	2	4	6
3.3. Esfuerzo mental	6	6	2	4	6
3.4. Riesgo	6	6	2	4	6
Sumas			33.3	66.3	100

Para este caso se ha considerado pertinente elaborar una matriz de valuación que contenga 100 puntos. Como la matriz se aplica para valuar solamente un nivel a la vez y la escala de gestión incluye 13 niveles, significa que la cantidad de puntos por escala será de 1300, además, si se considera que la escala empieza considerando que el puesto mínimo debe tener 100 puntos como mínimo, el rango de la escala será desde el punto 100 al punto 1399 o de 101 a 1400 si se prefiere.

- **Elaboración de un Manual de Valuación.** Enseguida de la elaboración de la Matriz de valuación, para el correcto llenado de una cédula de valuación, es recomendable contar con un instrumento que ayude a otorgar, unificando criterios, los puntos correspondientes a cada puesto. Este instrumento denominado “Manual de valuación” es un documento generalmente en forma de tabla que contiene, por

nivel jerárquico la descripción todos los subfactores, el grado de intensidad y la cantidad de puntos.

El manual de valuación de puestos es también un documento de análisis que sirve de modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. Comúnmente se diseña disponiendo la cantidad de cuadros de manera tabular pero puede ser también un simple listado (ver tabla 17).

Tabla 17. Ejemplo de manual de valuación		
<b>1.1. Responsabilidad por información confidencial:</b>		
Responsabilidad derivada la información financiera, de seguridad, inteligencia, tecnología, ventajas competitivas y otra a cargo del puesto.		
Grados	Descripción	Puntos
A	Tiene un responsabilidad menor al promedio	2
B	Tiene una responsabilidad promedio	4
C	Tiene una responsabilidad más alta que el promedio	6

- **Diseño y llenado de una cédula de valuación de puestos.** Para establecer el valor de los puestos en puntos, se recurre al diseño de un formato y llenado del mismo. Su estructura es casi igual al de la cédula de valuación de puestos pero adecuado para el propósito de registrar individualmente a cada uno de los puestos. Deber tenerse en consideración su utilización siempre es indispensable aun cuando se tengan en la memoria los datos de su composición (ver tabla 18).

Tabla 18. Cédula de descripción y valuación de puestos			
Identificación		Fecha de elaboración:	
Denominación del puesto		Clave/Código	
Factores de valuación		Grado	Puntos
1. Marco de Actuación			
1.1.-Nivel en la Escala de Gestión.			
1.2. Ámbito de Competencia			
2. Requisitos Intelectuales			
2.1. Grado de escolaridad			
2.2. Experiencia			
3. Competencias de Gestión			
3.1 Gestión Institucional			
3.2 Gestión Directiva			
3.3. Gestión Funcional			
4. Responsabilidad			
4.1. Económicas			
4.2. Por seguridad de otros			
4.3. Por información confidencial			
4.4. Por resguardo de bienes			
5. Condiciones de trabajo			
5.1. Riesgo			
5.2. Ambiente			
5.3. Esfuerzo físico			
Nivel jerárquico:		Puntos del nivel	
Sumatoria			
<b>Elaboró</b> <b>Analista y/o asesor</b>	<b>Vo.Bo.</b> <b>Jefe inmediato</b>	<b>Autorizó</b> <b>Titular del area</b>	<b>Aprobó</b> <b>Oficialía mayor</b>
<b>(nombre cargo y firma)</b>			

El resultado debe ser una valuación de puntos congruente y muy cercana en valores con la del tabulador idealizado. Las pequeñas diferencias que se pudieran encontrar se deben a los criterios de exactitud con que se construyó la escala la cual se elaboró dependiendo de la cantidad de factores a medir y los grados de la escala en que se dividieron las ponderaciones para cada factor. Téngase en cuenta la regla “a mayor cantidad de factores y grados, mayor exactitud” para utilizarse como un criterio de orden general.

Para el llenado de la Cédula de valuación de puestos se hace necesaria la consulta del manual de valuación. El manual apoya a los analistas en la interpretación del significado de los puestos y le permite conocer la ponderación de cada factor y los grados correspondientes. Esto se hace necesario porque es muy difícil retener en la mente todos los conceptos y detalles a la hora de evaluar y por otro lado debe considerarse que el manual es un documento consensuado, previamente discutido, al cual no se le pueden hacer modificaciones particulares sin afectar el resultado final.

- **Agrupamiento y registro de las cédulas de valuación.** Al finalizar el llenado de las cédulas de valuación es necesario que las mismas sean agrupadas respetando el nivel jerárquico al cual pertenecen, como se muestra en la tabla 19, incluyendo su correcta ubicación dentro de los criterios para la valuación de puestos que fueron ya establecidos por el comité de valuación, además de su registro con fines de eficiencia y eficacia administrativa. Este es un proceso que debe llevarse con rigurosa disciplina porque ello depende su continuidad, en consecuencia, se deberá elaborar la normatividad correspondiente y nombrar un responsable. Es bien sabido que muchos de los planes fracasan por no observar esta premisa.

Ha partir de este punto se esta ya en posibilidad de construir un tabulador idealizado completo. El tabulador idealizado deber ser realizado con la intervención del comité de valuación, con el apoyo técnico, la consulta del manual de valuación para encontrar los puntos, sueldos y agrupamientos correspondientes a cada uno de los puestos tipo y específicos.

Para agotar este proceso se recomienda esperar a que primero se elabore un simulador. Con su utilización podríamos contar con tiempo para el análisis, la síntesis y la toma decisiones evitando un esfuerzo innecesario a la hora de hacer los cálculos numéricos.

Tabla 19. Agrupamiento y registro de cédulas de valuación

Puestos	Puesto tipo	Puntos	Ubicación
Secretarios de ramo	1. Titular de ramo		Media
Oficial mayor de gobierno	1. Titular de ramo		Media
Procurador general de justicia	1. Titular de ramo		Máximo
Director de ramo	1. Titular de ramo		Mínimo
Coordinador general de gabinete	2. Mando de coordinación gral. Ejecutiva		
Subsecretario de ramo	2. Mando de coordinación gral. Ejecutiva		
Secretario particular del gobernador	2. Mando de coordinación gral. Ejecutiva		
Subdirector de ramo	2. Mando de coordinación gral. Ejecutiva		
Subprocurador de justicia	2. Mando de coordinación gral. Ejecutiva		
Pte. Del tribunal de arbitraje	2. Mando de coordinación gral. Ejecutiva		
Procurador fiscal	3. Mandos superiores		
Director de area	3. Mandos superiores		
Registrador publico	4. Mando ejecutivo		
.....n			
Auxiliar de mantenimiento	13. Auxiliar de mantenimiento y servicios		

**5.2. Análisis de las restricciones.**

El análisis de las restricciones es una etapa de diagnóstico que pretende descomponer el sistema de valuación en sus partes para exponerlas a un examen minucioso de acuerdo a lo que se considera son limitaciones que le impone la situación presente y exponerlas como insumo a un proceso que determinará si son realmente problemas, si se deben afrontar de inmediato, y si pueden trasladar al futuro con alguna ventaja.

Las revisiones o exámenes pueden ser de cualquier tipo o cantidad, esto dependerá de lo que el analista determine necesario dependiendo de las características de cada situación, no obstante, se considera que la comparación de la valuación ideal versus la valuación de las

cédulas es indispensable, de hecho, el estudio de la situación actual corresponde a una investigación para encontrar las condiciones en las que se encuentra y los síntomas que presenta el tabulador de sueldos para compararla con el tabulador idealizado. De esta manera se cuenta con una forma que dispone la posibilidades de diagnóstico referidas en el párrafo anterior (ver tabla 19).

### **5.2.1. Registro comparativo de valuación ideal-cédulas de valuación.**

Es indispensable que la valuación idealizada y el resultado de la aplicación de criterios sea congruente. Cuando se encuentran discrepancias demasiado grandes, generalmente se debe a la presencia de algunos factores incorrectos, una falsa interpretación de los factores o errores humanos en la cuantificación. De la comparación se pueden desprender tres resultados, a saber:

1. Que no exista diferencia. En otras palabras que la desviación resulte ser de “0” (cero) puntos.
2. Que la diferencia sea tan pequeña que no afecte la valuación ideal. Se ha considerado que una desviación que oscila entre uno a cinco puntos, es una desviación pequeña.
3. Que la diferencia sea significativa. Se deberá hacer análisis exhaustivo que puede dar como resultado: la recomposición de criterios, un error humano en las operaciones o una escala de puntos demasiado pequeña para hacer evidente la diferencia. En principio, por regla una desviación que supere los cinco puntos deberá analizarse.

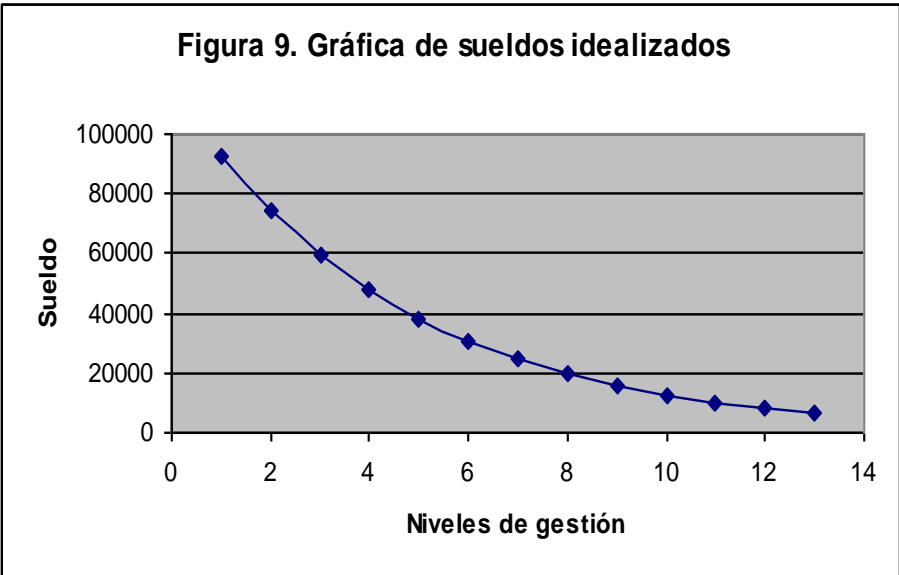
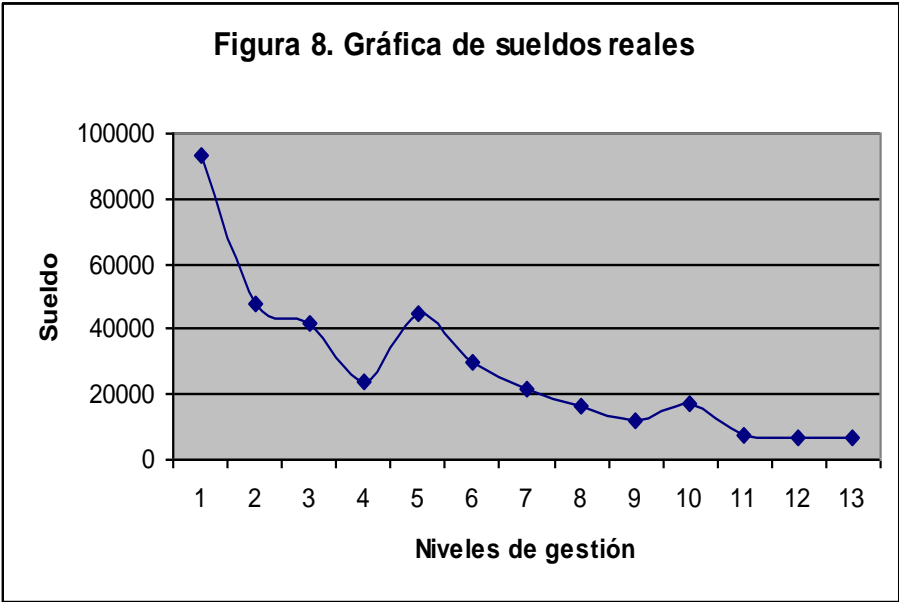
El analista deberá dar a conocer todas las desviaciones encontradas a los demás expertos con el objeto de enriquecer la información y llegar a un acuerdo consensuado. Una vez obtenido el consenso es preciso anotar las alternativas y la decisión que se tomó. La regla general es: “la valuación ideal deberá respetarse a menos que se encuentre un error en su elaboración” (ver tabla 20).

Tabla 20. Comparación sueldo real-idealizado

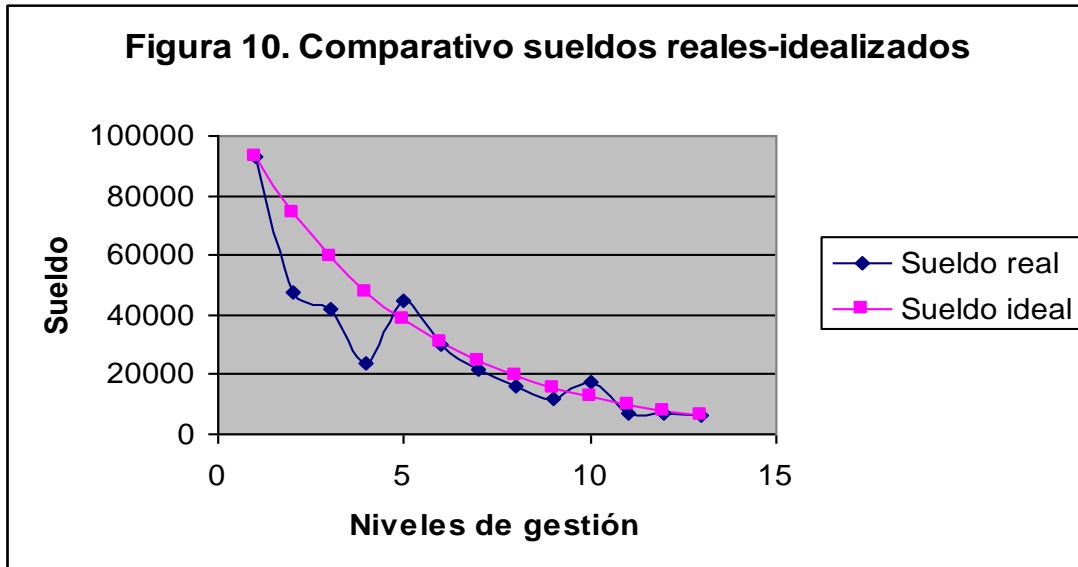
Nivel	Sueldo Real	Sueldo idealizado	Diferencia
1	92934	92934	0
2	47531	74373	-26842
3	41854	59519	-17665
4	23865	47632	-23767
5	44678	38119	6559
6	30191	30505	-314
7	21377	24413	-3036
8	16096	19537	-3441
9	11679	15635	-3956
10	17185	12512	4673
11	7211	10013	-2802
12	7036	8013	-977
13	6413	6413	0

Es indispensable que este punto quede lo más claro posible porque de ello depende el entendimiento, las bondades y los objetivos de un sistema de valuación de puestos con un enfoque de futuro como el que se aborda. De hecho justifica y resume los planteamientos teóricos de toda esta investigación.

En ese entendido se consideró pertinente ejemplificar los resultados de la tabla nueve por medio de una representación visual. Bajo esta premisa, se procedió a graficar el comportamiento actual de puestos tipo versus el sueldo correspondiente idealizado como se muestra en las gráficas de sueldos reales, sueldos idealizados y comparativo sueldos reales vs. Idealizados (ver figuras 8,9 y 10).



La gráfica de las tendencias se logra mediante la técnica estadística conocida como de mínimos cuadrados que correlaciona puntos y sueldos, en donde la variable independiente X representa los puntos y la variable dependiente los sueldos representada por Y. Su exposición a detalle se ubica en el apartado siguiente, denominado “Alineación de sueldos”.



Es conveniente que los puestos específicos sean calculados por el personal de recursos humanos en cada unidad administrativa, con el propósito de tener una visión compartida que asegure una correcta interpretación, medición y aplicación de la parte operativa. De cualquier manera la parte técnica de la oficialía mayor debe ser el instrumento de apoyo para validar el correcto llenado de las cédulas y su correspondiente registro.

Como es prácticamente imposible llevar los sueldos reales al ideal en un sólo ejercicio presupuestal se hace necesaria una herramienta, que en forma ágil y segura, proporcione la información necesaria a los tomadores de decisiones para facilitar una elección. Para esto es necesario un ejercicio de planeación prospectiva, que con el apoyo de un sistema experto o un simulador, que presente los escenarios para elaborar las estrategias correspondientes.

### 5.3. Estudio de prospectiva.

Para facilitar la solución a problemas de valuación de sueldos con un enfoque prospectivo, es contar conveniente, en primer lugar, con el conocimiento y aprendizaje de los escenarios para recapacitar acerca de las bondades de utilización, y en segundo, contar con un instrumento, que en la práctica, facilite la posibilidad de crearlos, y ponerlos a disposición de los tomadores de decisiones quienes en esta situación contarán con todas las alternativas de solución posibles, requisito indispensable para que en forma rápida y simple se logre una elección.

El método de escenarios consiste en concebir y describir futuribles. Hay distintas maneras de hacerlo, pero el procedimiento clásico, desarrollado por Godet en los años 70's, comprende el desarrollo de un conjunto de pasos encadenados lógicamente, que son los siguientes:

### 5.3.1. Creación de escenarios.

El método de creación o construcción de escenarios que se presenta en esta apartado es obra de Godet y consiste en concebir y describir futuribles, es decir, futuros posibles a través de un procedimiento recuperado del documento titulado "La construcción de escenarios: herramienta de la gerencia social" publicada por el Banco interamericano de desarrollo (INDES, 2003).

- **Construcción de la base de los escenarios:** Consiste en encontrar los límites de un sistema bajo análisis, que bien podría ser una organización, un sector específico, un fenómeno o problema determinado. Los límites se encuentran a través de la identificación de las variables esenciales que forma e perfil de dicho sistema. Las variables permiten explicar mediante un análisis global, el sistema, organización o problema estudiado y de su contexto. Las variables internas definen el sistema, organización o problema estudiado; y las variables externas lo hacen para el contexto del cual depende y permite explicar su propósito, en cuanto a aspectos económicos, sociales, políticos, urbanos, culturales, tecnológicos, demográficos, etc.

La construcción de la base de los escenarios incluye:

- o **Análisis retrospectivo.** Identifica los mecanismos y actores determinantes de la evolución del sistema a lo largo del periodo analizado. Mediante este estudio se pone en evidencia las invariantes del sistema y sus tendencias pasadas. Este examen se complementa con el siguiente análisis de la situación actual.
- o **Análisis de la situación actual.** Permite identificar los cambios ocurridos en la evolución de las variables esenciales y en las estrategias de los actores, y

con ello se evidencian lo que en el lenguaje prospectivo se llama gérmenes de cambio o hechos portadores de futuro.

- o **Estrategia de los actores.** Con base en los dos análisis anteriores se construye el análisis de los actores, para identificar sus objetivos y medios así como sus estrategias (posibles alianzas y conflictos entre ellos). Este análisis es equivalente al análisis de los involucrados, que sirve para identificar a los actores clave, sus objetivos, recursos y estrategias, con el fin de determinar o juzgar su grado de influencia en el comportamiento del sistema, problema u organización bajo estudio.
- **Construcción de los Escenarios.** Un escenario contiene la representación de una escena que pueda ejemplificar el entorno del tiempo en un momento futuro. Los escenarios son conjuntos coherentes de hipótesis acerca de cómo evolucionará el fenómeno estudiado según se comporten y articulen entre sí los distintos factores que determinan su curso: los mecanismos de evolución del problema y las estrategias de los diversos actores.

Para la presentación de escenarios se construyen imágenes de futuro que presentan una tendencia y se contrastan describiéndolas de la manera más detallada posible y se describe la transición desde la situación actual hasta las situaciones futuras posibles y deseables (ver tabla 21).

- **Estrategia y plan de acción.** Con base en el escenario normativo, se definen las estrategias y los planes de acción. La selección del escenario normativo pasa por un proceso interactivo e iterativo de debate y análisis interno de los grupos que participan en el ejercicio y de otro con quienes se compartan los resultados del mismo. Los escenarios “son imaginarios” que orientan las acciones de largo plazo en las organizaciones.

Tabla 21. Escenario para puestos tipo      Año: (      ) Futuro: posible (      ) deseable (      )				
Puestos tipo	Puntos	Sueldo Idealizado	Sueldo Real	Diferencia
Titular de ramo	1354	104815,305	96234	- 8.581,31
Mando de coordinación general ejecutiva	1221	77935,38937	47531	- 30.404,39
Titular de órganos especializados	1109	60724,53377	41854	- 18.870,53
Mandos superiores	1065	55054,1492	23865	- 31.189,15
Mando ejecutivo	912	39151,48005	44678	5.526,52
Mando especialidad	814	31471,97366	30191	- 1.280,97
Mando de coordinación	715	25242,48924	21377	- 3.865,49
Profesional	678	23245,08851	16096	- 7.149,09
Técnico	578	18602,52132	11679	- 6.923,52
Administrativo	432	13437,02413	17185	3.747,98
Auxiliar administrativo	367	11625,44247	7211	- 4.414,44
Mantenimiento y servicios	265	9262,216116	7036	- 2.226,22
Auxiliar de mantenimiento y servicios	105	6484,849195	6821	336,15

#### 5.4. Construcción de un simulador

La administración presenta problemas que están estrictamente ligadas a la época donde se desenvuelven. En la actualidad, envuelta en condición de cambios rápidos se vuelve cada vez más difícil de enfrentar conforme los sistemas organizados por el hombre de nuestra sociedad se hacen mas complejos (Shannon, 1988).

Para un sistema real en un ambiente de complejidad se hace sumamente difícil ensayar soluciones o pruebas debido a que se presentan algunas desventajas substanciales como las siguientes:

- Primera. No es posible llevar a cabo experimentos que incluyan la destrucción o muerte del sistema real;

- Segunda, No es conveniente realizar ensayos en donde se lleva a condiciones extremas el modelo real, por que puede quedar dañado;
- Tercera. No se puede disponer de un sistema en uso para fines de prueba o experimento, porque se pone en riesgo la operación.
- Cuarta. La complejidad expone al sistema a riesgos por perdida de oportunidad. Son tantas las variables de un problema que a veces se encuentra una solución cuando la situación ya cambió.

En estas circunstancias se hace necesario buscar una herramienta que evite las desventajas mencionadas a la vez que acopie alternativas de solución para que el analista o investigador procure una mejor toma de decisiones y la herramienta que cumple con estos propósitos, la Simulación. La Simulación surgió como resultado de los experimentos de Von Neuman y Ulam quienes trabajaban en el proyecto Monte Carlo durante la segunda guerra mundial resolviendo problema de reacciones nucleares que implicaban soluciones experimentales muy caras y un análisis matemático demasiado complicado (Coos, 1993).

A raíz de la invención de la computadora, se hizo posible la creación de una de las más importantes herramientas para analizar el diseño y operación de sistemas o procesos complejos, es decir, la simulación. “Simulación es el proceso de diseñar un modelo de un sistema real y realizar experimentos con él para entender el comportamiento del sistema o evaluar varias estrategias (dentro de los límites impuestos por un criterio o por un conjunto de criterios) para la operación del sistema” (Shannon, 1988).

Existen dos modos de implementar en la computadora un sistema de simulación formal: adquiriendo un paquete como GPSS, Simula, Simgscript, etc., o elaborando el software en algún lenguaje como Fortran, Basic, Algol, etc. Por las limitaciones económicas de esta investigación la simulación se elaboró utilizando el paquete denominado “Excel” solamente para los casos de:

- Simulador para la construcción de un tabulador idealizado;
- Simulador para calcular “a” y “b” de valuación ideal;

- Simulador para calcular la valuación tradicional;
- Simulador para calcular la valuación idealizada con valores reales.

### 5.5. Toma decisiones.

Dependiendo de sus particulares puntos de vista, diversos autores han formulado el proceso de toma de decisiones con diferentes etapas y con diferentes denominaciones. Es común que incluyan una etapa de “La identificación de problemas”; sin embargo, si se atiende al concepto de toma de decisiones como el proceso para lograr un cambio de estado de una situación dada, entonces se tendrá un problema a partir de que se formule y quede claro que es necesario un cambio y que es lo que se pretende cambiar.

Si esa necesidad de cambio o problema tiene más de una opción o forma de solución; será entonces necesario arrancar un proceso que elimine aquellas opciones que consideran inadecuadas a excepción de una; es decir, un proceso de toma de decisiones como se muestra a continuación;

- **Planteamiento del problema.** El planteamiento o formulación del problema puede considerarse como la última etapa del proceso de identificación de problemas o la primera del proceso de toma de decisiones, de tal manera que lo expuesto con el mismo nombre, en el capítulo de identificación de problemas, efectivamente es valido, equivalente y complementario de este apartado.

La importancia de una correcta formulación del problema estriba en que de ella depende la correcta resolución del problema, y por supuesto, el éxito en la aplicación del proceso de toma de decisiones.

En esta etapa se sientan las bases sobre las cuales se efectuará el control y la evaluación del producto, es decir, la decisión tomada, para determinar el impacto de su aplicación inmediata, a corto, mediano, o largo plazo; además estas mismas bases servirán para el diseño y construcción de un modelo y la declaración de objetivos.

- **Diseño y construcción de un modelo.** Un modelo es la representación de las principales características de cualquier cosa con propósitos de ensayo y ahorro, una especie de perfil que conforma una situación, un fenómeno, una maquina, etc. Su utilidad se debe a su capacidad de permitir la práctica, y sin los costos que esto implica, permitir a voluntad de un analista, la aplicación de un protocolo o una serie de experimentos a prueba y error, sin intervenir o modificar la realidad.

El perfil del modelo esta formado por la declaración de las restricciones que regulan las alternativas y facilitan el control. Por ejemplo:

- El modelo a escala de un automóvil, es la representación, generalmente menor a la de un automóvil real y por supuesto más barato.
  - Un modelo no tiene que ser completo, se construye dependiendo de lo que se quiera ensayar o probar; por ejemplo, si el interés de ensayo se centra en el motor de un automóvil, no es necesario representar fielmente la carrocería o el chasis.
  - El modelo no necesariamente se parece físicamente a lo que representa; un diagrama a bloques en forma horizontal o vertical puede representar la estructura y funciones de una organización sin que cambie su representatividad.
- **Declaración de objetivos.** Los objetivos son los propósitos que persigue un administrador o una organización y sirven de guía o conducta a los cuales se orientan las decisiones para solucionar problemas. Los objetivos se declaran en función de la óptica de aquel que toma las decisiones y del grado de estructuración; a veces aparece como misión, o ideal, algunas otras como meta, objetivo, fin, etc.

Los objetivos deben de presentarse en forma jerarquizada de tal manera que permita, al administrador, saber el orden de prioridades y el criterio en que deben atenderse. Con este criterio se pueden clasificar en fundamentales e instrumentales.

Los objetivos fundamentales se encuentran en la parte más alta del orden jerárquico de decisiones y forman la primera prioridad hacia la cual se dirigen los esfuerzos de toda una organización. Para el logro de los objetivos fundamentales hace falta que las partes que la componen cumplan a su vez con objetivos propios, conocidos como instrumentales. Los objetivos instrumentales tienen relación con las funciones específicas de cada parte pero se convierten en medios para alcanzar los objetivos fundamentales.

- **Generación de alternativas.** La generación de alternativas es un proceso mental mediante el cual un tomador de decisiones produce estrategias, respuestas, o formas de solución para cumplir con los objetivos de un problema planteado. Cada alternativa sólo proporciona una primera solución parcial o total desde el punto de vista de quien la genera, pero es el punto de partida para un análisis y posterior elección.

En primera instancia, la generación de alternativas debe ser libre y sumamente creativa para facilitar la creación de todas alternativas posibles, no debe estar sujeta a condicionamientos que puedan contaminar ideas originales, restringiendo su alcance y calidad. Algunos autores recomiendan el modelo conocido como “Tormenta de ideas”, para arrancar este proceso.

Cada decisor cuenta con manera personal de creación de alternativas. No existe un método aplicable en forma generalizada para generar alternativas, algunos son solo consejos o tips que dan resultados dependiendo de las circunstancias y de las características del tomador de decisiones. Para asegurarnos de haber incluido todas las alternativas posibles es recomendable solicitar la opinión de otros expertos.

Para asegurarse de generar todas las alternativas debidas, es necesario reunir toda la información del caso. Una muestra de lo que se debe recopilar incluye:

- Los datos relevantes, hechos y antecedentes del problema;
- La identificación de los involucrados en la toma de decisiones y afectados

por la solución;

- La opinión de expertos y técnicos.

En congruencia con los argumentos anteriores, es necesario utilizar el enfoque de sistemas porque es un apoyo metodológico que permite e incluye aquellos puntos de vista que consideran la flexibilidad, la visión global, y la complejidad en la solución de problemas y toma de decisiones. Si se parte de un buen principio, como es el proceso de generar y buscar alternativas, es obvio que se logrará, en buena medida, el éxito en el logro de los objetivos fijados.

- **Análisis y evaluación de alternativas.** Sólo una vez agotada la etapa de generación de alternativas deben de considerarse las restricciones y limitaciones incluyendo la consulta con otros expertos así como verificación de resultados y la posible modificación de las alternativas y los modelos que las representan.

Las alternativas generadas, se ordenan de acuerdo a las restricciones y limitaciones del problema, las prioridades, la experiencia, o considerando algunos otros elementos que según el analista sean necesarios. Esta taxonomía es indispensable para emitir comparaciones o juicios de valor avalados por criterios racionales.

Posteriormente se evalúan las alternativas en un proceso que consisten básicamente en compararlas con los objetivos establecidos en la etapa anterior. Para una correcta evaluación de alternativas, previamente se deben de fijar los criterios llamados de “valoración” los cuales comprenden valores éticos, tendencias e inclinaciones determinados por el analista y consensuados con otros expertos a fin de coincidir en la selección y elección de una alternativa. Un apoyo para este proceso es la “teoría de las preferencias”, misma que desarrolla métodos de cuantificación para el manejo de las decisiones.

El análisis y evaluación de alternativas deberá comprender como mínimo los siguientes rubros:

- Las limitaciones del caso;

- Los criterios a los que estará sujeta la decisión;
- Un enfoque estratégico, en donde se consideren las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de cada alternativa;
- Una comparación de alternativas en términos de prioridad;
- La viabilidad de implantar una solución;
- La flexibilidad de la solución propuesta.

Al final de esta etapa el analista deberá elaborar un reporte o informe en donde aparezcan las consecuencias de cada alternativa en términos estratégicos, (fortalezas, oportunidades y debilidades) teniendo el cuidado de fijar las fechas de vigencia y caducidad de cada una de sus evaluaciones.

- **Elección de una alternativa.** Una vez que se ha agotado la etapa anterior el decisor esta en condiciones de elegir una alternativa. Desde el punto de vista de algunos autores, esto consiste en conservar una alternativa y desechar las demás. Sin embargo, no debe de tomarse en forma literal, esto no significa que el proceso no pueda repetirse y que las alternativas desechadas no tengan alguna utilidad.

Es normal, sobre todo en los modelos de toma de decisiones con características de flexibilidad y estrategia que se exigen en la modernidad, que los procesos sean reiterativos, no lineales y que las alternativas no se desechen del todo porque los

estados y condiciones cambian constantemente, probablemente un cambio en las prioridades revaloricen alguna alternativa y nulifiquen la solución elegida.

- **Implementación.** La implementación es un proceso que consiste en dejar la alternativa escogida en condiciones de ser utilizada, poner a disposición del usuario. Esto significa aplicar la alternativa elegida o ponerla en servicio. A veces la solución es tan simple (en términos implementación y relativos), como aplicar una tarifa, un criterio o un cambio pequeño), pero en otras ocasiones la solución implica todo un proceso como puede ser la puesta en servicio de un nuevo sistema de información para la gerencia.

Es conveniente que antes de implementar una solución, en cualquiera de los casos, se prepare un plan y se de a conocer al detalle, que requieren los sujetos que la aplicarán, los que se quedarán cargo, los afectados y los responsables de la decisión. Es también recomendable elaborar algunas pruebas de operación y rendimiento preliminar antes de ponerlo en servicio con el objeto de garantizar que no habrá desviaciones notables que pongan en riesgo la solución u otras operaciones.

- **Medición del Impacto.** Después de la implementación, se requiere de un período de prueba bajo las condiciones que impone la utilización normal, en los hechos, de la solución, para valorar su eficiencia y eficacia. En este período aparte de la verificación de objetivos, se deberá poner especial atención en las observaciones del usuario, del cliente y de aquellos resultados que no fueron programados pero que afectan el sistema implantado.

Para medir los impactos, se deberá inventar una escala o forma de valorar, aprobada por los involucrados en las decisiones, que retroalimenten el proceso desarrollado en la solución del problema a fin de verificar si es necesario volver a repetir el proceso de toma de decisiones, o parte de el, si no se cumplieron las expectativas deseadas o se encontraron anomalías o desventajas no previstas y la vigencia de la solución.

## CONCLUSIONES.

Las conclusiones presentadas en este apartado contienen algunas reflexiones producto de un análisis crítico a este estudio procurando centrarlas como una respuesta al planteamiento de las hipótesis, los objetivos y la justificación, declaradas como premisas para su elaboración. Se ha considerado que las siete conclusiones que se presentan a continuación son aquellas que conceptualizan este trabajo:

1. **El mundo se encuentra inmerso en un ambiente de cambios acelerados.** No cabe duda que un mundo actual en donde las capacidades de predicción se han dificultado por la falta de instrumentos que auxilien a la planeación y al tomador de decisiones a navegar en un contexto caracterizado por la incertidumbre, la ambigüedad y lo borroso. De acuerdo a Ackoff (2007) el ritmo de cambio en el entorno aumenta continuamente en la misma medida que su complejidad, la previsión pierde su exactitud haciéndose cada vez más difícil y menos probable, pero sin importar las dificultades que intervienen en la predicción del futuro estas no eliminan la necesidad de tenerlo en consideración; por lo tanto, para abordar el futuro se requiere un enfoque generalizado en planificación estratégica. Por supuesto, estos planteamientos teóricos estarían incompletos sin una metodología que, en la práctica, conduzca los cambios.
2. **La revolución tecnológica y los grandes avances científicos son el origen de los cambios.** Marcada por la construcción del primer ordenador electrónico digital (llamado ENIAC por su siglas correspondientes en Inglés a Electronic Numeral Integrator and Computer) en 1946 el mundo ha experimentado una revolución en el ámbito de la tecnología caracterizado por la complejidad. La revolución no ha terminado por el contrario continua creciendo permitiendo que la eficiencia lograda en las labores de los empleados sean hechas con menos esfuerzo, pero han surgido problemas derivados de la especialización rutinaria y los cambios sociales que se reflejan enfermedades como el estrés, la neurosis y la depresión.

3. **El Estado se ha ido transformándose para responder a problemas de eficiencia, eficacia, demandas sociales y pérdida de legitimidad.** El Estado, sus instituciones y sus funciones deben de estar en sintonía con los objetivos que plantea esta transformación. Al respecto Dillares (2011) señala que El Estado se ha reformado y continua reformándose en un proceso que lo convierte en sujeto y objeto de dicho proceso en la que su gestión esta sujeta a un proceso de administración y cambio; normatividad e innovación y es a partir de la reformulación de las funciones del Estado que éste sigue siendo la organización más importante en cuanto a la representación política de la Nación. Sin embargo, puede deducirse que debido a su amplio dimensionamiento no fue capaz de enfrentar los nuevos retos y se volvió ineficiente para la solución de problemas de asignación de recursos y sus capacidad de respuesta a las demandas sociales inmediatas se volvieron inoperantes, perdiendo credibilidad y desprestigiando la legitimidad de la gestión de su gobierno.
  
4. **Para llevar a la práctica los cambios en el estado se requirió de una Reforma administrativa en el gobierno.** La reforma del estado ineludiblemente condujo a una forma de llevar a la práctica los cambios y en consecuencia nace la Reforma administrativa como un recurso para coordinar esfuerzos, procesos y funciones que desembocaran en la consecución objetivos del gobierno y sus instituciones. Sin embargo, no bastaba con llevar acabo procesos y funciones de la manera tradicional que no se adecuaban a las exigencias de los nuevos tiempos, había que darle una dirección, un nuevo paradigma en el que se tuvieron que cambiar totalmente los procedimientos para que fueran acordes con una situación de mercados en competencia, atención de demandas ciudadanas y la recuperación de la legitimidad, cambiando prácticas obsoletas y negativas del gobierno para erradicar la corrupción, el dispendio del gasto público, la ineficiencia administrativa, la no rendición de cuentas e impunidad. Este nuevo paradigma recibió la denominación de Nueva Gerencia Pública o Nueva Gestión Pública según la óptica de cada autor.
  
5. **La planeación de los recursos exige un cambio de paradigmas y un enfoque de futuro.** Ahora bien, para abordar los problemas de planeación de los recursos, entre los que se encuentran la Gestión de las compensaciones y la valuación de

puestos, se hace necesario encararlos con el enfoque del paradigma de la gestión pública y de prospectiva. Ambos proponen cambios que permiten dirigir los resultados a valores de mercado, de eficiencia y de eficacia creando escenarios que redundan en estrategias que facilitan la toma de decisiones en ambientes complejos en donde el estudio del futuro es fundamental para una planeación flexible que considera las restricciones del presente como una barrera que limita sus alcances.

Un enfoque de futuro tiene ventajas competitivas que los gerentes públicos no pueden desestimar. Es necesario que se den cuenta de las ventajas que tiene ver más allá del horizonte temporal en una ambiente complejo y competitivo, recurriendo a la planeación de los recursos con un enfoque de futuro. Bajo este enfoque será posible hacer planteamientos estratégicos para la Gestión de las compensaciones incrementado su capacidad para solucionar problemas, así como su habilidad de diagnóstico y su posicionamiento para adelantarse a circunstancias y competidores que enfrenta el sector público que exige en la actualidad mantenerse competitivo.

- 6. Los cambios necesitan nuevas herramientas de aplicación.** Las transformaciones que ha sufrido el mundo a partir de la Revolución tecnológica es apenas perceptible para las nuevas generaciones; sin embargo, es indudable que cambia a una velocidad que no tiene parangón con ninguna época en la historia de la humanidad. Los problemas ahora son de otra índole, casi siempre asociados a un ambiente de complejidad, cambios rápidos, competencia, incertidumbre, ambigüedad, crisis y a veces situaciones caóticas que hacen tambalear a los paradigmas tradicionales.

En ese contexto las metodologías utilizadas como instrumentos para enfrentar problemas para funciones y procesos administrativos de baja velocidad dejan de tener vigencia para interpretar la realidad, hoy en día hacen falta herramientas que nos ayuden a ver más allá de la coyuntura, a planear considerando el futuro, a controlar las tendencias, que nos den elementos para idealizar y construir escenarios, que nos proporcione información probabilística racional de lo que es posible que suceda, y a la vez, nos permitan tomar las decisiones en ambientes de incertidumbre.

7. **La gestión de las compensaciones en el sector público requiere de un sistema de valuación de puestos con enfoque de futuro.** La Gestión de las compensaciones y la valuación de puestos en el sector público han permanecido dentro de un nicho en que las exigencias que le solicitaba un gobierno obeso y derrochador eran mínimas. Sin embargo, un contexto democrático demandó del gobierno la transparencia en el manejo de los recursos y la rendición de cuentas; una administración más racional apegada a los principios de economía, eficacia y eficiencia; una participación ciudadana cada vez más involucrada en la asignación de recursos e influyente en la elaboración de la agenda pública han hecho una prioridad de la necesidad de actualizarse.

Por otro lado un avance tecnológico que llega a todo los niveles crea un ambiente de globalización de los mercados, originando una problemática, nunca antes vista, cuyas características son la complejidad, el incremento en la velocidad de los cambios y una competencia feroz en donde tiene más ventajas no el que tiene mas recursos, ni siquiera el que tiene la información presente, sino el que conoce tendencias, estrategias o formas de posicionarse en el largo plazo es decir una visión de futuro.

En esta ambiente no existe la certeza pero si las metodologías para la creación de escenarios posibles que facilitan el diseño de estrategias para asomarse al futuro y tomar la delantera conociendo las probabilidades de éxito. Para el caso de la valuación de puestos, se pone a consideración una herramienta metodológica, apoyada teóricamente en nuevos paradigmas y con un enfoque de futuro, que se espera sea una contribución cuyo producto fue el diseño de un sistema o método con la posibilidad de crear escenario y ensayar con la realidad para en el presente hacer lo necesario para que las cosas sucedan.

Como reflexión final a las conclusiones se podría mencionar que, esta claro que hoy se ha estado estudiando el pasado con la consigna de aprender de él, para no estar “condenados a repetirlo”, pero el pasado no construye el presente, nos hemos quedado en una situación de incertidumbre por no saber que hacer, para resolver los problemas acumulados al final del siglo pasado. La planeación idealizada, la prospectiva, el enfoque de sistemas y sus metodologías son herramientas para entender los problemas complejos en ambientes turbulentos, que nos

permiten ver “más allá de donde ven los ojos” para reconsiderar el pasado y descubrir nuevas posibilidades futuras (INDES, 2003).

## RECOMENDACIONES

El Gerente público, merced a la utilización de metodologías de futuro, ha podido establecer las estrategias correspondientes e incluirlas en una planeación que contenga las prioridades, un calendario de actividades y demás información que garantice llevar a cabo los proyectos y operaciones acordes con el manejo de los recursos y humanos, incluyendo las políticas de personal derivados de la valuación de puestos.

En ese sentido podría afirmarse que se cuenta con una solución a los problemas de Gestión de las compensaciones, lo cual es cierto, pero como todo en la vida, no tiene la posibilidad de ser permanente. Los cambios provocados por la tecnología en El Estado, La Sociedad y El Gobierno continuaran con los mismos paradigmas mientras no surja una situación con problemáticas diferentes, con otras tendencias y otros enfoques.

En la actualidad las instituciones públicas todavía requieren de administrar utilizando los avances logrados por la iniciativa privada para apoyar a los gerentes públicos en su consecución de objetivos organizacionales como: la transparencia en rendición de cuentas y la búsqueda de la legitimidad, la eficiencia eficacia y economía en el manejo de los recursos gubernamentales además de la promoción del cambio social que las comunidades demandan.

En consecuencia podría decirse que el principal reto que presenta la actualidad es un cambio cada vez más acelerado que hace que la vigencia de soluciones deba ser flexible, adaptable a las condiciones de las situaciones dadas por el entorno; por lo tanto, aunque se haya presentando un avance siguen vigentes las misma situaciones; por lo tanto se han considerado validas las siguientes recomendaciones:

1. **Conservar el enfoque de futuro.** Es evidente que la Gerencia pública necesita orientarse hacia el futuro, en consecuencia se obliga a adoptar una filosofía de tipo prospectivo a menos que surja alguna metodología que la supla.
2. **Enfrentar los retos de la Gerencia pública con investigación científica.** Es necesario que la investigación científica genere nuevos conocimientos en este campo para crear nuevos instrumentos que hagan compatible los objetivos del gobierno como patrón, de sus empleados así como de la sociedad en su conjunto.

3. **El gerente público debe prepararse para entender y conducir los cambios.** El Gerente público debe tener en cuenta los nuevos paradigmas y las nuevas herramientas a su disposición para enfrentar los problemas de la modernidad, en cuanto a la Gestión de las compensaciones del personal público debe continuar teniendo en cuenta los aspectos sociales, de mandato gubernamental, sus necesidades estructurales y funcionales, así como los objetivos de sus integrantes.
4. **Adoptar una visión sistémica.** De acuerdo a Kooiman (2005) en las sociedades modernas existen tendencias sociales y políticas que se deben enfrentar en toda su diversidad, complejidad y dinamismo, para lo cual se requiere del pensamiento de sistemas. La complejidad es el grado en que la organización mide las relaciones entre las partes de un sistema, entre las partes y el conjunto y entre el sistema y su medio ambiente. El dinamismo es un concepto dinámico aplicado a las tensiones en un sistema y entre sistemas. La diversidad integra los actores en sistemas sociopolíticos y aspectos de las partes, como los objetivos, intenciones y poderes.

En un medio ambiente en donde la globalización, la diversidad y la ecología son determinantes para conservar y desarrollar una sociedad es imprescindible contar con un paradigma que aporte soluciones a esta realidad, sobre todo cuando se esta en una situación en donde el método de la ciencia positiva no es útil para enfrentar problemas de la complejidad. Los problemas de la complejidad caracterizados y explicados por la interrelación entre sus partes, otros sistemas y el medio ambiente, un propósito común, un método basado en la síntesis y su principio de totalidades u holístico es necesaria la adopción de un paradigma llamado “El enfoque de sistemas”.

El Enfoque de Sistemas o visión de sistemas es un paradigma que cuenta con una metodología especialmente adaptada para combatir los problemas de una actualidad compleja al convertirlos en sistema dinámicos sujetos a cambios con orientación hacia el futuro y una toma de decisiones racional apoyada con estrategias de solución.

5. **Incluir en la Gerencia pública la participación social y ciudadana.** La legitimidad de un gobierno democrático en la actualidad incluye la participación social y

ciudadana permitiendo una revaloración de las relaciones de convivencia, y por ello, su ámbito de acción ahora incluye las decisiones del gobierno. Las sociedades han evolucionado hacia aspectos que tienen que ver con la solución de necesidades colectivas no resueltas por los agentes públicos o por el mercado y temas como las compensaciones, son reclamados por los ciudadanos.

En la actividad diaria se observa una persistencia de la desconfianza de los gobernados. La sociedad percibe una distancia entre sus demandas y los gobiernos políticos, la democracia pierde adeptos y se debilita, ante una falta de credibilidad de la sociedad en toma de decisiones de sus representantes. La democracia, es un elemento importante para promover las transformaciones; sin embargo, como observamos, esto no es suficiente, hay que permitir la participación.

La sociedad esta adquiriendo conciencia de que la solución de los problemas del gobierno, lo que la conduce a demandar nuevas formas de participación entre el ciudadano y los gobiernos, apartándose con ello del centralismo y la unilateralidad del Estado, observándose una distancia del modelo jerárquico, en donde el Estado ejerce su poder soberano. En esta nueva forma de participación directa ciudadana demanda una mayor participación y cooperación entre el gobierno y las instituciones ciudadanas para el diseño e implementación de instrumentos de política y administrativos.

6. **Persistir en la racionalidad de la Gerencia Pública.** La Nueva gerencia pública exige la racionalidad de los gerentes y empleados en el uso de los recursos y su comportamiento a fin de lograr una gestión pública eficiente y eficaz permitiendo la participación ciudadana. Para Sánchez (2006) la eficacia es inherente a los resultados, está relacionada con lograr los objetivos. En cambio la eficiencia, se concentra en los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible.

Con respecto a lo antes planteado la Racionalidad implica la correcta utilización de los recursos y la disposición de los medios para obtener un fin determinado. Las siguientes son las principales “Racionalidades” que persigue la Gerencia pública:

- Eficiente. Grado en el que los recursos programados son utilizados.

- Eficaz. Grado en que objetivos planeados son obtenidos.
- Económica. Coherencia en la que los resultados expresados en dinero cumplen los programas la normatividad y la teoría económica.
- Legal. Cumplimiento de las leyes y jurisprudencia vigente.
- Social. Apego a los valores y normas de convivencia social.
- Racionalidad política. Apego a los principios de la política como democracia, participación, transparencia, etc., y a la ciencia para obtener del poder, y su ejercicio.
- Técnica. Uso de principios, metodologías científicas en la práctica.

La nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones (García, 2007).

En síntesis, a pesar de los avances las formas tradicionales de hacer gerencia continúan de manera inercial en el campo de los recursos humanos, la gestión de las compensaciones y la valuación de puestos, pero como ha quedado establecido, no son recomendables porque sus objetivos y metas se orientan al pasado incorporando en el presente sólo los resultados de acciones anteriormente efectuadas.

A manera de epílogo valga la siguiente reflexión: Un marinero en condiciones de turbulencia no puedes seguir utilizando herramientas tradicionales como el sextante, el astrolabio y el faro porque no tiene no tiene referencias, se ha perdido el horizonte, no se ven las estrellas y la bruma no permite ver la luz, la nave continuamente cambia de posición, se pierde el control y no es posible tomar decisiones coherentes para guiar la embarcación a

puerto seguro. Para evitar el naufragio el capitán puede utiliza su habilidad para navegar, pero lo hará con muchas dificultades. Si al fin llega a salvo probablemente llegará con la nave averiada sólo para ver que sus competidores han llegado intactos, y antes que el, utilizando un sistema de posicionamiento global.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackoff, R. L. (1992). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa.

Ackoff R. L. (2007). *Prepararse para el futuro a través del diseño idealizado*. HarvardDeusto business review no. 161, 4-9. Recuperado en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2389874>. (20 de mayo de 2011).

Acosta Arévalo, O., Moreno López D., Baldeon Larrea, E. (2006). *La gestión de recursos humanos en las administraciones públicas estatales. Aprendizajes y retos*. México: Segob.

Alers, K., Irizarry C. y Rivera F. M. (2010). *Administración de Salarios. Pagos, Beneficios y Compensaciones*. Pontificia Universidad Católica Recinto de Mayagüez Programa Graduado. Recuperado en: <http://www.monografias.Com/trabajos17/Administracion-salarios/administracion-salarios.shtml#ADMINISTR> (3 de enero de 2011).

Avalos Aguilar, R. (1999). *Análisis del concepto de gerente público*. Instituto nacional de administración pública. Seminario: gerencia de organizaciones públicas. Puebla Pue. 7 de mayo de 1999.

Bozeman, B. (1993). *Public Management. The State of Art*. California: Jossey-Bass.

Bradbury, S. (1998). Going public. *Accountacy international*. November. pág. 70

Cabrero Mendoza, E. (1997). *Del Administrador al Gerente Público*. México: INAP.

Carvajal, L. y otros (2011). *La evaluación de puestos*. Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

Cepeda Islas, S. (2006) ¿Qué es la gerencia pública?. *Episteme No. 8 Año 2, Julio-Septiembre 2006*. Recuperado en: <http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero7-06/> (11 de agosto de 2011).

Coss Bu, R. (1993). *Simulación un enfoque práctico*. México: Limusa.

Cruz Cervantes, F. A. (2011). *Estado gobierno y administración pública en la globalización*. Recuperado en: <http://www.uam.mx/difusion/revista/abr2003/cruz.pdf>. (8 de mayo de 2011).

De la Cruz. C. (2003). *La nueva gestión pública en México: Un enfoque prospectivo para la toma de decisiones y la planeación estratégica del gobierno*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003. Recuperado en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047125.pdf>. (15 de abril de 2011).

Ecoeuskadi2020. (2011). *Reflexión sobre las líneas de actuación en el horizonte 2020*. <http://www.ecoeuskadi2020.net/pdf/es/conclusiones-jornadas/37-posgrado-desrrollo-sostenible-al-21.pdf>. (7 de mayo de 2011).

Dieterich, H. (2009). *Nueva guía para la investigación científica*. México: Ariel.

Dillares Cisneros, M. E. (2011) *México en la perspectiva global del cambio estructural: Estado moderno y gestión estratégica*. Recuperado en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num4/doc1.html>. (14 de abril de 2011).

Fernández, M. (2008). *Sistemas de valuación de puestos*. Recuperado en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/biblio/RamonFdzPilarValuacionPuestos.htm>. (9 de octubre de 2011).

Fernández Reyes, I. (2010). *La gestión de las compensaciones como posibilidad valórica*. Recuperado en: <http://www.monografias.com/trabajos13/artgesti.shtml>. (10 de enero de 2010).

García Sánchez, I. M. (2000). El papel de los indicadores de performance en la evaluación de las políticas públicas. *Actualidad financiera, monográfico núm. 4*. Pags. 75-82.

- García Sánchez, I. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Recuperado en: [http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presugasto\\_publico/47\\_Garcia\\_Sanchez.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presugasto_publico/47_Garcia_Sanchez.pdf). (5 de septiembre de 2011).
- Gay, L. R. (1987). *Educational research: Competencies for analysis and application*. Columbus 3a. E: Merrill.
- Gianella Peredo, F. (1997). Planeación estratégica local y desarrollo municipal. Recuperado en: <http://www.monografias.com/trabajos/planifestrat/planifestrat.shtml>. (11 de abril de 2011).
- González Reyna, S. (1994). Manual de redacción e investigación documental. México: Trillas.
- Gore, A. (1993) *Creating A Government That Works Better and Costs Less*. Report of the National Performance Review. New York: Time Books.
- Grajales, T. (1996). *Corrientes modernas del planeamiento*. Recuperado en: <http://tgrajales.net/planeaunicuatro.pdf> (1 de enero de 2010).
- Herrera Moreno, M.; Martínez Cuevas, I.; Gómez Mc Donough, F.; Rosales Sotelo, A. y Torres Torres L. (2009). *Instrumentos para la gestión de recursos humanos en el sector público*. (Proyecto de investigación 102-1577/104), Mexicali, B. C. Facultad de Ciencias Sociales y Políticas, Universidad Autónoma de Baja California.
- Hurtado de Barrera, J. (2008). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas Venezuela: Sypal.
- Iglesias Morell, A. (2006). *Legitimidad, eficacia y participación: la gestión pública en procesos de cambio*. Recuperado en: <http://www.monografias.com/trabajos33/legitimidad-participacion/legitimidad-participacion.shtml>. (6 de abril de 2010).
- Instituto Interamericano para el Desarrollo. (2003). *Diseño y gerencia de políticas y programas social*. Recuperado en: <http://decon.edu.uy/100jovenes/mates/sgNC-16.pdf>. (6 de octubre de 2011).

- Juan, C. (2010). *Psicología y empresa*. Recuperado en: <http://psicologiayempresa.com/metodos-de-evaluacion-de-puestos.html>. 7 de julio de 2011.
- Kooiman, J. (2005). *Gobernar en gobernanza*. En A. Cerrilo Martínez (comp.). *La gobernanza hoy: 10 títulos de referencia* (pp. 57-82). Madrid: INAP.
- Lawrence, J. y Thompson, F. (1999) Un modelo para la nueva gerencia pública: lecciones de la reforma de los sectores público y privado, en *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*, N° 15, Octubre, Caracas.
- McLuhan, M. (1964). *Understandig media: The extensions of man*. New York: Signet Books.
- Mendez Viera, S. P. (1999 enero-junio). Nuevos enfoques de la administración pública. *Revista iapm*, no. 41, 17-39.
- Merrien, F. X. (2011). *Del gobierno y los estados-providencia contemporáneos*. Recuperado en: <http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/uplod/DEL%20GOBIERNO%20Y%20LOS%20ESTADOS.pdf>. (5 de enero de 2010).
- Miklos,T, Jiménez, E, y Arrollo M. (2008). *Prospectiva, gobernabilidad y riesgo político: instrumentos para la acción*. México: Limusa.
- Miklos, T. y Tello M.A. (2001). *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. México: Limusa.
- Monroy Alvarado, G. S (1988). *Sistemas*. Conferencia Presentada en el Café-Académico sobre Administración. Coordinación de la Licenciatura en Administración, DCSH, UAM-X, México, D.F., 8 Octubre y 5 de Noviembre 1998. Recuperado en: <http://www.centrogeo.org.mx/curriculumgermanmonroy/pdf/sistemascaf%C3%A9academico.pdf>. (4 de febrero de 2010).
- Montaño García, A. (2006). *Evaluación de puestos*. México: PAC.

- Montemayor Hernández, V. M.; García Treviño, M.C. y Garza Gorena, Y. (2002). *Guía para la investigación documental*. México: Trillas.
- Novo, M. (2005). *Análisis comparativo de los sistemas de valuación de puestos*. República Dominicana: Oficina de administración de personal.
- Osborne D. y Gaebler, T. (1999). *La reinención del gobierno: la influencia del sector empresarial en el sector público*. España: Ediciones Paidós. estado y sociedad 22.
- Pichardo PAgaza I. (2004). *Modernización administrativa: propuesta para una reforma inaplazable*. México: El Colegio Mexiquense, A.C.
- Pollit, C. y Buckaert, G. (2000) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Quintero, Y. (2002). *Administración de las remuneraciones*. Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/adminremunera.htm> (8 de mayo de 2011).
- Ramón Fernández, M. (2008). *Sistemas de valuación de puestos*. Recuperado en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/biblio/RamonFdzPilarValuacionPuestos.htm>. (8 de abril de 2011).
- Reyes Ponce, A. (2008). *Administración de personal*. México: Limusa.
- Reza Trosino, J. C. (2010). *Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones. Un enfoque sistémico*. México: Panorama editorial.
- Ruiz, R. (2011). *El método científico y sus etapas*. Recuperado en: <http://www.quede libros.com/libro/45728/El-metodo-cientifico-y-sus-etapas.html> (6 de mayo de 2011).
- Sánchez González, J. J. (2006) *Gestión pública y governance*, 2a. ed. México:IAPM.
- Shannon R. E. (1988). *Simulación de sistemas. Diseño, desarrollo e instalación*. México: trillas.

Shepherd, G. (1999). El desafío de la reforma administrativa en América Latina. *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*, N° 13, Febrero, Caracas.

Solorzano Acuña L. (2008). Prospectiva de las competencias gerenciales en la gestión pública. *Revista de investigación en psicología dic. 2008*, vol. 11, no.2, pp 246-256.

Recuperado en: <<http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1609-74752008000200015&lng=es&nrm=iso>>. (24 de junio de 2011).

Prospectiva. (2011). *Prospectiva*. Recuperado en: [http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org\\_temas/metodos/prospectiva/prospectiva.htm](http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/prospectiva/prospectiva.htm) (23 de junio de 2011).

Sachse, M. (1998). *Planeación estratégica en empresas públicas*. México: Trillas.

## ANEXO 1. SIMULADOR PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS.

SIMULADOR PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS						
PUESTOS	PUNTOS	A	B	SUELDO IDEALIZADO	SUELDO REAL	DIFERENCIA
1. Secretario de finanzas	1354	0,00222796736461435	8,54328726877717	104815,305	96450	- 8.365,31
2. Oficial mayor	1320	0,00222796736461435	8,54328726877717	97168,72604	88000	- 9.168,73
		0,00222796736461435	8,54328726877717	5132,187542		- 5.132,19
		0,00222796736461435	8,54328726877717	5132,187542		- 5.132,19
		0,00222796736461435	8,54328726877717	5132,187542		- 5.132,19
		0,00222796736461435	8,54328726877717	5132,187542		- 5.132,19
		0,00222796736461435	8,54328726877717	5132,187542		- 5.132,19
		0,00222796736461435	8,54328726877717	5132,187542		- 5.132,19
		0,00222796736461435	8,54328726877717	5132,187542		- 5.132,19
		0,00222796736461435	8,54328726877717	5132,187542		- 5.132,19
		0,00222796736461435	8,54328726877717	5132,187542		- 5.132,19
		0,00222796736461435	8,54328726877717	5132,187542		- 5.132,19
		0,00222796736461435	8,54328726877717	5132,187542		- 5.132,19
		0,00222796736461435	8,54328726877717	5132,187542		- 5.132,19
n. Secretario de pesca	1250	0,00222796736461435	8,54328726877717	83137,11191	64000	- 19.137,11

**ANEXO 2. SIMULADOR PARA CALCULAR a Y b DE VALUACIÓN IDEALIZADA.**

NIVEL DE GESTION	SUELDO REAL	PUNTOS (X)	A	B	SUELDO
			0,00220564380237273	8,60720106148089	IDEALIZADO
1. Titular de ramo	96234	1300	0,00220564380237273	8,60720106148089	96.234
2. Mando de coordinación gral. ejecutiva	77186,01944	1200	0,00220564380237273	8,60720106148089	77.186
3. Titular de órganos especializados	61908,28187	1100	0,00220564380237273	8,60720106148089	61.908
4. Mandos superiores	49654,52801	1000	0,00220564380237273	8,60720106148089	49.654
5. Mando ejecutivo	39826,20866	900	0,00220564380237273	8,60720106148089	39.826
6. Mando especialidad	31943,24788	800	0,00220564380237273	8,60720106148089	31.943
7. Mando de coordinación	25620,59305	700	0,00220564380237273	8,60720106148089	25.620
8. Profesional	20549,40659	600	0,00220564380237273	8,60720106148089	20.549
9. Técnico	16481,98034	500	0,00220564380237273	8,60720106148089	16.481
10. Administrativo	13219,63605	400	0,00220564380237273	8,60720106148089	13.219
11. Auxiliar administrativo	10603,0206	300	0,00220564380237273	8,60720106148089	10.603
12. Mantenimiento y servicios	8504,322324	200	0,00220564380237273	8,60720106148089	8.504
13. Auxiliar de mantenimiento y servicios	6821,027789	100	0,00220564380237273	8,60720106148089	6.821
Sumatorias		9100			

### ANEXO 3. SIMULADOR PARA CALCULAR LA VALUACIÓN TRADICIONAL.

NIVEL DE GESTION	SUELDO REAL	PUNTOS (X)	A	B	SUELDO ALINEADO
			0,00201564770030575	8,45780964890721	
1. Titular de ramo	96234	1354	0,00201564770030575	8,45780964890721	72.185
2. Mando de coordinación gral. ejecutiva	47531	1221	0,00201564770030575	8,45780964890721	55.210
3. Titular de órganos especializados	41854	1109	0,00201564770030575	8,45780964890721	44.053
4. Mandos superiores	23865	1065	0,00201564770030575	8,45780964890721	40.314
5. Mando ejecutivo	44678	912	0,00201564770030575	8,45780964890721	29.616
6. Mando especialidad	30191	814	0,00201564770030575	8,45780964890721	24.307
7. Mando de coordinación	21377	715	0,00201564770030575	8,45780964890721	19.910
8. Profesional	16096	678	0,00201564770030575	8,45780964890721	18.479
9. Técnico	11679	578	0,00201564770030575	8,45780964890721	15.106
10. Administrativo	17185	432	0,00201564770030575	8,45780964890721	11.255
11. Auxiliar administrativo	7211	367	0,00201564770030575	8,45780964890721	9.872
12. Mantenimiento y servicios	7036	265	0,00201564770030575	8,45780964890721	8.038
13. Auxiliar de mantenimiento y servicios	6821	105	0,00201564770030575	8,45780964890721	5.822
Sumatorias		9615			

#### ANEXO 4. SIMULADOR PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN TABULADOR IDEALIZADO.

NIVEL DE GESTION	SUELDO IDEAL	PUNTOS (X) MÍNIMOS	A	B	SUELDO
			0,00222796736461435	8,54328726877717	ALINEADO
1. Titular de ramo	92934	1300	0,00222796736461435	8,54328726877717	92.934
2. Mando de coordinación gral. ejecutiva	74373	1200	0,00222796736461435	8,54328726877717	74.372
3. Titular de órganos especializados	59519	1100	0,00222796736461435	8,54328726877717	59.519
4. Mandos superiores	47632	1000	0,00222796736461435	8,54328726877717	47.631
5. Mando ejecutivo	38119	900	0,00222796736461435	8,54328726877717	38.118
6. Mando especialidad	30505	800	0,00222796736461435	8,54328726877717	30.505
7. Mando de coordinación	24413	700	0,00222796736461435	8,54328726877717	24.412
8. Profesional	19537	600	0,00222796736461435	8,54328726877717	19.537
9. Técnico	15635	500	0,00222796736461435	8,54328726877717	15.635
10. Administrativo	12512	400	0,00222796736461435	8,54328726877717	12.512
11. Auxiliar administrativo	10013	300	0,00222796736461435	8,54328726877717	10.013
12. Mantenimiento y servicios	8013	200	0,00222796736461435	8,54328726877717	8.013
13. Auxiliar de mantenimiento y servicios	6413	100	0,00222796736461435	8,54328726877717	6.413
Sumatorias		9100			

**ANEXO 5. SIMULADOR PARA LA VALUACIÓN IDEALIZADA CON VALORES REALES.**

NIVEL DE GESTION	SUELDO real	PUNTOS (X)	a	b	SUELDO Alineado
			0,00201564770030575	8,31728560880152	
1. Titular de ramo	96234	1354	0,00220564380237273	8,60720106148089	108.406
2. Mando de coordinación gral. ejecutiva	47531	1221	0,00220564380237273	8,60720106148089	80.845
3. Titular de órganos especializados	41854	1109	0,00220564380237273	8,60720106148089	63.149
4. Mandos superiores	23865	1065	0,00220564380237273	8,60720106148089	57.308
5. Mando ejecutivo	44678	912	0,00220564380237273	8,60720106148089	40.894
6. Mando especialidad	30191	814	0,00220564380237273	8,60720106148089	32.945
7. Mando de coordinación	21377	715	0,00220564380237273	8,60720106148089	26.482
8. Profesional	16096	678	0,00220564380237273	8,60720106148089	24.407
9. Técnico	11679	578	0,00220564380237273	8,60720106148089	19.576
10. Administrativo	17185	432	0,00220564380237273	8,60720106148089	14.186
11. Auxiliar administrativo	7211	367	0,00220564380237273	8,60720106148089	12.291
12. Mantenimiento y servicios	7036	265	0,00220564380237273	8,60720106148089	9.815
13. Auxiliar de mantenimiento y servicios	6821	105	0,00220564380237273	8,60720106148089	6.896
Sumatorias		9615	0,00220564380237273	8,60720106148089	

**ANEXO 6. SIMULADOR PARA VALUACION DE PUESTOS SUELDO IDEAL-PUNTOS MÍNIMOS.**

NIVEL DE GESTION	SUELDO IDEAL	PUNTOS MÍNIMOS	A	B	SUELDO ALINEADO
			0,00220564380237273	8,60720106148089	
1. Titular de ramo	96234	1300	0,00220564380237273	8,60720106148089	96.234
2. Mando de coordinación gral. ejecutiva	77186,01944	1200	0,00220564380237273	8,60720106148089	77.186
3. Titular de órganos especializados	61908,28187	1100	0,00220564380237273	8,60720106148089	61.908
4. Mandos superiores	49654,52801	1000	0,00220564380237273	8,60720106148089	49.654
5. Mando ejecutivo	39826,20866	900	0,00220564380237273	8,60720106148089	39.826
6. Mando especialidad	31943,24788	800	0,00220564380237273	8,60720106148089	31.943
7. Mando de coordinación	25620,59305	700	0,00220564380237273	8,60720106148089	25.620
8. Profesional	20549,40659	600	0,00220564380237273	8,60720106148089	20.549
9. Técnico	16481,98034	500	0,00220564380237273	8,60720106148089	16.481
10. Administrativo	13219,63605	400	0,00220564380237273	8,60720106148089	13.219
11. Auxiliar administrativo	10603,0206	300	0,00220564380237273	8,60720106148089	10.603
12. Mantenimiento y servicios	8504,322324	200	0,00220564380237273	8,60720106148089	8.504
13. Auxiliar de mantenimiento y servicios	6821,027789	100	0,00220564380237273	8,60720106148089	6.821
Sumatorias		9100			

## ANEXO 7. TABULADOR IDEALIZADO PARA PUESTOS TIPO.

TABULADOR IDEALIZADO PARA PUESTOS TIPO							
NIVELES JERÁRQUICOS	LÍMITE INFERIOR	MEDIA	LÍMITE SUPERIOR	CUARTIL 1	CUARTIL 2	CUARTIL 3	CUARTIL 4
1. Titular de ramo	1300	1349	1399	1300-1324	1325-1349	1350-1374	1375-1399
2. Mando de coordinación gral. ejecutiva	1200	1249	1299	1200-1224	1225-1249	1250-10274	1275-1299
3. Titular de órganos especializados	1100	1149	1199	1100-1124	1125-1149	1150-1174	1175-1199
4. Mandos superiores	1000	1049	1099	1000-1024	1025-1049	1050-1074	1075-1099
5. Mando ejecutivo	900	949	999	900-924	925-949	950-974	975-999
6. Mando especialidad	800	849	899	800-824	825-849	850-874	875-899
7. Mando de coordinación	700	749	799	700-724	725-749	750-774	775-799
8. Profesional	600	649	699	600-624	625-649	650-674	675-699
9. Técnico	500	549	599	500-524	525-549	550-574	575-599
10. Administrativo	400	449	499	400-424	425-449	450-474	475-499
11. Auxiliar administrativo	300	349	399	300-324	325-349	350-374	375-399
12. Mantenimiento y servicios	200	249	299	200-224	225-249	250-274	275-299
13. Auxiliar de mantenimiento y servicios	100	149	199	100-124	125-149	150-174	175-199

**ANEXO 8. TABULADOR IDEALIZADO PARA PUESTOS ESPECÍFICOS.**

TABULADOR IDEALIZADO PARA PUESTO ESPECÍFICOS							
Nivel de gestión: (13. Auxiliar de mantenimiento y servicios)							
PUESTO	CUARTIL 1	PUESTO	CUARTIL 2	PUESTO	CUARTIL 3	PUESTO	CUARTIL 4
	LI 100		125		M 150		175
	101		126		151		176
	102		127		152		177
	103		128		153		178
	104		129		154		179
	105		130		155		180
	106		131		156		181
	107		132		157		182
	108		133		158		183
	109		134		158		184
	110		135		160		185
	111		135		161		186
	112		137		162		187
	113		138		163		188
	114		139		164		189
	115		140		165		190
	116		141		166		191
	117		142		167		192
	118		143		168		193
	119		144		169		194
	120		145		170		195
	121		146		171		196
	122		147		172		197
	123		148		173		198
	124		M 149		174		LS 199