



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN UN CENTRO DE ATENCION PSICOPEDAGOGICA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
MARIA MANUELA AGUILAR LOPEZ
ARGELIA ELIZABETH OSORIO UGALDE

DIRECTOR DE SEMINARIO:
LIC. GUILLERMO DE LA FUENTE

1 9 8 3



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN UN CENTRO DE ATENCION
PSICOPEDAGOGICA**

INTRODUCCION	PAGINAS
ANTECEDENTES	
CAPITULO I	
GENERALIDADES	1
1. Metodología	2
2. Elementos teóricos de la Administración de Recursos Humanos	7
2.1 Reclutamiento y Selección de Personal	33
2.2 Capacitación y Desarrollo de Personal	60
2.3 Escalafón	64
2.4 Manual de Organización	72
2.5 Organograma	
CAPITULO II	
PRESENTACION DEL CASO PRACTICO EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCION PSICOPEDAGOGICA	100
1. Marco teórico para determinar los criterios de Evaluación	101
2. Descripción de la estructura administrativa y de la Administración de Recursos Humanos en el Departamento de Atención Psicopedagógica	116
2.1 Reclutamiento y Selección de Personal	116
2.2 Capacitación y Desarrollo de Personal	120
2.3 Escalafón	121
2.4 Manual de Organización	122
2.5 Organogramas	125
CAPITULO III	
COMPROBACION METODOLOGICA Y RECOMENDACIONES	126
1. Verificación de las hipótesis expuestas	127
2. Recomendaciones para el mejor funcionamiento administrativo del Departamento de Atención Psicopedagógica	130
2.1 Reclutamiento y Selección de Personal	130
2.2 Capacitación de Personal	134
2.3 Escalafón	137
2.4 Manual de Organización	141
2.5 Organograma	143
CONCLUSIONES	144
BIBLIOGRAFIA	146
ANEXOS	147

I N T R O D U C C I O N

La selección del tema a desarrollar del presente Seminario de Investigación, fue encauzada principalmente por la información que recibimos de que un grupo de personas que trataba de reorganizar el Departamento de Atención Psicopedagógica dependiente de la Secretaría de Educación Pública, en el cual desarrollaban sus labores en un marco de diversos problemas laborales ocasionados por la carencia de métodos organizados de trabajo. Ellos solicitaban la ayuda de personas con conocimientos en la administración ya que sus conocimientos estaban encauzados hacia la educación y a la medida.

Teniendo nuestros estudios recién terminados en la Facultad de Contaduría y Administración, vislumbramos la oportunidad de poner en práctica nuestros conocimientos y solicitamos participar en dicha reorganización, considerando que también nos serviría para nuestro Seminario de Investigación.

Durante el contacto con este grupo y al conocer sus inquietudes, determinamos tomar los siguientes elementos para investigar y corregir: el reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, el escalafón, manual de organización y organigrama.

Se escogió la entrevista dirigida con el personal como medio para allegarnos información de los problemas, ya que ésta ofrece la posibilidad de introducir restricciones y además porque no existían documentos para consulta dentro del Departamento de Atención Psicopedagógica.

Se acordó recopilar información de cada tema de diversos autores analizándola y seleccionando lo mejor para formar un marco teórico que fuera la base para comprender y explicar los problemas del personal y llegar a una solución.

Tomando en cuenta que el tamaño del universo es de 500 personas trabajadoras del Departamento de Atención Psicopedagógica, se seleccionó una muestra que representa un 66.4% de este universo, para aplicarle la entrevista de acuerdo con un guión preestablecido.

Aunque en el período de aplicación de la entrevista no contamos con el debido apoyo por parte del personal del Departamento citado, pudimos obtener datos suficientes para comprender el alcance de sus problemas, lo cual como administradores nos preocupó mucho, ya que consideramos que el administrador debe ocuparse de resolver los grandes y pequeños conflictos de las organizaciones, sin embargo, en algunas ocasiones se presentan obstáculos, sobre todo cuando el personal directivo no cuenta con la preparación adecuada para comprender que el potencial humano es una riqueza incalculable y que debe dar los máximos rendimientos en el desempeño de sus actividades.

Después de analizar la información y determinar los problemas básicos del personal del Departamento, se buscaron soluciones a éstos; sin embargo, cabe aclarar que éstas recomendaciones están muy lejos de ser fórmulas para evitar los conflictos mencionados, pero se exponen con la intención de contribuir a mejorar el manejo de los recursos humanos en el Departamento de Atención Psicopedagógica.

Finalmente, podemos concluir que durante esta investigación pudimos valorar la importancia de que las organizaciones cuenten con dirigentes con conocimientos de la administración, ya que cuando no es así, los problemas que se crean afectan gravemente a los recursos humanos, considerados como los más valiosos por su naturaleza insustituible.

ANTECEDENTES

Los niños son el tesoro más valioso de cualquier sociedad humana, de ellos depende el futuro de la misma, el que evolucione, que se estanque o que se degenera. Por esto, todas las comunidades primitivas en proceso de evolución, cuidan a los niños y la educación de ellos de acuerdo a las metas y los lineamientos establecidos. No sucede lo mismo en las ciudades en las que las necesidades o intereses materiales pasan a ocupar el primer plano.

El gobierno de México aspira a promover el desarrollo físico y psíquico del niño a través de una educación oportuna y fundamentada; de ahí la existencia de la educación preescolar y el incremento que ésta ha tenido en los últimos sexenios, gracias a la comprensión de la enorme importancia que en la formación del hombre tienen los primeros años de vida. El ingreso al jardín de niños significa para cada pequeño la oportunidad de desenvolvimiento armónico de sus capacidades y la posibilidad de convertirse en un ser social, así como también de descubrir sus propias aptitudes y el mundo que lo rodea.

Sin embargo, no siempre la vida es fácil para el niño y a veces no puede integrarse a los planteles educativos feliz y eficazmente. Muchas son las condiciones biológicas, psicológicas y sociales que pueden determinar alteraciones, limitaciones o daños de diversa índole y profundidad que impiden un buen ajuste al sistema escolar: miedo y ansiedad a la separación, dificultad para aceptar las normas de convivencia, incapacidad para compartir los materiales, las actividades, las atenciones de la maestra; dificultad de la comunicación verbal, torpeza en los movimientos y en las posibilidades de acción que determinan las primeras experiencias de fracaso. Estas son situaciones con las que frecuentemente se inicia o descubre un proceso que puede entorpecer la buena marcha de la evolución y la armónica integración de una personalidad sana; estas muestras, estos síntomas, se hacen relevantes en el ingreso y durante la estancia en el jardín de niños.

Debido a ésto, tiene gran importancia la creación de instituciones cuya función sea la atención de niños en desventaja y que además tomen las medidas necesarias para la prevención de estos trastornos, los cuales si no son atendidos ocasionan graves problemas.

Con la convicción de que la atención oportuna y temprana de estos trastornos no permitiría que se hicieran crónicos o más complejos y que en gran número éstos podrían erradicarse, se creó un servicio de Psicología y Psicopedagogía que pudiera atender a estos niños, explorando en forma amplia cada caso para dar el tratamiento adecuado y que al mismo tiempo estudiara y conociera cada vez mejor las necesidades del niño preescolar mexicano en todas sus áreas para poder ayudar a su mejor desarrollo.

Esto se llevó a cabo en 1965 creándose el Laboratorio de Psicología y Psicopedagogía de Preescolar. El equipo inicial se dedicó al estudio de métodos de diagnóstico y de investigación del desarrollo del niño preescolar.

Paulatinamente se fue incrementando con educadoras terapeutas del lenguaje que contemplaron la necesidad de ir a los Jardines de Niños y no agruparse en un solo centro.

Ya que el problema del lenguaje casi nunca se presenta aislado de otros trastornos perceptuales, se dió gran importancia al tratamiento de estos aspectos por lo que se tuvo que crear un área con personal especializado (Terapeutas de Estimulación Perceptual), para la estimulación de estas funciones.

A pesar de que un Departamento de Atención Psicopedagógica ha ido creciendo a través del tiempo y ahora cuenta con núcleos en diversos Estados de la República, los medios para operar adecuadamente han carecido de una estructura administrativa que se desarrolle a la par de las necesidades del Departamento.

Ejemplos claros e importantes de esa carencia de estructura administrativa, se manifiestan desde el inicio del Departamento ya que las plazas que integraban la plantilla de personal, eran en su mayoría de Educadoras, siendo que el requerimiento mínimo indispensable para ese tipo de labores amerita la concentración de personal especializado para cada una de las funciones o etapas a desarrollar en el paciente.

Este incremento desproporcionado de plazas de Educadoras originó un desajuste en relación al demás personal ya que siendo indispensables los servicios de algún especialista, éste ocupaba el puesto pero percibiendo sueldo de dos plazas de educadora para que la remuneración que ésta especialidad implica fuera proporcional.

A mayor requerimiento de terapeutas, médicos y psicólogos, mayor fue la ocupación de dos plazas de inferior sueldo por una de especialista, siendo ésto motivo de disgusto de algunos ya que no todos recibían esos beneficios por haber agotado las plazas de menor salario.

Otra falla administrativa que limita los logros del Departamento se origina desde la contratación del personal ya que interponiendo recomendaciones, conocidos, etc., se reclutan los empleados que a la postre no desempeñarán adecuadamente las funciones que les corresponden.

Siendo la Selección de personal un punto determinante para el buen funcionamiento de cualquier empresa, debe otorgarse una atención especial a éste, ya que sólo por medio de este proceso administrativo podrán realizarse con el personal idóneo las actividades necesarias para alcanzar un objetivo determinado.

Como no existe una capacitación adecuada y periódica del personal, los logros y objetivos que se alcancen no podrán ser completos, ya que a pesar de tener un personal con predisposición para alcanzar cualquier meta, siempre habrá un atraso entre el conocimiento, con las teorías científicas que lo respaldan y la respectiva aplicación práctica.

Si bien no podemos dejar de mencionar la valiosa colaboración que desde 1965 se ha encontrado en diversas instituciones oficiales como han sido el ISSSTE, IMSS, DIF, SSA, y los Hospitales Infantiles del DDF, ayuda que ha consistido en control Médico especial indispensable para la integración de un diagnóstico acertado, es necesario reglamentar dicha colaboración para integrar una atención completa que repercuta en beneficio de los niños.

A grandes rasgos, esta es la obra y tarea del Departamento de Atención Psicopedagógica que sin duda alguna tratará de cumplir y ampliar sus ambiciones, como participante responsable de atender en los momentos más oportunos a los pequeños, que de no contar con esa atención irían sin duda alguna a menoscabar el presupuesto destinado a la educación y seguramente, a formar filas de los niños fracasados o desajustados quienes no alcanzan a comprender el por qué del reclamo del adulto y el señalamiento de sus compañeros ante una supuesta o real incapacidad, para ser un niño igual a los demás.

CAPITULO I

GENERALIDADES

La Administración de los recursos humanos es, hoy y siempre, una gran responsabilidad para quienes se encuentran al frente de un organismo, pues de efectuarla correctamente, los resultados son tan positivos como la puntualidad del personal, la eficiencia, cooperación y buen ambiente de trabajo; en cambio, cuando no se le da la importancia que merece la administración de estos recursos, se presentan situaciones conflictivas con el personal, sentimientos de inconformidad y frustración que siempre afectan negativamente las labores de los trabajadores y con ésto se dificulta el logro de los objetivos de toda organización.

Debido a ésto, es necesario que las funciones de Administración de personal se efectúen apegadas a los procesos marcados por la administración en los temas de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, escalafón, así como en manual de organización y organigrama buscando el mejor aprovechamiento del potencial humano.

En este capítulo, se presenta la descripción de la manera en que se llevó a cabo una investigación en el Departamento de Atención Psicopedagógica, en donde no se lleva a cabo una Administración de Personal eficiente. Se describen los puntos de metodología, los problemas y las hipótesis planteadas así como los guiones de las entrevistas aplicadas.

También se presenta un marco teórico recopilado con el fin de presentar una base teórica necesaria para la comprensión de los problemas del personal del Departamento de Atención Psicopedagógica, su análisis comparativo con esta teoría y el encuentro de algunas soluciones.

1. METODOLOGIA

Toda investigación debe ser llevada a cabo de acuerdo a una metodología establecida en base a procedimientos científicos, para asegurar que los pasos son los más adecuados para el logro del objetivo de la misma. A continuación se describe la metodología aplicada en la presente investigación.

Planteamiento de los Problemas y de las Hipótesis:

- Reclutamiento y Selección de Personal

Problema: En el Departamento de Atención Psicopedagógica el Reclutamiento y Selección de Personal se lleva a cabo sin tomar en cuenta los principios establecidos por la Administración.

Hipótesis: 1) El personal que se contrata en el Departamento de Atención Psicopedagógica no reúne los requisitos del puesto que ocupa.
2) Cuando el Reclutamiento y Selección de personal se efectúan superficialmente, los trabajadores desempeñan sus labores con deficiencias.

- Capacitación y Desarrollo de Personal

Problema: La Capacitación y Desarrollo de Personal en el Departamento de Atención Psicopedagógica es inadecuada ya que no se apega a los reglamentos establecidos por la administración.

Hipótesis: 1) La carencia de una Capacitación adecuada repercute negativamente en el cumplimiento de los objetivos generales del Departamento de Atención Psicopedagógica.
2) La ausencia de planes y programas de Capacitación y Desarrollo de personal, impide al personal del Departamento de Atención Psicopedagógica la actualización en sistemas más eficientes de trabajo.

- Creación de un Escalafón

Problema: Inexistencia de un Sistema Escalafonario en el Departamento de Atención Psicopedagógica.

- Hipótesis:** 1) La ausencia de un sistema de escalafón en el Departamento de Atención Psicopedagógica limita las funciones de los trabajadores, así como sus posibilidades de cam
bios y ascensos.
- 2) Cuando no se tiene un sistema de escalafón debidamente aplicado, las plazas pueden ser cubiertas por personal que no reúne las características necesarias para el puesto y/o que no le corresponda.

- Manual de Organización

Problema: Inexistencia de un Manual de Organización en el Departamento de Atención Psicopedagógica.

- Hipótesis:** 1) La carencia de un Manual de organización en el Departamento de Atención Psicopedagógica, provoca confusión entre el personal durante la delimitación de sus responsabilidades.
- 2) La carencia de un manual de organización en el Departamento de Atención Psicopedagógica, ocasiona una sobrecarga de trabajo para el Jefe del Departamento.

- Organograma

Problema: El Organograma existente en el Departamento de Atención Psicopedagógica tiende a una centralización de la autoridad.

- Hipótesis:** 1) La centralización de la autoridad provoca que el Jefe del Departamento de Atención Psicopedagógica descuide las funciones propias de su puesto.
- 2) La centralización de la autoridad provoca que los Responsables de Área del Departamento de Atención Psicope
dagógica, acudan al Jefe del Departamento para la solu
ción de la mayoría de sus problemas.

Planeación de la Investigación:

Actividades

1. Entrevistas para conocer los antecedentes del problema
2. Búsqueda de Antecedentes teóricos
3. Confrontación del marco teórico con los antecedentes del problema
4. Formulación del guión de la entrevista
5. Determinación de la Muestra
6. Aplicación de la entrevista
7. Análisis de los Resultados
8. Informe

Determinación de la Muestra.- El Departamento de Atención Psicopedagógica se compone de 500 personas que laboran en él, las cuales se dividieron en seis equipos para trabajar en la reorganización del Departamento, nombrando 2 representantes por cada equipo, para esta investigación se seleccionó una muestra de 332 personas, entrevistándose se a los representantes de 4 equipos, lo que significa el 66.4% del total de personal del Departamento.

Recopilación de los Datos.- Esta recopilación se llevó a cabo por medio de la aplicación de una entrevista, optamos por la llamada entrevista dirigida en la cual se seleccionaron de antemano los temas a tratar, introduciéndose así algunas restricciones.

Temas de la Entrevista para Reclutamiento y Selección:

Determinación de Necesidades de Personal a corto y largo plazo
Selección de las Fuentes de Reclutamiento
Fuentes de Reclutamiento más utilizadas
Políticas de Dotación de Personal
Cursos de Preingreso
Aplicación de los principios de la selección
Oportunidad al Informar la existencia de vacantes y elaboración de la requisición
Análisis y Valuación de Puestos
Inventario de Recursos Humanos
Solicitud de Empleo y Aplicación de la entrevista inicial
Aplicación de pruebas psicológicas y de trabajo
Aplicación de Examen Médico y Políticas en su Aplicación
Evaluación de las características del Candidato en comparación con los requerimientos del puesto. Comparación con otros candidatos
Registro de candidatos con posibilidades para futuras vacantes
Verificación del proceso de Selección
Políticas de Selección
Normas de Selección
Elaboración de material para exámenes, registro y control.

Personal, mobiliario y equipo para estas funciones
Control de aspirantes aprobados y rechazados

Temas de la Entrevista de Capacitación:

Investigación de necesidades de capacitación a corto, mediano y largo plazo y sus métodos
Planeación de actividades de capacitación
Definición de temas y materias de los cursos
Investigación de formas y métodos adecuados a los cursos
Realización de los cursos
Evaluación de los resultados de los cursos. Etapas de la evaluación
Realización de su seguimiento
Capacitación a personal de Nuevo ingreso
Capacitación Promocional
Local y materiales de trabajo
Difusión de Programas de capacitación y adiestramiento
Presentación de planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Constancias que se otorgan
Catálogo de instructores

Temas de la entrevista de Escalafón

Congruencia del Escalafón General con las funciones de las especialistas
Razones para la creación de un Escalafón para el personal del Departamento de Atención Psicopedagógica
Oportunidades en el Escalafón general para ascenso
Oportunidades en el Escalafón general para cambios
Beneficios del Escalafón para las especialistas

Análisis de los Datos.- Después de haber aplicado las entrevistas al personal del Departamento de Atención Psicopedagógica, procedimos a analizar los resultados. Pudimos observar, a través de éstos que existe una carencia casi total de procedimientos, políticas y métodos organizados de trabajo.

El análisis se llevó a cabo, tomando como base los principios de la Administración, concretamente en los temas de Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación, Escalafón, Manual de Organización y Organigrama, que exponen diversos autores entre los que escogimos algunos por considerarlos más acordes con las necesidades de información de este trabajo. Estos son el Profesor Fernando Arias Galicia, Alfonso Siliceo, así como Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman, Miguel Duhaldt Krauss, una Guía para la Elaboración de Manuales de Organización de la Secretaría de Comercio y Recomendaciones sobre el contenido del Reglamento de Escalafón, de la Secretaría de la Presidencia.

Para efectos del análisis hicimos una comparación entre lo que el marco teórico seleccionado establecía como correcto, y los procesos, métodos y políticas que se llevan a cabo en el Departamento de Atención Psicopedagógica en materia de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Escalafón, Manual de Organización y Organigrama, según lo reflejaron las entrevistas.

Informe.- Para efectos de esta investigación se presentan en la parte final, los resultados del análisis comparativo entre la información del marco teórico y la recopilada por medio de las entrevistas al personal del Departamento de Atención Psicopedagógica, en sus aspectos más relevantes y con el nombre de conclusiones.

2. ELEMENTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Autor: Dale Yoder

Libro: "Manejo de Personal y Relaciones Industriales"

El reclutamiento, incluyendo la identificación y evaluación de sus fuentes, es un paso principal en el proceso total de formación de personal. Este proceso se inicia con la determinación de las necesidades de energía humana para la organización. Se continúa con el inventario de Capacidades, el Reclutamiento, la Selección, la Colocación y la Orientación.

Las políticas de reclutamiento proporcionan reglas de decisión que facilitan algunas selecciones administrativas. Estas políticas deberán proponer retroalimentación, revisión, investigación y evaluación continua.

Reclutamiento Interno.

El reclutamiento interno se implanta a través de ascensos y transferencias. En acciones de personal menos frecuentes, los empleados pueden ser descendidos. Algunos pueden eliminarse de las filas de fuentes internas renunciando. Unos cuantos pueden ser suspendidos o despedidos.

Ascenso.- El ascenso involucra un aumento en categoría. Generalmente el ascenso es considerado como un cambio que origina mayores ingresos, pero el aumento de ingresos no es esencial en un ascenso.

Transferencia.- Implica el cambio de un empleado de un puesto a otro sin referencia especial a un cambio de responsabilidades o de compensación. Las transferencias pueden y generalmente ocasionan cambios que ocurren cuando la necesidad de energía humana se reduce o aumenta. Transferencia de Personal: cambios efectuados para llenar las peticiones o necesidades de los empleados.

Las transferencias son una fuente importante para el reclutamiento interno. Frecuentemente, el candidato más probable para una vacante existente es alguien que ya se encuentra en la nómina con otra capacidad o en otro departamento. La política sobre transferencias tiende a reflejar el grado hasta el cual esta situación es real y reconocida. Ciertos administradores siempre buscan primero la posibilidad de transferir a los empleados actuales.

Descensos.- Rara vez se usan para facilitar la formación de personal, a pesar de que es enteramente posible que pudieran usarse para dicho propósito. El descenso es, en cierto sentido, un término desagradable y muchos que podrían aceptar el cambio sin objeciones serias se re-

sienten por el lenguaje. Pero los descensos pueden ofrecer la única posibilidad de permanecer empleado cuando ciertas actividades disminuyen o se eliminan.

Separaciones.- La separación representa un reclutamiento negativo. Cuando un empleado se va, su partida puede crear un trabajo adicional de reclutamiento, ya que crea vacantes que deben ser cubiertas.

Contratación Externa.

Fuentes Principales:

Lista de Espera.- Estos registros listan los individuos que han indicado su interés para emplearse. Tales registros pueden ser una fuente muy útil si se mantienen al día.

Sindicatos.- Algunos sindicatos locales actúan como servicios de empleos y usan los medios de su oficina sindical con este propósito. Los patrones a menudo solicitan a los sindicatos el suministro de cualesquiera empleados adicionales que pudieran necesitar.

Escuelas y Universidades.- El reclutamiento en instituciones educativas es una práctica bien establecida para miles de firmas y dependencias públicas.

Agencias de Empleo.- Estas agencias encuentran empleo para personas y personas para puestos. Muchos servicios cuentan con personal adecuado de especialistas competentes y mantienen altas normas de práctica ética. Dan una cuidadosa atención a las cualidades y necesidades de sus clientes. Otros son menos expertos o menos éticos. Estas agencias inquestionablemente prestan servicios valiosos, pero aún así, han sido por largo tiempo materia y fuente de controversias.

Sociedades Profesionales.- Para buscar y obtener claves para encontrar candidatos promisorios para puestos de ingeniería, técnicos, científicos y administrativos, en la actualidad muchas compañías consultan a los funcionarios y miembros de organismos profesionales, locales y nacionales.

Agencias de Ayuda Temporal.- Estas organizaciones emplean su propia fuerza de trabajo, incluyendo usualmente tanto trabajadores a tiempo completo como a tiempo parcial.

Nominaciones por parte de los empleados actuales.- Ciertas firmas impulsan a sus empleados presentes a sugerir candidatos para los empleos y a ayudarles a llenar las solicitudes.

Exploración.- Una de las prácticas de reclutamiento más antiguas es enviar representantes a buscar, localizar, entrevistar y tamizar a los posibles reclutas y persuadirlos para que acepten un trabajo.

Publicidad.- La práctica más común de contratación es la publicidad incluyendo, boletines, volantes, desplegados y anuncios en los periódicos, radio y televisión, etc. Las dependencias públicas, tanto como las firmas privadas, publican sus necesidades y buscan impulsar sus solicitudes.

Selección de Personal.

Es el proceso mediante el cual los candidatos a un empleo se dividen en dos clases: aquellos a quienes se les va a ofrecer el empleo y aquellos a quienes no.

Políticas.- La política que obviamente guía la selección, es la intención de seleccionar los mejores candidatos posibles para cada vacante en el programa de formación de personal y evitar entrar en relaciones con quienes no operen bien.

El proceso de selección frecuentemente se ha descrito como una sucesión de obstáculos. Los solicitantes individuales pueden ser rechazados en cualesquiera de los obstáculos. El candidato triunfador debe vencer todos ellos.

No todos los procesos de Selección incluyen estos obstáculos. Algunos son sencillos. La complejidad de los procesos generalmente aumenta con el nivel y responsabilidad de las posiciones vacantes.

Recepción.

Entrevistas preliminares.- Puede consistir esencialmente en un breve intercambio de información con respecto al interés de la empresa en contratar y la razón de los candidatos a solicitar.

Solicitudes.- Ciertas empresas y dependencias públicas usan la misma forma para todas las divisiones y departamentos. Otras, dando más consideración a los solicitantes y la utilidad de los datos, han desarrollado una variedad de formas para este propósito.

Exámenes físicos.- Los solicitantes que pasan uno o más obstáculos preliminares son enviados al médico o Departamento Médico de la compañía para someterse a un examen físico. Este puede o no incluir evaluación por parte de un psiquiatra. El examen debe descubrir las características físicas del individuo que sean significativas bajo el punto de vista de la ejecución eficiente en el puesto que pueda ocupar, o

en aquellos puestos a los cuales puede esperarse razonablemente que sea transferido o ascendido.
Debe hacer notar las deficiencias, no como una base de rechazo, sino como una indicación de restricciones en sus transferencias a diferentes puestos.

Colocación.- En este paso se da una atención creciente a la orientación e inducción de los nuevos empleados, mediante programas especiales se les ayuda a ajustarse al trabajo en la organización y a sentirse en su casa con sus compañeros.

Pruebas de Selección.- Pueden clasificarse en:

Pruebas de Habilidades, que miden lo que el solicitante puede hacer, ejemplo de mecanografía, taquigrafía, uso de calculadoras, etc.

Pruebas de Interés, que están diseñadas para descubrir modelos de intereses individuales y en esta forma sugerir qué tipos de trabajo pueden satisfacer a los empleados.

Pruebas de Personalidad, que se proponen probar profundamente el descubrimiento de claves sobre el sistema de valores de un individuo, sus reacciones emocionales y madurez, y lo que algunas veces se ha descrito como su humor característico.

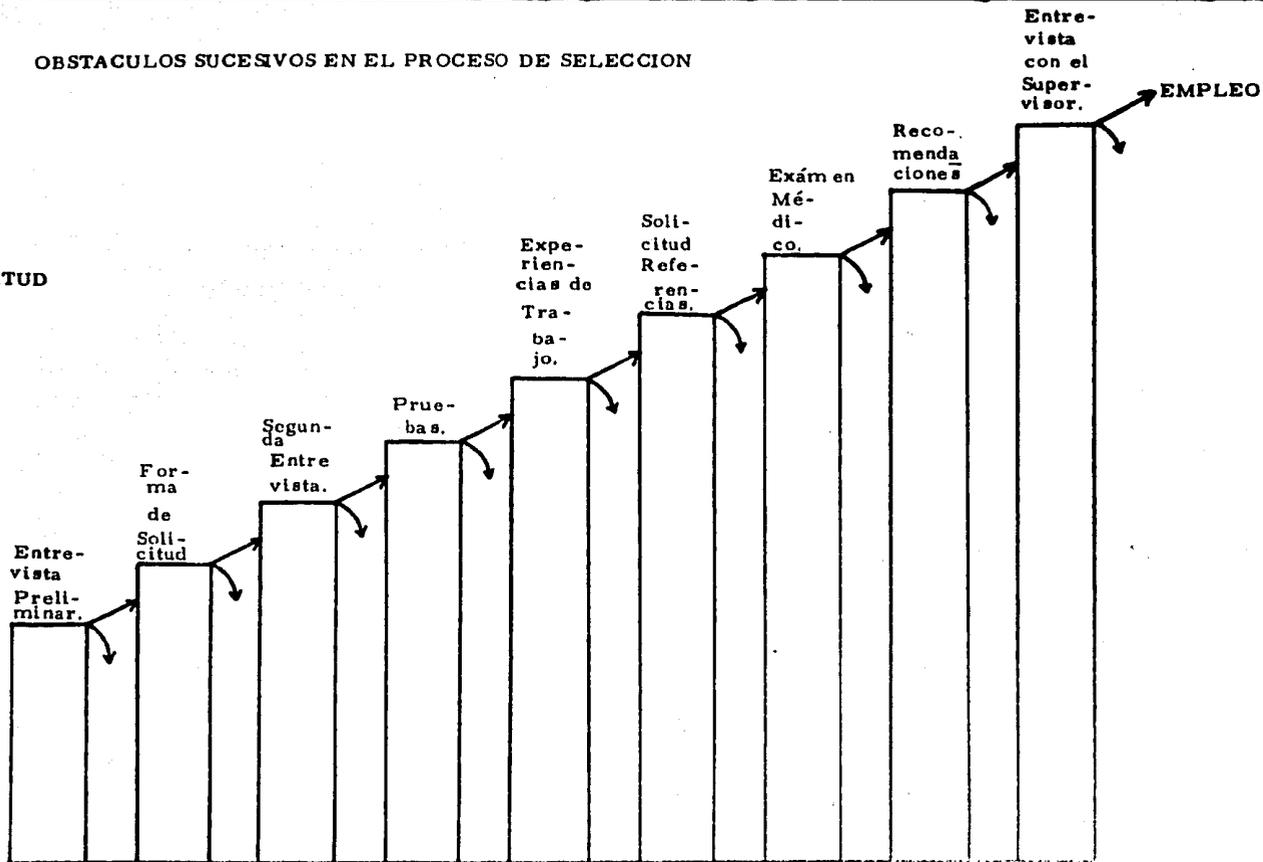
Revisión y Evaluación.- La mayoría de los programas de selección aparentemente son aceptados como artículos de fe: nadie conoce realmente como operan. Pocas empresas o dependencias públicas están preparadas para demostrar la contribución del programa de selección total o de cualquier parte significativa del mismo, en la forma como opera interna o externamente.

Pero esta actitud está cambiando en muchas empresas y dependencias medianas o grandes, pues hay varias circunstancias y consideraciones que explican la tendencia cada vez mayor a revisar, evaluar y auditar las políticas, programas y técnicas de selección.

OBSTACULOS SUCESIVOS EN EL PROCESO DE SELECCION

SOLICITUD

11



RECHAZO

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Autores: Herbert J. Chruden,
Arthur W. Sherman, Jr.
Libro: "Administración de Personal"

El dotar de personal a una organización, comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades. Además, la dotación efectiva de personal comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuadas de las que podrán ser reclutados y seleccionados para empleo los solicitantes calificados. Para que éstos sean reclutados debe hacerseles saber las oportunidades de empleo que existan en la organización. También se les deberá animar para que formulen su solicitud y sean tomados en cuenta en las vacantes actuales y en las que se presenten en el futuro.

Fuentes.

Debido a la amplia variedad de elementos calificados y a la disponibilidad de estas personas para desempeñar los distintos puestos en muchas organizaciones, puede ser necesario depender de cierto número de fuentes de Solicitantes. También existe mayor probabilidad de localizar a solicitantes mejor calificados si se usa una mayor variedad de fuentes, en especial la disponibilidad de solicitantes de cualquier fuente varía de acuerdo con las condiciones del mercado.

Fuentes Internas.

Un jefe no debe descuidar ni confiar demasiado en las fuentes de personal Internas para cubrir los nuevos puestos. Desafortunadamente, debido a que está familiarizado con sus propios empleados y con sus deficiencias, el jefe puede considerar que los solicitantes externos, de los cuales conoce relativamente poco, están mejor calificados de lo que en realidad sea el caso. Por otra parte, si el jefe ignora las fuentes externas para cubrir los nuevos puestos arriba del nivel inicial, esta práctica puede servir para proteger a sus empleados de la competencia de candidatos fuera de la organización, quienes pueden tener calificaciones superiores a estos empleados.

El uso de las fuentes Internas, si sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser beneficioso para la moral de trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados.

Sin embargo, las fuentes Internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante. Además, el personal experto contratado del exterior puede ayudar a reducir las ideas anquilosadas en una organización, aportando nuevas

Ideas, conocimientos y entusiasmo.

Fuentes Externas.

Existen muchas fuentes externas, de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de puestos. Otras sólo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos, tales como para el personal ejecutivo, profesional, técnico de oficinas y de empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerán de factores tales como: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas.

Algunas de las principales fuentes externas de solicitantes, son:

1. Anuncios en: periódicos, revista, radio, televisión, etc.
2. Instituciones Educativas
3. Agencias de Empleos
4. Recomendaciones de empleados
5. Solicitudes espontáneas
6. Organizaciones Profesionales
7. Sindicatos

Fuentes Subdesarrolladas de Mano de Obra.

Varios grupos dentro de la sociedad contienen individuos bien calificados cuyas contribuciones potenciales no se están utilizando por completo. Estos grupos incluyen las mujeres, las personas con impedimentos físicos, las personas de edad avanzada y las minorías raciales. Debido a los prejuicios hacia los solicitantes de estos grupos, muchas compañías se han privado de empleados potenciales que tienen capacidad para aportar una contribución valiosa. La sociedad también ha compartido la pérdida resultante de este desperdicio de recursos humanos.

Conforme los miembros de estos grupos que previamente habían sido rechazados han recibido la oportunidad de probar sus calificaciones, sus registros de rendimiento han ayudado a reducir los prejuicios y otras barreras que restringían su empleo.

Políticas.

Es conveniente establecer políticas y procedimientos especiales que rijan la dotación de personal.

Selección.

La Selección de Personal es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización. Dedicándose a un proceso continuo de Reclutamiento y Selec-

ción, tanto para las vacantes presentes y futuras, una organización estará en mejor posición para localizar y emplear al elemento que mejor cubra los requisitos del puesto.

El Proceso de Selección.- Este proceso se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización como resultado de actos del Departamento de personal tales como transferencias, promociones y separaciones o por un aumento autorizado de personal.

Llenado de formas de Solicitud.- En la actualidad, la forma de solicitud típicamente es usada como una fuente de información más acerca del candidato. Con esta información y la obtenida de otras fuentes, el entrevistador o el técnico de personal logra una impresión del individuo.

Es esencial que las formas de solicitud sean revisadas periódicamente con el propósito de eliminar cualquier punto que ya no sea absolutamente esencial o que pueda ser considerado ilegal.

Tests de Empleo.- Durante los últimos 50 años, los tests han formado parte del proceso de selección en muchas organizaciones. El grado hasta el cual se usen y la importancia que se les dé varía mucho dependiendo de los puestos y del empleador.

Investigación de Antecedentes.- Si el entrevistador queda satisfecho de que el solicitante es potencialmente apto, pueden investigarse su empleo anterior y su historia educacional, en la manera en que las ha ya descrito en la forma de solicitud y la entrevista.

Selecciones Preliminar y Final.- El Departamento de Personal hace por lo general, la selección preliminar de los candidatos que parezcan ser más prometedores. Luego se envía uno o más de estos solicitantes al Departamento donde existe la vacante, para la entrevista y selección final, hecha, por lo común, por el supervisor del mencionado departamento.

Examen Médico.- Suele ser uno de los pasos finales en el proceso de selección debido a que puede ser costoso y porque debe hacerse inmediatamente antes de la contratación. Si una organización cuenta con su propio personal médico y facilidades de laboratorio, el examen o parte de éste, como examen de la vista y del oído, pueden hacerse antes.

Los objetivos principales de este examen médico son:

1. Asegurarse de la aptitud del solicitante para el trabajo en la organización.
2. Asegurar su aptitud para un puesto en particular.
3. Proporcionar un lineamiento básico con el cual puedan compararse e interpretarse los exámenes médicos subsecuentes.

Colocación.- Al pasar todas las etapas de selección anteriores, el

candidato es asignado a una posición vacante en el departamento donde el gerente y/o el supervisor lo ha entrevistado y aceptado. En este punto debe iniciarse la orientación y el entrenamiento en el trabajo.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Autor: Dalton E. McFarland

Libro: "Administración de Personal"

El Departamento de Relaciones con los empleados representa a la compañía externamente en los varios mercados de la mano de obra de los cuales obtiene sus trabajadores manuales, supervisores, gerentes de administración media y ejecutivos. También sirve internamente como un centro en el cual se encuentran la administración de políticas y procedimientos para el análisis de las necesidades de personal, las pruebas de los solicitantes de fuera, la prueba y la evaluación de los candidatos internos para puestos vacantes en forma de promociones, transferencia o renuncias y los procesos de liquidación de trabajadores. Además tiene responsabilidad de asesoría de control de empleo como los despidos posibles de discriminación racial y la aplicación de los conceptos de "empleo justo".

En todos estos asuntos la uniformidad, la estabilidad y la coordinación de toda la compañía se llevan a cabo mediante la centralización de políticas y procedimientos en el Departamento de Relaciones con los empleados.

Problemas y Políticas de los Recursos Humanos.

El gerente de personal es el responsable del análisis continuo de los problemas del elemento humano. Una de sus más importantes tareas es establecer lazos entre la demanda de las varias clases de empleados y sus fuentes de aprovisionamiento.

El análisis de los Recursos Humanos no sólo ve las necesidades presentes sino también las necesidades futuras. Así como la compañía no sólo llena los puestos vacantes actuales, sino también conduce una planeación de la organización y de los Recursos Humanos a largo plazo para hacer que las actividades de la selección y colocación se ajusten a la naturaleza de los trabajos y tareas.

Políticas de los Recursos Humanos.

Es necesario que el gerente de personal establezca las políticas adecuadas antes de organizar las funciones de reclutamiento, selección y colocación como son:

1. ¿Debe la compañía contratar gente solamente para las vacantes actuales o debe contratar talentos potenciales para las necesidades a largo plazo?
2. ¿Qué tan decididamente la compañía debe tratar de deshacerse de los fósiles de su organización, qué debe hacerse con los empleados que se están volviendo obsoletos?
3. ¿Se beneficia más la compañía aplicando exámen escrito o fácil a los solicitantes?
4. ¿Desea la compañía contratar solamente a los mejores candidatos para cada necesidad o pueden establecerse normas menos rigurosas sin

correr riesgos indebidos?

5. ¿Qué problemas especiales existen respecto a la fuerza de trabajo?
6. ¿Hasta qué grado puede la compañía cambiar la escasez de oferta y de ciertos tipos de mano de obra?

Detección de necesidades del Personal.

La programación de los Recursos Humanos es una fase muy importante ya que es la parte integral de la planeación total de la empresa. Su objeto es tener empleados con la experiencia en el momento y en el lugar exacto, ya que el factor humano es un gran costo para la mayor parte del mismo.

El gerente de personal contribuye a la planeación y al pronóstico de los Recursos Humanos mediante el estudio de las corrientes de la mano de obra en la economía total y el cotejo de esta información con las actividades proyectadas de la compañía.

El gerente de ventas calcula las ventas que se esperan durante un determinado período y los gerentes de la planta formulan planes para producir bienes y servicios que hagan juego con el pronóstico de ventas.

El pronóstico de las necesidades de los Recursos Humanos es una forma de planeación administrativa, un amplio enfoque que incluirá no sólo el desarrollo de los ejecutivos; es que más de reemplazo y planeación de la organización, es también un análisis de los objetivos de la sociedad y administración de inventarios perpetuos de los Recursos Humanos existentes. Estos pronósticos se harán de cinco a diez años con revisiones anuales.

Políticas y Procedimientos de Reclutamiento.

Reclutamiento significa el proceso de atracción de posibles empleados a la compañía. Es un medio sistemático de descubrir posibles candidatos e inducirlos a que hagan una solicitud de empleo en la compañía. La actividad de reclutamiento en sí misma puede ser selectiva o preselectiva mediante la selección de entre varias fuentes de abastecimiento.

El hecho de que exista la compañía en el mercado atrae a la gente, pero la reputación de una compañía en el mercado de la mano de obra influye en sus actividades de reclutamiento. Sin embargo, la confianza en métodos informales y casuales de atracción de candidatos es una base pequeña para la selección y conduce al riesgo de deteriorar las capacidades disponibles del empleado.

Funciones de Reclutamiento.

1. Representa a la compañía en los distintos mercados de la mano de obra.
2. Analiza y cultiva las diversas fuentes de aprovisionamiento para las varias clases de trabajo.
3. Proporciona el enlace y los canales de comunicación entre las unidades administrativas que necesitan a los empleados y las fuentes de abastecimiento.

4. Efectuar las pruebas preliminares de los solicitantes durante el proceso de reclutamiento.
5. Evaluar las fuentes de aprovisionamiento y la eficiencia del reclutamiento.
6. Participación con el gerente de personal y otros ejecutivos de la compañía en la planeación total de los requerimientos de personal. Es importante que el reclutador esté atento a la naturaleza representativa de sus tareas para que haya una buena imagen de las compañías con que se tope el solicitante.

Fuentes de Abastecimiento.

Básicamente existen dos fuentes principales para cada vacante de los puestos en una compañía:

- fuentes externas,
- fuentes internas.

Fuentes Externas.

Son muy numerosas aquí se representan sólo algunas:

1. Contratación directa en la puerta
2. Agencias de empleo públicas y privadas
3. Anuncios
4. Recomendación de empleados actuales
5. Escuelas
6. Sindicatos de trabajo

Contratación en la puerta.- Las personas que se presentan en la puerta generalmente representan solicitudes no buscadas.

Agencias Públicas y Privadas.- Sirve como fuente suplementaria de aprovisionamiento desde el punto de vista de la compañía.

Anuncios.- Los anuncios en los periódicos y las revistas en los boletines y por radio son muy comunes.

Recomendaciones de los empleados.- Se refiere a que los empleados actuales pueden tener conocimiento específico de los individuos que podrían ser sus amigos.

Escuelas.- La compañía necesita mantenerse en contacto con todo tipo de escuelas como preparatorias, secundarias, vocacionales, técnicas e instituciones comerciales, proporcionan los trabajadores manuales, de oficina, semipreparados o preparados.

Sindicatos de trabajo.- En muchas compañías el sindicato laboral se considera como una fuente de la cual se pueden reclutar talentos administrativos.

Personas con alguna incapacidad.- Las personas con algún impedimento físico o emocional son una fuente de ayuda que a veces descuidan

los empleadores.

Resultado de un Estudio de Métodos que se consideran de los más efectivos para reclutar Personal por número de Compañía.

- La contratación directa la consideran el método más eficaz de contratar tanto obreros como empleados.
- Las recomendaciones de los empleados las consideran el método más efectivo para reclutar obreros.
- Los anuncios se consideran la mejor forma para reclutar empleados y obreros juntos.

SELECCION Y COLOCACION DE EMPLEADOS

Autor: Dalton E. McFarland
Libro: "Administración de Personal"

Las organizaciones tienen el derecho de seleccionar a los miembros que participan en ellas.

Este tema se encarga de los problemas en la selección y colocación que se presentan después del reclutamiento.

1. La relación empleador-empleado
2. Procedimientos y políticas de examen
3. Actividades de colocación y de vigilancia posterior

Procedimientos y Políticas de Examen.

El examen comienza con el reclutamiento selectivo, pero la actividad primaria de un examen es la investigación de los candidatos reclutados mediante la obtención y análisis de la información adicional específica.

Obtención de datos.

Si los puestos deben llenarse mediante la transferencia de los empleados existentes, algunos datos ya están en la compañía en el expediente consecutivo del empleado.

El problema de datos es entonces ampliar y multiplicar estos datos de modo que llenen las necesidades de la decisión específica que se debe tomar. El muestreo estadístico y la Teoría de las probabilidades son la base de la obtención de datos.

Los objetivos del procedimiento de examen son la exactitud, la comparación, la validez y los valores de predicción, pero estos se alcanzan en grados relativos basados en los costos y la importancia de los puestos que deben llenarse.

Métodos de obtención de datos.

Forma de solicitud.- La información de las formas de solicitud se usa para algo más que para fines de selección.

Es la base del expediente continuo del empleado si el candidato es contratado y de la obtención de datos y de verificación de información futura. Indica la habilidad del solicitante para comunicarse con claridad, para escribir legiblemente y para entender y seguir instrucciones.

Los criterios para los contenidos de las formas de solicitud son generalmente obtener datos que sean:

1. de hechos
2. capaces de ser obtenidos en forma escrita
3. legales
4. no indebidamente íntimos y personales
5. útiles y necesarios o como dispositivos de predicción o para el expediente permanente.

Las formas de solicitud piden cierta relativa información de hechos,

como las razones por las cuales el candidato está haciendo una solicitud a esta compañía en particular, edad, sexo, estado familiar, educación y una historia de sus empleos anteriores.

No todos los solicitantes deben llenar una forma. Si la compañía no tiene vacantes cuando un candidato hace una solicitud la compañía puede ahorrarse el costo de obtener, procesar y almacenar la información.

Pruebas de empleo.

Cubre ampliamente todas las pruebas formales y sistemáticas hechas para asistir al especialista de personal y a otros al tomar decisiones acerca de ciertos solicitantes. No todas las pruebas son Psicológicas. Se ha criticado a estas pruebas y a los que las usan por falta de ética.

Políticas de pruebas.- El Departamento de empleo puede de una manera mejor hacer frente a los problemas de las críticas, del miedo y del escepticismo con relación a las pruebas, desarrollando políticas claras y que cubran los propósitos y métodos de las pruebas y siguiendo los procedimientos conocidos para programas de tests manejados con precisión.

Procedimiento de pruebas.- La compañía pone sus propias pruebas o compra pruebas estandarizadas de los publicistas comerciales.

Evaluación de pruebas.- Las pruebas están basadas en métodos de muestreo estadístico y usan la teoría de las probabilidades y las técnicas de correlación. Las pruebas se evalúan de acuerdo con los conceptos estadísticos: validez y confiabilidad.

Interpretación de resultados.- La interpretación de las pruebas encierra muchas trampas. Los elementos subjetivos no pueden ser completamente eliminados. Sin embargo, tenemos dispositivos y procedimientos para facilitar el uso objetivo de la información de las pruebas.

Para interpretar una prueba se comparan las puntuaciones de las pruebas de los individuos con el desempeño de personas en grupos similares que han pasado la prueba.

Las pruebas se clasifican de acuerdo con los métodos de administración o por sus objetivos. Clasificadas por administración algunas pruebas son de velocidad y son medidas en tiempo estrictamente, mientras que otras se conocen como pruebas de facultades y no tienen límite de tiempo. Otra tipología metodológica es la de las pruebas de acción de probar exige actuación directa.

Otra categoría metodológica es la colectiva contra pruebas individuales.

Clasificación por sus objetivos.

1. Pruebas de aptitud y habilidad
2. Pruebas de interés vocacional u ocupacional
3. Pruebas de personalidad

Entrevistas de empleo.

Al igual que la forma de solicitud, la entrevista es una de las formas universales de compilar información acerca de los candidatos para un trabajo; una entrevista inicial en los terrenos de la compañía o durante el primer contacto fuera de ella precede al llenado de la forma de solicitud.

Una segunda entrevista por especialista de personal añade información y permite verificar las respuestas en la forma de solicitud. Pueden programarse entrevistas adicionales dependiendo del puesto que debe ocupar.

Una entrevista es un cambio de información entre los participantes.

Las entrevistas con frecuencia son deficientes; el entrevistador necesita tener la capacidad de hacer hablar al solicitante en la mayoría de las situaciones.

La entrevista se clasifica bajo cinco categorías dependiendo de sus métodos:

1. La entrevista directa
2. La entrevista indirecta
3. La entrevista tipo
4. La entrevista de tensión
5. La entrevista de grupo

Referencias.

El pedir referencias es una práctica muy común pero encierra una duda profunda respecto a su validez.

Procedimientos de colocación y vigilancia.

Después de que la información ha sido reunida, procesada y analizada, el gerente de personal o alguien a sus órdenes decide si cada solicitante de los que aún están en estudio llena los requisitos generales de la compañía y tiene la capacidad y características exigidas por la descripción del puesto vacante.

Asimilación del empleo.

Después de que se ha tomado la decisión de contratar, para cada empleado existe un período de ajuste a su nuevo puesto y a sus nuevos asociados.

Se usan procedimientos para facilitar la adaptación de los empleados a la compañía. Estos procedimientos que facilitan a los nuevos empleados el ajuste se llaman actividades de orientación o inducción. Estos procedimientos se asignan frecuentemente a la oficina de personal.

Período de prueba.

Todo nuevo empleado está "a prueba" en el sentido de que su contratación y colocación se hicieron sobre una base de probabilidad con cierto margen de error en la acción.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Autores: Víctor Heredia Espinoza
Fernando Arias Galicia

Libro: "Administración de Recursos Humanos"

Introducción.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que la organización depende, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Importancia de la Selección.

Ha sido un requisito para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica. Después de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos objetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentamos las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como sus aptitudes para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

Principios de la Selección de Personal.

Colocación.- Es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Orientación.- En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.

Etica profesional.- Es imprescindible insistir en que el proceso de la selección implica una serie de decisiones. Esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato.

Es importante que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus

actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

Elementos de la Selección Técnica.

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces que las decisiones esten fundamentales sobre técnicas lógicamente es estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

Vacante.- Es puesto que no tiene titular. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

Requisición.- El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubier to el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno horario y sueldo.

Análisis y Valuación de Puestos.- Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

Inventario de recursos humanos.- Consiste en la localización de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestare sus servicios.

Fuentes de Reclutamiento.

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y al no localizarlo tampoco, se recurrirá a la fuente de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada ínterna, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas.

Existen también las fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsa de trabajo, etc.

Solicitud de empleo.

El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procederá a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de causante, etc.) datos personales, experiencias ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores; planear a corto y largo plazo, estas solicitudes deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando.

Entrevista inicial o preliminar.

Aquí se pretende "detectar" de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y sus relaciones con los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

Entrevista de selección.- Es una conversación que tiene por objetivo, una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca.

Fases de la entrevista.- Rapport, cima cierre.

Informe de la entrevista.

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida; el informe debe ser claro, concreto e inteligible. Así como hacer una crítica de la entrevista realizada.

Pruebas Psicológicas.

Se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Pruebas de trabajo.

Las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

Examen médico de admisión.

El examen médico reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización.

Estudio socioeconómico.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección, así como sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de la opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación.

- Antecedentes personales - estado civil, nacionalidad, enfermedades, estudios, antecedentes penales, etc.
- Antecedentes familiares - nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de los hijos, etc.
- Antecedentes laborales - puesto desempeñado, salarios percibidos causas de baja evaluación de sus desempeños, etc.
- Situación económica - presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

Decisión final.

Con lo obtenido en cada una de las fases del proceso de selección se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

Introducción.

Cuando ya se ha tomado la decisión final es comunicada al candidato.

Control del Proceso de Selección.

No hay que olvidar que la selección implica un problema de pronósticos; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces es necesario establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION .

Autor: Reyes Ponce Agustín
Libro: "Administración de Personal"

Políticas Básicas.

Como todas las funciones del Departamento de Personal, la función de admisión y empleo, debe ser de naturaleza staff, La función de la admisión y empleo se realiza con el carácter de "servicio". Esto es, el departamento de personal, por sus especiales capacidades busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes con sus cualidades.

Requisitos previos.

La selección de personal supone los siguientes:

- a) Fijación de políticas.- Claras y eficaces sobre la admisión de personal: edad, características, medio social, etc. de los candidatos.
- b) Contar con análisis de puestos.- Solo en este supuesto puede hacerse una selección técnica propiamente dicha. La especificación del puesto señala qué requisitos exige el puesto.
- c) Contar con un medio de requisición adecuado por parte de los jefes y en armonía con las políticas fundamentales, así como formas adecuadas para pedir al Departamento de Personal o al sindicato el nuevo trabajador en tiempo oportuno.

Etapas generales de la Admisión.

Las más usuales son:

- 1) Reclutamiento: hace de una persona extraña un "candidato"
- 2) Selección: busca entre los mejores candidatos para cada puesto.
- 3) Contratación: hace del buen candidato "un empleado o trabajador".
- 4) Introducción: trata de hacer del empleado un "buen empleado".

Reclutamiento.

Conviene distinguir:

- a) fuentes de abastecimiento
- b) medios de reclutamiento

Son cosas distintas "los lugares en que podrá encontrar mi personal" y " la forma de atraerlo" la distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parece mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento y viceversa.

Fuentes de Abastecimiento.

1. Sindicato.- Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.
2. Escuela.- Universidades, tecnológicos, escuelas comerciales, etc., suelen ser las fuentes de abastecimiento para el personal calificado como secretarías, mecánicos, contadores, etc.

3. Familiares o recomendados de los trabajadores actuales.- Pueden recomendar a personas que conocen.
4. Oficina de colocación (gratuita y de paga).- Dan mejor resultado las primeras, que las segundas.
5. Otras empresas.- Pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco, etc.
6. La puerta de la calle.- Son los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.

Medios de Reclutamiento.

1. Requisición al sindicato.
2. Solicitud oral o escrita (por tablero o carta) para los actuales trabajadores es preferible la solicitud oral, que permita apreciar los datos del recomendante y la forma en que se recomienda.
3. Carta o teléfono es conveniente usar los dos medios, uno para asegurar la precisión y el segundo para aclarar y complementar datos.
4. Periódico, radio y televisión suele ser útiles cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente suelen precisarse los requisitos necesarios y en que no habrá un número exagerado de solicitudes.
5. Nuestro archivo, solicitudes muertas, puede ocurrir que en un determinado momento un solicitante no puede ser admitido, pero en otra circunstancia nos sea útil.
6. Folletos, ciertas empresas los editan señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, beneficios que ofrece, etc.

Selección.

Las etapas más usuales y el orden en que suele emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio: "el hombre adecuado para el puesto adecuado" son los siguientes:

- I. Hoja de solicitud
- II. Entrevista
- III. Pruebas: psicotécnicas y/o prácticas
- IV. Investigación
- V. Examen Médico

Hoja de solicitud.

Su importancia.- Es la base del proceso de la selección, ya que todos los demás pasos se comparan con ella, pues es la cabeza del expediente del empleo.

Aprovechamiento de llenado en la hoja.- Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, etc.

Capítulos fundamentales.- Debe contener sólo lo que la empresa requiere

re saber del solicitante.

Generales del solicitante.- Nombre, domicilio, edo. civil, etc.

Estructura familiar y sus características económicas.- Nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante.

Antecedentes del trabajo.- Empresas en que ha trabajado; puesto que ocupó, tiempo en que estuvo trabajando, sueldos, motivo de separación, nombre del jefe inmediato, etc.

Estudios.- Primarios, secundarios, bachillerato, carreras, idiomas, otros conocimientos técnicos.

Varios.- Suelen incluirse preguntas sobre motivación, deseos, sueldo que pretende, por último las cartas de recomendación que suele pedir se o presentarse, son de escaso valor, a menos que se puedan comprobar.

Entrevistas.

Su importancia.- La entrevista es una de las más valiosas armas, la que se hace para completar datos del solicitante es conocida como entrevista de fondo.

Local.- Conviene que esté correctamente arreglada la sala de espera porque ella dará al solicitante la primera impresión.

Tópicos de la entrevista.- Son muy variados, conviene fijar una guía de entrevista para nuestro uso. Los principales son:

- Completar o explicar los datos de la solicitud
- Qué dirigió al solicitante a esa empresa
- Qué espera encontrar en su trabajo
- Qué necesidades tiene, cargas familiares, etc.
- Estructuración familiar más detallada que en la solicitud
- Qué sueldo espera y qué trabajo le gustaría desempeñar
- Cuáles son sus aficiones principales y gustos

Pruebas.

Sirven para verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos o que él pretende.

Se dividen en: pruebas de aptitud, de capacidad y de temperamento-personalidad, según se investiguen:

- a) cualidades en potencia, pero no desarrolladas, que el trabajador posee.
- b) cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
- c) que estudien "la dinámica Psíquica del sujeto en muy diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias generales, los pa-

trones de reacción más comunes, la estructura de las motivaciones, los conflictos de tendencias, etc.

Para que una prueba pueda ser aplicada con éxito se requiere que estén determinadas su estandarización, su confiabilidad y su validez.

Investigaciones.

1. Investigación de antecedentes de trabajo.- Sirven para comprobar la idoneidad, laboriosidad, capacidades del trabajador, ya que las posee, debe haberlas revelado en los trabajos anteriores.
2. Investigación de antecedentes penales.- Este punto puede revelar-nos que algún solicitante tiene antecedentes penales que sean un inconveniente para ocuparlo.
3. Investigación de las cartas de recomendación.- Su validez puede depender de lo que nos digan las personas que nos recomendaron al candidato.
4. Investigación en el domicilio y familia del solicitante.- Una trabajadora social acude al domicilio de él para entrevistar al mismo solicitante, sus familiares y conocidos, para darse cuenta del medio ambiente en que vive, sus familiares, parientes y amigos.

Examen Médico.

Puede tener como fines principales:

1. Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.
2. Saber si tiene alguna enfermedad que puede ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería.
3. Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar al trabajo enfermedades profesionales.
4. Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
5. Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos.
6. Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
7. Orientarlo sobre como puede curarse de sus enfermedades crónicas.
8. Investigar su estado general de salud.
9. Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud.

Este se hace siempre al final de las etapas de selección, porque para ser útil debe ser lo más completo que sea posible, y en esa forma resulta costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya tienen una gran probabilidad, en atención a las demás pruebas, de que serán empleados.

Contratación y Filiación.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y el puesto al que deberá dedicársele, existe la necesidad de complementar sus datos, para integrar su expediente de trabajo. Entre éstos se encuentran fotografías, llenado de formas, filiación dactilográfica, etc.

Prescindiendo de la discusión jurídica se puede celebrar un contrato a prueba, o sólo se trata de un período de prueba dentro del contrato normal de trabajo, así como de la diversa polémica sobre si este período puede extenderse más de un mes.

Introducción.

Es necesaria, porque el trabajador, necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente posible al nuevo medio.

Introducción en el Departamento de Personal.- En el suelen darse al nuevo trabajador, informes de la siguiente naturaleza:

1. Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato, etc.
2. Políticas generales de personal.
3. Reglas generales sobre disciplina.
4. Beneficios de los que puede disfrutar.
5. Visita a la planta y presentarlo con sus jefes.

Introducción en el Puesto.

1. Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
2. Presentarlo con sus compañeros.
3. Explicación de lo que consistirá su trabajo.
4. Mostrar los lugares que requiere conocer.
5. Se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas en los primeros días.

Ayuda Técnica.

Estos son los llamados folletos de Bienvenida o Del empleado.

En razón del método.

Se distingue el adiestramiento dado "dentro del trabajo" y el adiestramiento que se recibe "en escuela".

El adiestramiento dentro del trabajo.

Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio siendo el fin principal "producir" y el fin secundario "enseñar".

Dentro de las diversas variedades de este tipo de adiestramiento, se hallaremos tres.

- a) El método TWI. Es un aprendizaje adaptado a las necesidades de la industria moderna ya que se dirige a enseñar un puesto concreto y limitado, es el método training within industry. En México el CENAPRO lo ha popularizado con el nombre de adiestramiento dentro de la empresa A.D.E.
- b) Encomienda de "casos". Consiste en que se encarga a un trabajador o jefe la realización de un problema o la resolución de un caso concreto.
- c) Rotación planeada. Consiste en que para preparar a un trabajador o empleado, pero sobre todo a un jefe, se le haga pasar por varios puestos inferiores que le sirvan de preparación para todo lo que va a asumir.

Adiestramiento en la escuela.

Aquí se trata de un verdadero adiestramiento y no de una capacitación general, que estudia lo principal: adiestrar.

Escuela Vestibular.- Se trata de escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa con el fin de adiestrar en los puestos que van a desempeñar a las personas que van a ingresar.

Las ventajas son: que los instructores son personas especializadas y otra es que se busca más bien la enseñanza, que la producción. Su desventaja es alto costo, y su ventaja, facilidad del instructor para enseñar.

Adiestramiento en Escuelas Tecnológicas.- Cuando la empresa no puede mantener escuela vestibular, busca una escuela técnica que adiestre a sus trabajadores para un puesto concreto.

El Antiguo Aprendizaje.- Es un método que no se adopta a nuestras necesidades industriales ya que en éste como lo hemos visto es donde el aprendiz adquiere los conocimientos de todo el oficio.

En razón de quien da el adiestramiento podemos considerar:

Este se da por el superior inmediato quien parece ser normalmente el más adecuado para darlo ya que se supone que debe conocer el trabajo concreto.

Capacitación y sus especies.

Se divide en razón de su fin y en razón de su método.

En razón de su fin.

Distinguiremos, en razón de la amplitud que implica la capacitación las siguientes categorías:

- La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.
- La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio, sobre mecánica en general.
- La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

La capacitación cultural de carácter sumamente natural.

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación podemos distinguir:

La capacitación que se da a los obreros o empleados.- Esto se refiere a lo que se conoce con el nombre de inducción del trabajador o sea la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa sus reglas, prestaciones, etc.

Capacitación de Ejecutivos.- Aquí se les prepara para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, públicas, etc.

En razón de su método.

Aquí la capacitación se divide en Directa e Indirecta, siendo la primera aquella que se da y expresa formalmente con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que, para capacitar, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

Capacitación Directa: Sus métodos.

Clases.- Se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza o sea maestros propiamente dichos que en forma pedagógica imparten las nociones de materias tales como matemáticas o contabilidad.

Una de sus características es que la exposición se realiza bajando a detalles, permitiendo preguntas por parte de los alumnos además de dejarles tareas que permiten mayor participación.

Es difícil para las empresas de pocos recursos económicos dar clases dentro de la empresa por ello la capacitación por clases suele darse dentro de algunos de los métodos que se explican a continuación.

Cursos Breves.- Son los que se hacen en torno a un tema específico o dentro de una materia más amplia.

Becas.- Cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplea el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto.

Conferencias.- Consiste en una exposición de 1 a 2 horas como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas sobre un tema que puede ser tratado en ese tiempo.

Métodos de casos.- Se afirma que en la enseñanza de los aspectos administrativos, da muy buen resultado el método de casos. Este método consiste en formar como base de la enseñanza "un caso concreto" sacado de la realidad de la propia empresa o de otras.

Cursos por Correspondencia.- Es un viejo sistema que ha sido empleado a veces para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido a varias poblaciones.

Instrucciones programadas.- Es más actual este método y más útil que los cursos por correspondencia. Consiste en un sistema por el cual el alumno después de leer un trozo que le da información suficiente tiene que responder a preguntas que se le hacen.

Capacitación Indirecta: Sus medios.

Mesas redondas.- Son el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

Publicaciones.- Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada sea en libros, en forma de panfletos, etc.

Medios audiovisuales.- La utilización de películas, filminas, carteles, etc.

Formación del Trabajador, Jefe y Ejecutivo.

La mayoría de los autores consideran como elementos que forman el entrenamiento, dos cosas tan sólo: el adiestramiento y la capacitación. A nuestro juicio existe un tercero que no se diluye dentro de los otros dos, pues no se trata de la enseñanza de ideas teóricas como en la capacitación ni de la mera adquisición de destreza como en el adiestramiento sino de crear en el entrenado un conjunto de hábitos de cooperación, de veracidad, de lealtad, etc.

Inducción.- Son cursos o enseñanzas que suelen darse al ingresar un trabajador, con el fin de informarle todo lo que debe saber sobre la empresa, pero a la vez, con el objeto de ir creando desde el principio en él hábitos, como lo mencionamos anteriormente.

Formación de los hábitos sociales.- Lo importante radica en el conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tenga, el ejemplo de sus jefes, etc.

Hábitos morales.- Es la formación, consolidación e incremento de hábitos morales; destaca entre todos ellos el sentido de responsabilidad, ya que cuando se ha logrado éste todo lo demás puede alcanzarse.

Aceptación de una filosofía justa.- Pertenece a la capacitación y lo hemos colocado en la formación, porque más que la enseñanza teórica que es sólo un medio, lo que se busca en esta formación son el convencimiento y la aceptación de los principios justos y adecuados.

Personalidad.- Cuando se trata de jefes, es indispensable además, de desarrollar en ellos un conjunto de características que les den el "Status Social" y el conjunto de cualidades psicológicas que necesitan para ejercer con eficiencia el mando.

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

Autor: Dale Yoder

Libro: "Manejo de Personal y Relaciones Industriales"

En entrenamiento es un medio para preparar a los empleados de bajo nivel con objeto de ascenderlos a puestos de supervisión y para mejorar su competencia y capacidad, mientras mantienen tales asignaciones de liderato. Los profesionistas, los administradores intermedios, los de alto nivel y los ejecutivos necesitan oportunidades contínuas para su automejoramiento, con objeto de evitar lo que en otra forma derivaría hacia la obsolescencia personal. Los recursos humanos en todos los niveles necesitan frecuentemente entrenamiento para refrescar sus conocimientos.

Métodos y Técnicas de Entrenamiento.

- Asesoramiento
- Conferencias
- Viajes Educativos
- Dinámica de Grupos
- Lluvia de ideas
- Relaciones de Trabajo
- Juegos Administrativos
- Actuación
- Enseñanza programada
- Juego de papeles
- Sabatinas
- Grupos T
- Talleres

Determinación de las Necesidades de Entrenamiento.

Las necesidades de entrenamiento pueden ser descubiertas en las entrevistas de consejo a los trabajadores, apreciaciones de personal y en la de selección o de salida. Otras necesidades pueden ser reportadas por supervisores y administradores, o se hacen evidentes al cambiar los productos o procesos. Las encuestas de aptitud y moral para los trabajadores pueden llamar la atención a estas necesidades, así como los sistemas de sugerencias y los estudios de las comunicaciones dentro de la planta.

La política puede proponer encuestas anuales o de otra periodicidad, con objeto de que se reconozcan las nuevas necesidades y que los programas existentes se enfoquen a las necesidades de entrenamiento actuales y no a las pasadas.

El diagnóstico de las necesidades de entrenamiento o desarrollo, reconoce una variedad de síntomas. Algunos problemas pueden o no implicar la necesidad de programas de Entrenamiento y Desarrollo, pueden reflejar condiciones que podrían mejorarse mediante la educación, éstas pueden ser:

Rotación de personal alta, ausentismo, retardos, piezas defectuosas y desperdicio, rechazo de productos, quejas de distribuidores, problemas disciplinarios, etc.

Selección de las personas para tomar entrenamiento.

Si las personas a quienes se dará entrenamiento no se seleccionan con cuidado, pueden obtener poca ventaja de su participación y pueden

retardar el proceso de aprendizaje para el grupo de entranamiento completo.

Los datos esenciales para la selección deberán obtenerse a partir de los records de personal (educación formal, experiencia, intereses de clarados, puntuaciones en pruebas de aptitud, etc.) de las apreciaciones de personal que registran valores, debilidades y necesidades del individuo, de las recomendaciones de los supervisores y de las peticiones personales o solicitudes.

Instalaciones para Entrenamiento y Desarrollo.- Los programas modernos de entrenamiento y desarrollo, utilizan lo que a menudo se ha descrito como enfoque de medios múltiples. La esencia del enfoque de medios múltiples consiste en enfatizar el papel de todos los sentidos en el aprendizaje.

Pruebas y calificaciones.- Para que una prueba o exámen tenga el efecto deseado debe ser confiable, consistente y significativa. Las personas en entrenamiento deben comprender el propósito de la prueba, así como el proceso de muestreo inherente a cada examen. Las puntuaciones de las pruebas probablemente se considerarán información confidencial, que deberá conocer solamente el participante y el instructor. La amplitud y la distribución de las puntuaciones deben ser publicadas, en forma que cada participante conozca su status relativo.

Evaluación.- La evaluación de todo programa de entrenamiento y desarrollo es un paso final, pero sumamente deseable en el proceso de entrenamiento y desarrollo. Los administradores necesitan descubrir el grado hasta el cual sus programas alcanzaron los objetivos para los que son establecidos.

Técnicas de apreciación más ampliamente usadas:

1. Evaluaciones programadas de avances de participantes.
2. Exámenes escritos y orales sobre la materia de los cursos específicos.
3. Evaluación por parte del participante de los logros durante, inmediatamente después o subsecuente a la experiencia del entrenamiento.
4. Examen de las actividades de las personas entrenadas con respecto a las políticas, programas y grupos directivos de entrenamiento y desarrollo.
5. Apreciaciones de personal que permitan comparar a los participantes de entrenamiento y desarrollo con los no participantes y con apreciaciones anteriores al entrenamiento.
6. Reportes de supervisores sobre cambios en el comportamiento después de los programas de entrenamiento y desarrollo.
7. Indicadores indirectos del cambio en las actitudes de la persona que tomó el entrenamiento.
8. Comparación de las solicitudes de entrenamiento para comprobar su correlación con el total de objetivos y políticas de la organiza-

ción y para descubrir similitudes significativas o diferencias con las políticas correspondientes en otras organizaciones, quizá competidoras.

9. Exámenes de las calificaciones de quienes han asumido el liderato en programas de entrenamiento y desarrollo.
10. Análisis de los reportes del grupo de entrenamiento para descubrir qué tan bien han predicho sus miembros los requerimientos futuros de entrenamiento y desarrollo.
11. Medición del tiempo dedicado a entrenamiento por los administrados de línea.
12. Análisis de costos y beneficios.
13. Investigación Experimental.

División de los Programas de entrenamiento y desarrollo.

A. Para todos los niveles

1. Inducción y Orientación
2. Cooperación con escuelas
3. Programas multinacionales
4. Creatividad
5. Jubilación

B. Para empleados y obreros.

1. Entrenamiento para el puesto
2. Entrenamiento para oficios, incluyendo aprendices
3. Entrenamiento previo al empleo
4. Reentrenamiento

C. Para supervisores.

1. Entrenamiento en habilidades
2. Adiestramiento por una persona asignada
3. Conferencias
4. Juntas
5. Cursos en colegios
6. Rotación de puestos
7. Simulación
8. Dinámica de Grupos
9. Entrenamiento para la sensibilidad

D. Desarrollo de administradores y ejecutivos.

1. Adiestramiento por una persona asignada
2. Extensión Universitaria
3. Rotación de puestos
4. Simulaciones, juegos administrativos
5. Entrenamiento para la sensibilidad
6. Arreglos para continuar estudios
7. Administración múltiple
8. Estudio de casos
9. Tormenta de ideas

10. Sabatinas

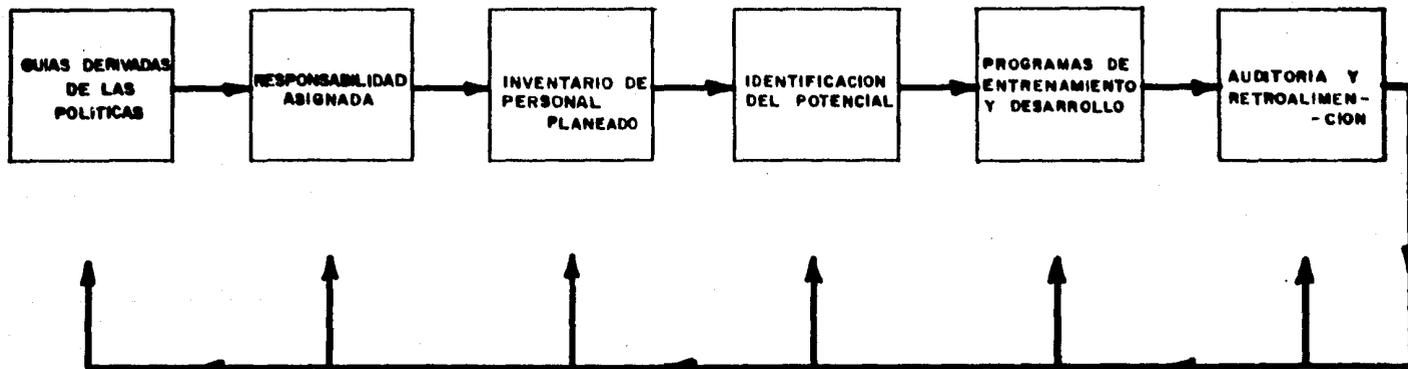
Dale Yoder aporta un proceso de desarrollo de administradores.

El proceso se inicia con un reconocimiento de las necesidades de programas de desarrollo y el establecimiento de las guías derivadas de políticas adecuadas. La responsabilidad de implantar las políticas es compartida por todos los administradores. En la mayoría de las grandes organizaciones de trabajo, una asignación especial prevé el liderazgo en el proceso total.

Los pasos o etapas adicionales en la marcha del proceso están lejos de ser automáticos, sin embargo, siguen un razonamiento obvio. Las necesidades de administradores presentes y futuras pueden ser identificadas y predichas. Se desarrollan inventarios de administradores "en proceso" y se correlacionan con estas necesidades. Un paso importante implica la identificación del potencial de administradores. Se planean y se llevan a cabo programas específicos para ayudar en este desarrollo. Una continua auditoría proporciona evaluación y retroalimentación, la cual a su vez sugiere mejoramiento del proceso total, desde políticas hasta auditorías.

PROCESO DE DESARROLLO DE ADMINISTRADORES

42



DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS

Autores: Herbert J. Chruden
Arthur W. Sherman

Libro: "Administración de Personal"

Las funciones de reclutamiento y selección de empleados sólo representan las etapas iniciales en la formación de una fuerza de trabajo eficiente y estable. Los empleados también requieren un continuo desarrollo si su potencia se va a utilizar en forma efectiva. El desarrollo de los empleados, en realidad, debe considerarse que se inicia con su orientación y continúa durante todo el tiempo de su permanencia en la organización.

El desarrollo del empleado ha llegado a ser crecientemente vital para el éxito de las organizaciones modernas, debido a que los rápidos cambios en la tecnología requieren que el empleado posea el conocimiento y la habilidad necesarios para enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas de producción que se introduzcan.

Programas de Entrenamiento.

En las organizaciones más grandes, el departamento de personal puede proporcionar a los gerentes y supervisores ayuda considerable para dirigir las actividades de entrenamiento, incluyendo la organización de clases formales, selección y preparación de instructores, la adquisición de equipo de entrenamiento y de otros auxiliares, y el establecimiento de un enlace con instituciones educativas y agencias gubernamentales. Con frecuencia, en las organizaciones más grandes estas actividades están manejadas por una división de entrenamiento por separado, dentro del departamento de personal. Sin embargo, en las más pequeñas, la mayoría de los trabajos de entrenamiento recaen sobre los gerentes y supervisores de los departamentos en donde trabajan los empleados.

Evaluación de las Necesidades y Prioridades de Entrenamiento.

Los gerentes y los miembros del grupo de personal deben estar siempre alertas ante las señales de que los empleados necesiten entrenamiento, McCahee sugiere un método triple para pensar en las necesidades de entrenamiento

- 1.. Análisis Organizacional
2. Análisis de Operaciones
3. Análisis del Hombre

1. Determinar en qué puntos puede y debe colocarse el énfasis principal del entrenamiento en la organización.
2. Determinar cuál deberá ser el contenido del entrenamiento en términos de los que el empleado debe hacer para ejecutar una tarea, puesto o asignación, en una forma efectiva.
3. Determinar qué habilidades, conocimientos o actitudes deberá desarrollar un empleado para desempeñar las tareas que constituyen su

trabajo en la organización.

Contenidos de los Programas de Entrenamiento.

Además de proporcionar entrenamiento para puestos específicos, la mayoría de las organizaciones cuentan con programas de entrenamiento para personal de supervisión y a nivel de gerencia, que se centra en relaciones humanas, comunicación, desarrollo personal y tópicos similares. Los programas de entrenamiento también pueden incluir programas educativos más amplios que suelen comprender materias tales como economía, psicología, estadística o procesamiento electrónico de datos.

Métodos de Entrenamiento.

Existen varios métodos mediante los cuales pueden ser obtenidos los objetivos de los programas de entrenamiento. Sin embargo, el uso de un método particular, dependerá de los objetivos de un curso particular de entrenamiento y de las habilidades y potencialidades del instructor y de los individuos en entrenamiento, el número probable de los individuos en entrenamiento, el nivel de trabajo y factores tales como el tiempo y los gastos involucrados.

Entrenamiento en el trabajo

Conferencia o discusión

Entrenamiento de aprendices

Entrenamiento en las aulas

Instrucción programada

Simuladores y otros dispositivos de entrenamiento

Cooperación entre el capacitador y la educación en el entrenamiento

Principios Psicológicos del Aprendizaje.- La aplicación de estos principios, que son igualmente relevantes en los salones de clase de las escuelas que en los programas de entrenamiento de las compañías, representan el enfoque principal para que el entrenamiento sea efectivo.

Estos principios son:

Motivación, Conocimiento de los resultados, Organización significativa de los materiales, Práctica y repetición, Transferencia del aprendizaje, Distribución del aprendizaje, Aprendizaje total contra aprendizaje parcial, Entrenamiento de instructores.

Entrenamiento de los instructores.- Las investigaciones indican que cuando los instructores están recibiendo entrenamiento, sus estudiantes mostrarán mucho mayor progreso que cuando los instructores no están recibiendo tal entrenamiento.

Evaluación de los Programas de Entrenamiento.

El entrenamiento, como cualquier otra función de la administración

de personal, deberá ser evaluado para determinar su efectividad. Es esencial que se empleen controles experimentales en la investigación de la evaluación. No solamente deberán hacerse pruebas a los en trenados antes y después de recibir el entrenamiento, sino que las mismas pruebas o evaluaciones deberán ser hechas a individuos de un grupo de control, que no haya recibido el entrenamiento y cuyos miembros se igualan con los entrenados sobre la base de variables pertinentes, tales como inteligencia, experiencia y nivel de trabajo. Algunos de los criterios que se emplean para evaluar la efectividad del entrenamiento son: incremento en la productividad, total de ventas, disminuciones en los costos y el desperdicio, y evidencias similares de un mejor desempeño. La efectividad del entrenamiento puede también ser determinada estudiando las curvas de aprendizaje preparadas sobre la base del desempeño del trabajo individual y por grupo.

DESARROLLO DEL EMPLEADO

Autor: Dalton E. McFarladn
Libro: "Administración de Personal"

No se puede pasar por alto por mucho tiempo las necesidades de educación de entrenamiento de sus empleados. Incluso la más cuidadosa selección no elimina la necesidad de entrenar, pues la gente no está moldeada a especificaciones y ocurren cambios en los procesos de la organización, en la técnica y en la humanidad.

El problema básico de la compañía en el desarrollo del empleado es unificar la motivación e interés propio en la realización del individuo dentro de las metas de la compañía.

Teoría de la organización y Entrenamiento de Empleados.

El problema de la organización es entrenar a la gente para que sea alerta y receptiva de las nuevas ideas, que no tenga miedo a la innovación, que tolere la ambigüedad, que sea flexible en su manera de afrontar sus problemas y que tenga alta capacidad de adaptación a las condiciones y problemas cambiantes.

La Sección de Entrenamiento y Desarrollo.

La tarea de entrenamiento y educación está compartida de tres maneras entre los grupos de ejecución, unidad de asesoría y empleados individuales. La sección de entrenamiento y desarrollo es un grupo de servicio que planea y facilita oportunidades de un desarrollo sistemático y organizado.

Políticas y problemas de Desarrollo de Empleo.

Las políticas de la compañía puede derivar las necesidades generales de entrenamiento. El trabajador con los ejecutivos de operación le ayuda a clarificar y definir con mayor precisión el enfoque de la compañía acerca del entrenamiento.

Entre los problemas críticos que encara la sección de entrenamiento están los siguientes: determinar las necesidades de entrenamiento, la selección de los que van a entrar, determinar el alcance y tipos de los programas de entrenamiento.

Necesidades de Entrenamiento.

Los ejecutivos de operación o los de asesoría pueden determinar el tipo de necesidades de entrenamiento. Las necesidades de entrenamiento son tan amplias que deben distribuirse sabiamente entre las necesidades en competencia. El resultado final debe dar un programa de actividades de entrenamiento bien integrado y coordinado.

Selección de los que deben entrenarse.

Las políticas de selección también pueden ser importantes para reducir el desperdicio asegurándose de que son seleccionados aquellos cuyas necesidades son mayores y tienen mayor capacidad de absorber y utilizar el entrenamiento.

Desarrollo de los programas.

Dentro del dominio de los programas formales los directores de entrenamiento tienen dos selecciones básicas: 1) desarrollar programas internos, 2) usar programas que proporcionen agencias externas.

Las compañías encuentran conveniente desarrollar programas internos: 1) Cuando existe un volumen importante de actividades 2) Cuando importantes cuadros de objetivos de entrenamiento permiten a los ejecutivos de entrenamiento desarrollar programas intensivos y extensivos. 3) Cuando técnicas especiales y otros temas relacionados requieren el uso de los especialistas de la propia compañía. 4) Donde no existen agencias externas o no son adecuadas, 5) Donde el entrenamiento puede ser efectuado más económicamente o en un mejor plan de tiempo.

Agencias externas.- Estas consisten primordialmente en programas de universidades o politécnicos, aunque consultores privados o firmas de consultores ofrecen algunas oportunidades de entrenamiento.

Escuelas de la Compañía.- Cuando el volumen de la complejidad de las actividades de entrenamiento las justifican, las compañías pueden establecer escuelas o institutos.

Alcance de los programas.- El concepto programas de entrenamiento implica una continuidad del esfuerzo de entrenamiento que a su vez hace posible el reclutamiento de un cuerpo de instructores del curso y programas relativamente permanentes.

Los métodos de entrenamiento son numerosos y cambian constantemente, tales cambios nacen de las necesidades y objetivos del entrenamiento. Algunos métodos son experimentales y están en etapa de desarrollo, otros son adaptados porque son la novedad actual entre los consultores o las compañías grandes.

Métodos y Objetivos de Entrenamiento.

Entrenamiento en relaciones humanas.

El entrenamiento en relaciones humanas cubre ampliamente áreas de temas tales como liderazgo, proceso en pequeños grupos, comunicaciones, organización formal e informal, motivación y moral de los empleados y equipos de trabajo.

El entrenamiento de relaciones humanas trata de aplicar al trabajo en todo nivel de la compañía, los descubrimientos de investigación que brotan de la psicología, sociología, antropología y psicología social.

Entrenamiento durante el trabajo.

Es un método de entrenamiento formal e informal importante.

Entrenamiento de orientación.

El objetivo de la compañía es llevar al empleado al menos hasta el nivel mínimo aceptable de actuación en el menor tiempo que sea posible.

Entrenamiento de aprendizaje.

Los aprendices registrados tienen arreglos contractuales escritos con los patrones. El entrenamiento de aprendices es largo y suele durar generalmente de unos dos a seis años o más, a menudo incluye el difícil tema de colaboración y planeación con los sindicatos de trabajo apropiados.

Rotación en el trabajo.- En todos los niveles el entrenamiento durante el trabajo puede incluir un plan de rotación, tales planes toman en consideración el diseño básico de organización de la compañía y sus unidades dependientes, considerando cada puesto como un lugar de entrenamiento para el que detenta el puesto.

Escuelas de capacitación.- Son escuelas de las compañías que proporcionan medios de entrenamiento lejos del lugar de trabajo. Son las más útiles donde se entrenan cantidades grandes para trabajos que no permiten un entrenamiento durante el trabajo mismo. Las escuelas de capacitación se usan para trabajos de oficina y de escritorio así como para trabajos de producción en planta.

Internados.- Los internados están ideados para proporcionar experiencias prácticas y realistas bajo supervisión para empleados profesionales o semiprofesionales.

Evaluación del entrenamiento relacionado con el trabajo.- Los cinco tipos básicos de entrenamiento sobre el trabajo pueden ser evaluados de acuerdo con los criterios de costo, eficiencia, habilidad para hacer frente a las necesidades de la compañía, calidad de instrucción y efecto en las actitudes de los empleados.

Programas de educación general.

Muchas compañías solo entrenan a sus empleados para técnicas de trabajos específicos ofreciendo programas de contenido educacional general, tales como cursos en economía, arte, ciencia, etc. Los programas de educación general descansan principalmente en métodos tradicionales de instrucción en salones de clase, aunque se usan ampliamente foros, seminarios y conferencias.

Programas de desarrollo de la administración.

El ejecutivo moderno necesita aprender a ser adaptable, flexible y aceptar el cambio rápido, a desarrollar sus habilidades hasta donde le sea posible, a aplicar los principios básicos y a entender los fundamentos de la conducción y motivación de los hombres bajo condiciones complejas y cambiantes.

Métodos de casos prácticos.- Un caso es un relato escrito de un informe entrenado o de un analista que busca describir una situación real.

Entrenamiento de laboratorio.- Presupone el uso de grupos T en los cuales de diez a quince personas se colocan en una situación cara a cara. La esencia de este método es la atracción de personas en una situación de aprendizaje en grupo en el que con ayuda de un conductor entrenado, los participantes aprenden a entender su propia conducta y de este modo a entender a los demás.

Juegos de administración.- Estos han sido ideados para simular los problemas de administrar una compañía o incluso un determinado departamento.

Aprendizaje programado.- Estos tienen la ventaja de ser altamente adaptables a la autoinstrucción.

Evaluación e investigación del entrenamiento.

Los programas de entrenamiento o cursos en compañías y universidades son evaluados por directores de entrenamiento cuando ya se han terminado. Su finalidad es recibir de los participantes retroalimentación que sea útil para mejorar los valores educacionales del trabajo ofrecido.

La evaluación del entrenamiento usa encuestas de opinión, medidas de productividad o de cambio en actuación o evaluación generales hechas por el personal del entrenamiento de los gerentes de operación.

EDUCACION Y ENTRENAMIENTO

Autores: Víctor Heredia Espinoza
José de Jesús Oñate Esquivel
Fernando Arias Galicia
Libro: "Administración de Recursos Humanos"

Introducción.

La educación es extraordinariamente importante tanto para un país como para una organización; por un lado permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos; por otro, esa mayor educación puede significar mayores niveles de vida por un más amplio conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de factores que acrecientan la salud así como por un mejor ingreso que permita, igualmente, un mayor consumo.

Capital Humano.

Hasta hace poco tiempo empezaron a considerar la educación como una forma de inversión en los seres humanos; es decir en la formación de capital humano.

Impacto económico de la educación.

El impacto económico de la educación; puede citarse simplemente el caso de la patentes extranjeras: México paga muchos millones de pesos a compañías extranjeras por el uso de las patentes. Si nuestro país contara con una tecnología propia y adecuada, podría competir satisfactoriamente en los mercados internacionales.

Entrenamiento en las Organizaciones.

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso, es por eso que es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que están actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano.

El entrenamiento para lograr eficacia debe de ser sistemático y realizado en tiempo y circunstancias adecuadas.

Determinación de las necesidades de entrenamiento.

En las organizaciones representan una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser. Se le conoce también como desviaciones.

Indices de eficacia de la organización.

Se expresan éstos frecuentemente en términos de contabilidad de costos, siendo el cociente del rendimiento real sobre el ideal, incluye dichos factores.

a) Costos de trabajo requeridos para la producción de bienes y servi

- c) Costos.
- b) Costos de materiales necesarios para producirlos.
- c) Calidad de los bienes y servicios.
- d) Utilización de maquinaria y equipo.
- e) Costos de distribución
- f) Cantidad y costo de los desperdicios, etc.

Análisis de las operaciones.

Se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva, a fin de poder entrenar o perfeccionar al personal.

Análisis humano.

Se realiza tomando dos elementos:

- inventario de recursos humanos
- moral de trabajo de la organización

Métodos utilizados para obtener información en el Análisis de Necesidades.

- a) Observación
- b) Cuestionario
- c) Entrevista

Tipos de entrenamiento.

Una vez determinadas las necesidades de entrenamiento se procede a establecer el tipo del mismo:

- a) Inducción
- b) TWI o ADE
- c) Escuela Vestibular
- d) Escuela general de la organización

Inducción.

El objetivo de este tipo de adiestramiento es acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador.

Consta de tres partes principales: a) Información introductoria, b) Información proporcionada por el supervisor, c) Entrevistas de ajuste.

TWI o ADE.

Su objetivo primordial es mejorar la producción y sus pasos son: 1o. determinar un programa de producción, 2o. elaborar un plan específico y 3o. desarrollar dicho programa.

Escuela Vestibular.

Su objetivo es enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador, generalmente esta escuela se sitúa en un lugar aparte ya sea dentro o fuera de la orga

nización. Una ventaja es que las actividades de producción no se verán obstaculizadas debido a errores; una desventaja, que el ambiente de trabajo sea totalmente diferente al real y que esto dificulte la adaptación.

Escuelas generales de la organización.

Se ocupan de dar adiestramiento técnico aunque también brindan cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades.

Principios del Aprendizaje.

No basta con los cursos dentro de la organización para que sea efectivo, es necesario tener en cuenta los principios del aprendizaje cuyo proceso es la adquisición de nuevos modos de conducta, de nuevas posibilidades de comportamiento:

- Las diferencias individuales
- La motivación
- Los estándares (medidas)
- Las recompensas
- El refuerzo
- Los antecedentes del individuo.

Técnicas de entrenamiento.

- Rotación de personal entre diversos puestos
- Lecturas dirigidas
- Reacción de artículos
- Análisis de casos
- Discusiones dirigidas
- Seminarios
- Mesas redondas
- Viajes de estudio
- Conferencias
- Demostraciones
- Retiros
- Dramatizaciones

Ayudas didácticas.

Cuando una persona desea comunicarse con otra debe tener en cuenta el nivel de conocimiento, los antecedentes socioculturales, las habilidades y las actividades del receptor. Las ayudas didácticas en el entrenamiento aceleran el aprendizaje; disminuyen el esfuerzo del comunicador y el esfuerzo del receptor y se aprende más en menos tiempo.

Tipos de ayuda didáctica.- Películas, carteles, manuales, gráficas boletinas, transparencias, etc.

Formación de instructores.

Es necesario seleccionar y entrenar a los instructores quienes deben

tener las características siguientes:

- conocer bien el trabajo que han de hacer
- poseer deseos de enseñar a otros
- tener conciencia de lo referente a la producción
- contar con habilidades para comunicar ideas
- lealtad para la organización y sus objetivos

Formación de manuales de entrenamiento.

Contenido: Introducción, recomendaciones al instructor, objetivos, programas, hoja guía para el instructor, estándares.

CAPACITACION

Autor: Alfonso Siliceo

Libro: "Capacitación y Desarrollo de Personal"

La Capacitación y la Empresa.

Sistemas de capacitación.

La capacitación es función de línea y dicho fenómeno debe entenderse en dos aspectos fundamentales:

- La capacitación en aulas.

Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados.

- La capacitación en el trabajo.

Entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.

Entrenamiento: capacitación individual.

El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir, en forma personal, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto.

Capacitación externa.

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener, pensamos que esta no es autosuficiente, y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades.

El Proceso Lógico de la Función de Capacitación.

Las etapas de la función de capacitación son:

1. Investigación para determinar las necesidades reales que existen o que deben satisfacerse a corto, mediano y largo plazo.
2. Fijar los objetivos que se deban lograr.
3. Definir que contenidos de educación son necesarios, qué temas, materias y áreas deben cubrirse con los cursos.
4. Señalar la forma y método de instrucción ad hoc para el curso.
5. Evaluar.
6. El seguimiento o continuación de la capacitación.

Organización de la función de Capacitación.

La función de capacitación debido a su importancia dentro de las organizaciones requiere de efectuar un proceso administrativo propio que incluye la planeación, organización integración, dirección y control; por ello se presenta el siguiente modelo Sistemático de Organización de la función de Capacitación.

Dicho modelo se compone básicamente de dos sistemas: El primero de ellos es el sistema receptor de la capacitación, y el segundo el sistema productor de la misma. Podemos decir que estos dos sistemas conllevan dos unidades: la identificación y la solución del problema.

Etapas del Modelo.

Primer etapa.- Identificación del sistema Receptor. En esta etapa la labor del Departamento de Capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la organización como:

- proceso de selección de personal
- inventario de recursos humanos
- análisis de puestos
- organización formal
- descripción de funciones
- necesidades de desarrollo de la empresa

Segunda etapa.- Necesidades y requerimientos de los integrantes del Sistema Receptor. En esta etapa se deberá investigar al detalle cuáles son los requisitos que en materia educativa, los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido.

Tercera etapa.- Establecimiento de la Misión del Sistema Productor en el problema a tratar. El depto. de capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose ésta como: objetivos generales, la filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.

Cuarta etapa.- Establecimiento de metas. Aquí deberán establecerse las metas que llevarán al departamento de capacitación a lograr la misión.

Quinta etapa.- Establecimiento de programas. Los programas a que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van a ayudar al cumplimiento de las metas.

Como determinar las necesidades de educación.

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever y adelantarse a necesidades futuras. Debe precisar en primer lugar, necesidades presentes y a corto plazo y en segundo término a mediano y largo plazo.

Definición, origen, técnicas y beneficios.

Las necesidades del entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colabora en una organización.

Fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación.

1. El análisis, descripción, y evaluación de los puestos.
2. La calificación de méritos y la evaluación de los puestos.
3. Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
4. Promociones y ascensos del personal.
5. Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios.
6. Índices de desperdicio y altos costos de operación.

7. Quejas.
8. Evaluación de cursos y seminarios, etc.

Técnicas e instrumentos utilizados en la búsqueda de información.

1. Entrevista individual
2. Entrevista de grupo
3. Aplicación de cuestionario
4. Aplicación de evaluaciones y pruebas
5. Inventario de recursos humanos
6. Datos estadísticos
7. Comités
8. Informes y opiniones de consultores externos

Algunos de los beneficios del diagnóstico.

1. Análisis y localización de necesidades educativas
2. Obtención de perfiles educativos
3. Información para la programación de actividades del departamento
4. Información para calcular el costo beneficio del programa
5. Definición de recursos

Algunos métodos para investigar y determinar necesidades.

1. Grupos efectivos de trabajo
2. Consultores externos
3. Comité especial
4. Encuestas
5. Entrevistas

Señalamiento de objetivos.

Una vez que se han descubierto las necesidades de la empresa, se pueden discutir y señalar los objetivos que deben lograr, esto es, se pueden responder y satisfacer necesidades.

Contenido Educativo.

Determinar el contenido o materia de educación es parte de la planeación y objetivos de que se ha hablado anteriormente.

Base para el contenido de los diferentes programas de educación:

1. Conocimientos elementales acerca de la empresa.
2. Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que desempeña.
3. Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño.
4. Materias culturales y conocimientos universales.

Método de Instrucción.

No existe un método ideal, todos serán buenos y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, con el tiempo de que se dispone y con otros factores asimismo inter

santes.

Clasificación.

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación:

1. Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen.

Adiestramiento	- métodos objetivos - métodos audiovisuales - métodos informativos
Capacitación	- métodos de participación de grupos
Formación y Desarrollo	- métodos destinados a cambios - y orientación de actitudes

2. Según la actividad realizada por el sujeto:

- Labor individual y autoeducación
- Interacción y participación de grupos.

3. Información de conocimientos.

Clase formal.- Se trata de uno de los métodos más antiguos y practicados en el campo de la enseñanza. El instructor desempeña toda la parte activa, pues se trata de una exposición unilateral.

Conferencia con participantes.- En este caso nos referimos a una variedad de la conferencia. Este método también consiste de una exposición unilateral, pero dejando la puerta abierta al grupo para que intervengan con preguntas, dudas, discusiones, etc.

Discurso.- Un método unilateral en el que el orador desempeña el papel principal.

Seminario.- Método de discusión y participación.- Los objetivos de este tipo de métodos son diversos pero todos tienen dos importantes comunes denominadores: discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, etc.

Simulación.- Juego de negocios y juego de representación.- Los juegos de negocios se han convertido en una técnica popular. Se trata de un método utilizado principalmente en el entrenamiento dentro de la empresa.

Método de la "charola de entrada".- Este método consiste en presentar a los participantes organizados en pequeños grupos material, informes, estadísticas, etc. y problemas que representan una situación compleja es decir hechos que pueden presentarse en el desarrollo cotidiano.

Congreso.- Junta o reunión formal de varias personas que deliberan sobre algún tema.

Sinposio.- Sirve para designar un tipo de conferencia sobre un asunto determinando en torno al cual se reúnen opiniones diversas. El método puede ser oral o escrito.

Foro.- Significa un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.

Método de aprender haciendo.- Puede calificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo.

Método del caso.- Es presentar ante un grupo un problema o caso, con la finalidad de analizarlo, discutirlo, y aplicar conocimientos por parte del grupo a un sistema específico.

Consejería-asesoría.- Implica una especial labor del maestro o jefe, respecto de la capacitación y desarrollo del alumno o colaborador.

Dramatización.- Se trata de la actuación de todos los participantes en situaciones específicas de la vida de trabajo en la empresa, pudiendo tratarse también de situaciones sociales ajenas a la organización.

Sensibilización.- En la que los individuos pueden incrementar su comprensión de las fuerzas que influyen en la conducta individual, en la de grupo y en la de organización total.

Medios Auxiliares de la Capacitación.

Auxiliares gráficos

pizarrón
rotafolio
franelógrafo
gráfica
cuadernos para escritura

Proyección de imágenes

proyector de cine sonoro
proyector de transferencias
retroproyector
proyector de cuerpo opaco
circuito cerrado de televisión

Medios sonoros.

grabadoras
tocadisco

Situaciones y organización física de las aulas:
adecuada ventilación
luminosidad del aula
limpieza del local
funcionalidad.

Evaluación.

Cuando termina el curso se debe evaluar a través de una encuesta a fin de medir su éxito y el grado de asimilación del alumno y también para que sirva de base para determinar necesidades de capacitación. La evaluación del personal puede realizarse en tres diferentes etapas a saber:

- 1a. antes del curso
- 2a. durante el curso
- 3a. al final del curso

Los exámenes pueden ser:

- escritos
- orales
- prácticos

Seguimiento de la capacitación.

Trata de no desaprovechar los conocimientos, llevándolos a la práctica durante toda la vida.

2.3 ESCALAFON

Autor: Secretaría de la Presidencia

Libro: Reglamento de Escalafón. Recomendaciones sobre su contenido.

Concepto. Se denomina Escalafón el sistema organizado en la dependencia para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores de base y autorizar las permutas. Este reglamento contiene el conjunto de normas que determinan y regulan este procedimiento con fundamento en lo dispuesto por el título tercero de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, y con apoyo en lo relativo a las Condiciones Generales de Trabajo de la propia dependencia.

Las disposiciones de este reglamento son obligatorias para la dependencia y para sus trabajadores de base, así como para el Sindicato Nacional de la misma.

El derecho de ascenso corresponde a los trabajadores de base con categoría inmediata inferior a la plaza vacante y un mínimo de seis meses en la plaza que ocupan.

El ascenso de los trabajadores se determinará mediante la calificación de los diversos factores escalafonarios que son: conocimientos, aptitud, disciplina, puntualidad y antigüedad.

Conocimientos.- La posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza.

Aptitud.- El cumplimiento de las instrucciones legítimas dictadas por los superiores y el grado de adaptabilidad a las diversas rutinas de trabajo.

Disciplina.- El cumplimiento de las instrucciones legítimas dictadas por los superiores y el grado de adaptabilidad a las diversas rutinas de trabajo.

Antigüedad.- Tiempo de servicios prestados por el trabajador a la Dependencia.

Se considerará también tiempo efectivo de servicios para los fines escalafonarios, el que transcurra mientras un trabajador goce de licencia sin sueldo para desempeñar puestos de confianza en el sector público, así como comisiones sindicales o cargos de elección popular.

La Dependencia debe definir lo que habrá de entender como unidad escalafonaria para efectos del propio reglamento. Actualmente, las distintas dependencias definen sus unidades escalafonarias bien sea por unidades presupuestales, centros de trabajo, secciones sindicales o zonas geográficas.

Grupo Escalafonario.- Conjunto de puestos que tiene funciones afines de tipo general.

Subgrupo Escalafonario.- Aquel que agrupa a los trabajadores que desempeñan labores análogas.

Clase Escalafonaria.- Conjunto de trabajadores que realizan una misma actividad específica.

Categoría Escalafonaria.- Es la definición del empleo concreto dentro de la clase escalafonaria respectiva.

Cada Dependencia debe elaborar un "Catálogo de Puestos" donde se determinen las funciones específicas que se requieren para cada una de las plazas. Esto es necesario si se quiere que exista efectivamente un procedimiento escalafonario basado en los conocimientos y aptitud de los servidores públicos, que asimismo permita su adecuada capacitación.

Concurso Escalafonario.- Procedimiento por el cual la Comisión Mixta de Escalafón reconoce los derechos escalafonarios de los trabajadores, con base en la calificación de los factores escalafonarios y de las pruebas realizadas.

Vacante Definitiva.- La plaza que quede sin titular por renuncia, baja, término de nombramiento o muerte del trabajador.

Vacante Provisional.- La que queda temporalmente sin titular por un tiempo mayor de seis meses por encontrarse éste con licencia sin sueldo, en los términos del artículo 65 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Plaza de Nueva Creación.- Aquella cuya categoría o denominación no figure en los presupuestos y tabuladores vigentes o que vaya a aumentar el número de las ya existentes, siempre que se le clasifique o legalmente pueda ser clasificada como de base.

Las plazas descritas anteriormente son materias del procedimiento escalafonario, en cambio no son las que se conocen como:

Vacantes Interinas.- Son las que se originan por licencia sin goce de sueldo que no excedan de seis meses, y las

Plazas de Última categoría.- Son las de menor sueldo existentes en un grupo dentro del catálogo de puestos de la dependencia, y que pueden ser cubiertas por el titular.

Se considera conveniente que al organizar su respectivo sistema escalafonario, las dependencias tomen en cuenta no sólo los grupos y categorías presupuestales señaladas en el art. 20 de la Ley, sino también la descripción específica de las funciones que deben desempeñarse en cada puesto, mismas que deben quedar determinadas en el manual

de puestos que al efecto elabore cada entidad.

Evaluación de los Factores Escalafonarios.

Los factores escalafonarios se evaluarán semestralmente, de acuerdo con las normas que se establezcan en el instructivo que para el efecto formule la Comisión Mixta de Escalafón.

El valor del factor conocimiento dentro de la calificación escalafonaria, no podrá ser inferior del 50% del total.

El peso del factor aptitud no será inferior del 30% del total de la calificación escalafonaria.

Para la disciplina y puntualidad se sugiere un peso máximo del 20%.

La antigüedad no tendrá valor numérico en la determinación del derecho escalafonario. Servirá exclusivamente para desempatar un caso en el que dos o más participantes obtengan idéntica calificación en los factores escalafonarios.

De las inconformidades: Los trabajadores y la dependencia podrán inconformarse contra las resoluciones de la Comisión, cuando a su juicio existan circunstancias que les afecten.

Los trabajadores podrán inconformarse en los siguientes casos:

- Cuando en los exámenes se haya producido alguna irregularidad comprobable.
- Cuando del resultado del concurso se desprenda que se hizo una inexacta evaluación de los factores escalafonarios, respecto de cualesquiera de los concursantes.

La dependencia podrá objetar el procedimiento por las causas que se señalan en el último párrafo.

Proyecto de Catálogo Escalafonario:

- a) Grupo profesional, es el que se integra con los profesionales, pasantes y practicantes que hayan cursado estudios en las instituciones legalmente autorizadas para expedir constancias, títulos y otros documentos que acrediten el grado de conocimientos adquiridos.
- b) Grupo especialista, es el que se forma por los trabajadores que sin haber cursado estudios profesionales, requieren determinados

conocimientos en alguna ciencia, arte o técnica para el desempeño de una plaza y por aquellos que teniendo estudios de una carrera profesional, no la hubieren concluído.

- c) Grupo administrativo, es el de los trabajadores que realizan labores de oficina y las similares a éstas.
- d) Grupo obrero, es el que se integra con el personal obrero de base de la Secretaría y todo aquel que siendo de base, realice labores manuales.
- e) Grupo de servicios auxiliares administrativos, es el que se integra con aquel personal que desarrolla labores de servicios de intendencia, vigilancia, transportes y otras similares.

2.4 MANUAL DE ORGANIZACION

Autor: Secretaría de Comercio

Libro: "Guía para la Elaboración de Manuales de Organización"

Concepto.

El Manual de Organización es un instrumento de apoyo administrativo que contiene información ordenada y sistemática sobre los antecedentes, disposiciones jurídicas, atribuciones, objetivos, estructura orgánica y funciones asignadas a cada uno de los órganos de la Institución de que se trate.

Existen Manuales de Organización departamentales, que se ocupan de un departamento en particular, o de una función específica, y Manuales Generales de Organización, que abarcan a toda una empresa.

Elementos que integran el Manual:

Identificación.- Es la primera hoja del Manual, con la que se conocen los datos más elementales del documento.

En ella se anotan y/o aparecen los siguientes datos: Logotipo de la Entidad, Nombre de la entidad, Título del Manual, Unidad responsable de su elaboración y de actualización permanente, y Fecha de implantación o, en su caso, de su actualización.

Contenido.- Es la lista que especifica los rubros que contiene el Manual de Organización General, así como el número de página en el que se encuentra cada uno de los apartados.

Ejemplo:

Apartados	Página
1. Introducción	3
2. Antecedentes	4
3. Disposiciones Jurídicas	6

Recomendaciones:

- Es importante seguir el orden descrito anteriormente, para efectos de uniformidad en la presentación.
- Es necesario, por motivos de orden y para facilitar su localización, que se enumere progresivamente cada uno de los apartados, y asigne el número de página, según corresponda.
- Es recomendable que se introduzcan separadores para cada uno de los rubros, con su correspondiente número de identificación y nombre del apartado respectivo.

Introducción.- Es el apartado en el que se hace una explicación dirigida al lector acerca del contenido del documento, de su utilidad pa

ra consulta, y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigido, cómo se usará y cómo se harán las revisiones y actualizaciones.

Recomendaciones:

- Al formular la introducción, procure abarcar la totalidad de los fines y propósitos, para incorporar al lector dentro de el trabajo.
- Emplee un vocabulario sencillo, pues no olvide que la sencillez en el escrito facilita el entendimiento y la clara comunicación.
- En el texto del apartado, procure introducir un mensaje y, a la vez, la aprobación del Titular de la Institución de que se trate.

Antecedentes.- Es el apartado en que se mencionan los aspectos sobresalientes del desarrollo histórico de la entidad, se indican los motivos por los que se haya modificado su organización y su funcionamiento, y se presentan de manera sintética y cronológica las disposiciones jurídicas por las que se creó la entidad.

Recomendaciones:

En la redacción de este apartado, procure incluir los siguientes puntos:

- Breves comentarios acerca del origen de las actividades en México que están relacionadas con la Entidad.
- Causas que motivaron la intervención del Estado en esa actividad.
- Fecha de creación, y circunstancias específicas en que se inician las actividades de la entidad.
- Cambios más importantes en la estructura y en el funcionamiento de la entidad.
- En caso de las empresas de Participación Estatal, desglose el capital actual, y señale los respectivos tenedores de las acciones.

Disposiciones Jurídicas.- En este aparato se enumeran todos los ordenamientos jurídicos en vigor que regulan la operación de la entidad, es decir, el aspecto jurídico en el que sustenta su funcionamiento.

Recomendaciones:

- Se sugiere solicitar el apoyo del área jurídica para la elaboración de este apartado.

- Es aconsejable presentar este apartado en forma enunciativa, y no a manera de redacción.
- Es recomendable seguir el orden que a continuación se describe:

- . Constitución Política
- . Tratados y/o Convenios Internacionales
- . Leyes Federales y Leyes Orgánicas
- . Leyes Locales
- . Reglamentos
- . Decretos
- . Acuerdos
- . Oficios
- . Circulares
- . Otros

- El desarrollo de cada uno de los rubros se debe realizar con la secuencia anterior, y dentro de ésta, por orden de importancia y cronológicamente.
- Mencione, para cada una de las disposiciones jurídicas, su nombre completo y la fecha en que fue publicada en el Diario Oficial; al efecto, se describirá la fecha de la siguiente forma: con número arábigo, el día y el año; con número romano, el mes. Ejemplo: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. D.O. 5-11-17.
- Si al ordenamiento de creación de la entidad se le hicieron reformas posteriores a su aparición, se le ubicará cronológicamente, según sea la fecha de su última reforma.
- Selección sólo aquellas disposiciones jurídicas que se relacionen con las atribuciones de la entidad, y que influyen de manera sustantiva en su funcionamiento.
- Cuando se trate de Actas Constitutivas, estatutos y otras disposiciones relativas a la creación y operación de la entidad, y que no hayan sido publicadas en el Diario Oficial, se identificarán los datos de acuerdo con el ejemplo siguiente:

Escritura Pública núm...volumen...pág...ante el Notario Público núm...el...(fecha en la ciudad de...se constituyó...(nombre de la entidad).

Atribuciones.- Es el apartado que contiene la transcripción textual de las facultades para obrar, o el derecho de hacer, otorgadas a la entidad, mediante un instrumento jurídico o administrativo.

Recomendaciones:

- Es recomendable consultar las disposiciones legales que dieron origen a la Institución, y copiar textualmente el capítulo y/o artículo

lo referente a las facultades que le corresponden.

Conviene señalar que estas facultades pueden aparecer con las siguientes denominaciones: atribuciones, funciones; tendrá por objeto; despacho de los siguientes asuntos, etc.

- Es conveniente que, al transcribir las atribuciones, se mencionen al pie de la página las disposiciones jurídicas de referencia.

Objetivo:- En este apartado se describe el fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa, o de toda la operación y todo el funcionamiento de la entidad, en su conjunto.

Diferencias entre objetivos y metas.- Es muy común confundir objetivos con metas; la razón de ello es que ambas están íntimamente ligadas y no pueden concebirse los unos sin las otras.

Mientras que los objetivos definen un fin por alcanzar, en uno o varios períodos de planeación, sin especificar en su contenido fechas ni cuantificación de resultados, las metas determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un período de planeación específico, cuantificándose los resultados que se desean lograr, e incluso el costo estimado para llegar a ellos.

Se sugiere formular sólo un objetivo; pero si por las atribuciones de la Institución es necesario describir otro más, conviene definirlo de la mejor manera posible.

- Es recomendable que el objetivo y objetivos que se describan, sean redactados con base en las atribuciones de la entidad.
- Es conveniente que el objetivo o los objetivos descritos sean avalados por el Titular de la Entidad, a fin de que el funcionamiento general se encamine a su consecución.

Estructura Orgánica.- Este apartado contiene una relación, ordenada jerárquicamente, de las unidades administrativas de la entidad, identificadas por el código que permite reconocer las relaciones de dependencia del nivel jerárquico superior al inferior.

Recomendaciones:

- En el caso de las entidades paraestatales en donde el órgano máxi-

mo de gobierno se denomina Asamblea de Accionistas, Junta Directiva o Consejo de Administración, se sugiere se identifique con números romanos y se describan con números arábigos y notación decimal las unidades administrativas restantes a partir de la Gerencia General, Dirección General, o sus equivalentes y hasta el tercer nivel jerárquico.

- Se recomienda que la descripción de la estructura orgánica se formule de la cúpula a la base, y de izquierda a derecha.
- Es conveniente evitar las abreviaturas en el nombre de las unidades administrativas.
- Se sugiere que la descripción de la Estructura Orgánica de una entidad no mezcle órganos equivalentes, tales como direcciones y gerencias.
- Se recomienda que el nombre de las unidades administrativas descritas en la estructura orgánica, así como su orden jerárquico, correspondan exactamente al establecido en el organograma.

Funciones.- En este apartado del Manual se enumera el grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la entidad, cuyo ejercicio es responsabilidad de cada unidad administrativa descrita en la estructura orgánica.

Recomendaciones:

- Es recomendable que la descripción de cada una de las funciones se inicie con un verbo en infinitivo.
- Se sugiere que el nombre de los órganos sea el mismo mencionado en la descripción de la estructura orgánica, y con su correspondiente código de identificación.
- Es conveniente que las funciones descritas en el Manual de Organización sean verificadas y, en su caso, aprobadas por el titular de cada Institución, o unidad administrativa.
- Se debe procurar que la descripción de las funciones corresponda a órganos, evitando caer en la descripción de puesto.
- Se recomienda que cuando una función se desprenda de otra, ésta deberá ir en seguida; por lo tanto, las funciones se agruparán por afinidad, y siguiendo un orden lógico.

- Es conveniente observar que cuando una función sea de coordinación entre dos órganos, exista la función correspondiente en cada uno de ellos.
- Es recomendable que cuando dos órganos diferentes tengan funciones cuyas características denotan duplicidad, se delimiten éstas previamente entre los Titulares de los órganos involucrados.

Organograma.- Es el apartado que contiene la representación gráfica de la estructura orgánica, que refleja, en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que la integran, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y asesoría.

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Autor: Miguel Duhalt Krauss

Libro: "Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas"

Historia.

La historia de los manuales como instrumento en la administración es relativamente reciente. Fue durante la segunda guerra mundial cuando se desarrolló esta técnica, aunque antes ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones a los empleados, sobre algunas fases de las operaciones de la empresa. La escasez y la urgencia de personal adiestrado durante la guerra hizo necesario preparar manuales más detallados. Podría decirse que cada hombre que trabajaba en las oficinas o servicios del ejército, tenía su manual. Estos resolvían problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia y de supervisión. Se lograba al mismo tiempo, la uniformidad en la realización de las tareas del método óptimo de ejecución, tan importante en el ejército.

¿Qué es un manual?

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo. Como puede verse es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos de la empresa.

Diversos tipos de manuales,

La primera clasificación se refiere al contenido del manual y se desprende de la propia definición de manual que se ha dado.

- a) Manuales de Historia de la empresa.
- b) Manuales de Organización de la empresa.
- c) Manuales de Políticas de la empresa.
- d) Manuales de Procedimientos de la empresa.
- e) Manuales de Contenido múltiple, que trata dos o más temas.

La segunda clasificación atiende a la función específica o área de actividad de que trata el manual. Así puede haber manuales de:

- f) ventas
- g) producción
- h) finanzas
- i) personal
- j) otras funciones
- k) generales, que se ocupen de dos o más de estas áreas.

Aquí veremos en especial los manuales de organización.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos.

Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripción de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

Existen manuales de organización departamentales, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica, y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa.

Es costumbre incluir en los manuales generales de la organización un capítulo de historia de la empresa. También suele incluirse un capítulo de políticas de organización y área de políticas generales o de departamentales, según la naturaleza del manual.

Para tener una idea del contenido de un manual de organización, es prudente revisar los siguientes títulos que recomienda Louis A.

Allen:

- a) Declaración de objetivos de la empresa. Objetivos de la organización.
- b) Políticas generales de la empresa. Políticas de organización.
- c) Principios de organización que han servido de base a la organización adoptada.
- d) Glosario de términos de organización.
- e) Nombres de las unidades administrativas y de los puestos.
- f) Procedimientos de organización: para preparar y aprobar cartas de organización y descripciones de puestos y modificaciones a la organización.
- g) Responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos.
- h) Cartas de organización.
- i) Descripción de puestos.
- j) Descripción de actividades de los comités.
- k) Sistema de numeración, clasificación e identificación del contenido del manual e índice.

A estos temas generalmente se agregan:

- a) Introducción o prefacio en que se describen las necesidades básicas que se supone llenará el manual para aclararle al personal qué se persigue con su elaboración, y
- b) Un capítulo de historia de la empresa.

2.5 ORGANOGRAMA

Autor: Secretaría de Comercio.

Libro: "Guía para la elaboración de Manuales de Organización.

Concepto.

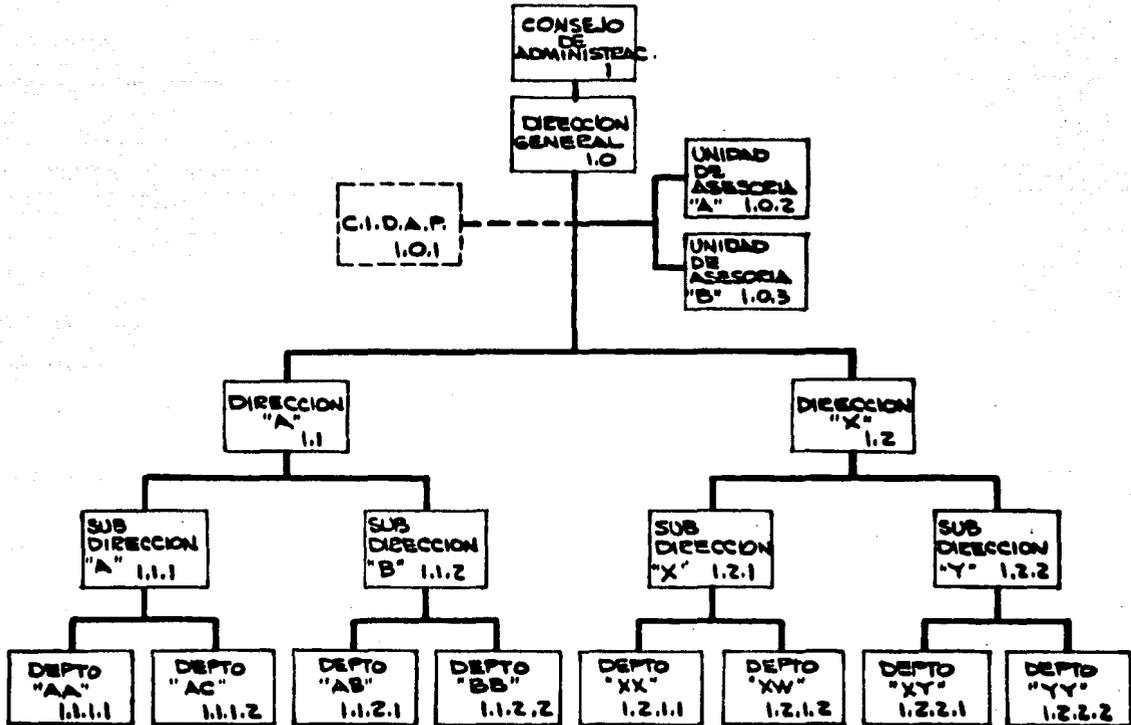
Organograma.- Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa, que refleja, en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que la integran, sus niveles jerárquicos, y las líneas de autoridad y de asesoría.

En virtud de que se corre el riesgo de crear confusión si se intenta explicar por medio de redacción las diversas normas y recomendaciones para la elaboración de organogramas que ha emitido la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, se ha considerado conveniente incluir, las figuras más explicativas y de más rápida comprensión para el lector.

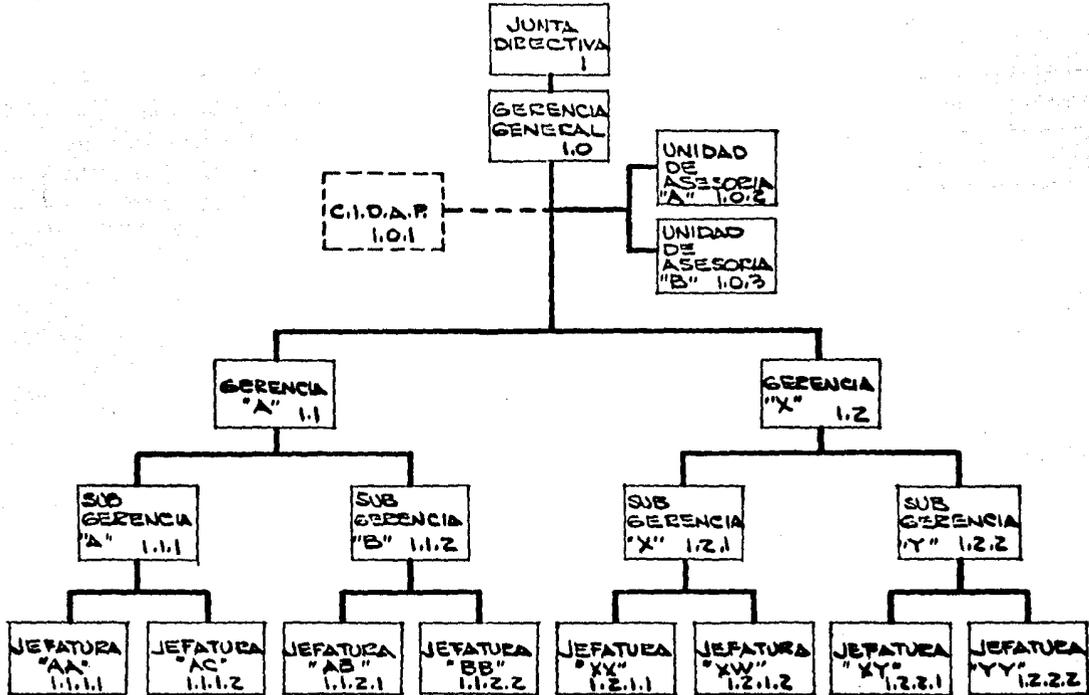
Recomendaciones:

- Se recomienda que la figura empleada para la representación de los órganos sean rectángulos de la misma medida.
- Es prudente evitar los recuadros en el dibujo de los órganos superiores.
- Se sugiere que el nombre que identifica a cada uno de los órganos sea igual al que se mencione en la descripción de la estructura orgánica y las funciones.
- Es conveniente que en la parte superior, y al centro del organograma, se anote el nombre de la entidad, e inmediatamente, en el renglón siguiente, la palabra "ORGANOGRAMA".
- Es recomendable que en el ángulo derecho se anoten las siglas de la unidad que lo formula, y la fecha.
- En el Organograma que se anexa aparece en el ángulo inferior derecho el código de identificación de cada uno de los órganos; su presencia se debe a que se desea ejemplificar con mayor claridad la descripción de la estructura orgánica; no obstante, de no ser necesaria su anotación, cada dígito representa un nivel jerárquico. En el caso de los órganos ubicados en el STAFF, éstos no representan una jerarquía, es decir, no poseen autoridad con relación a los órganos inferiores.

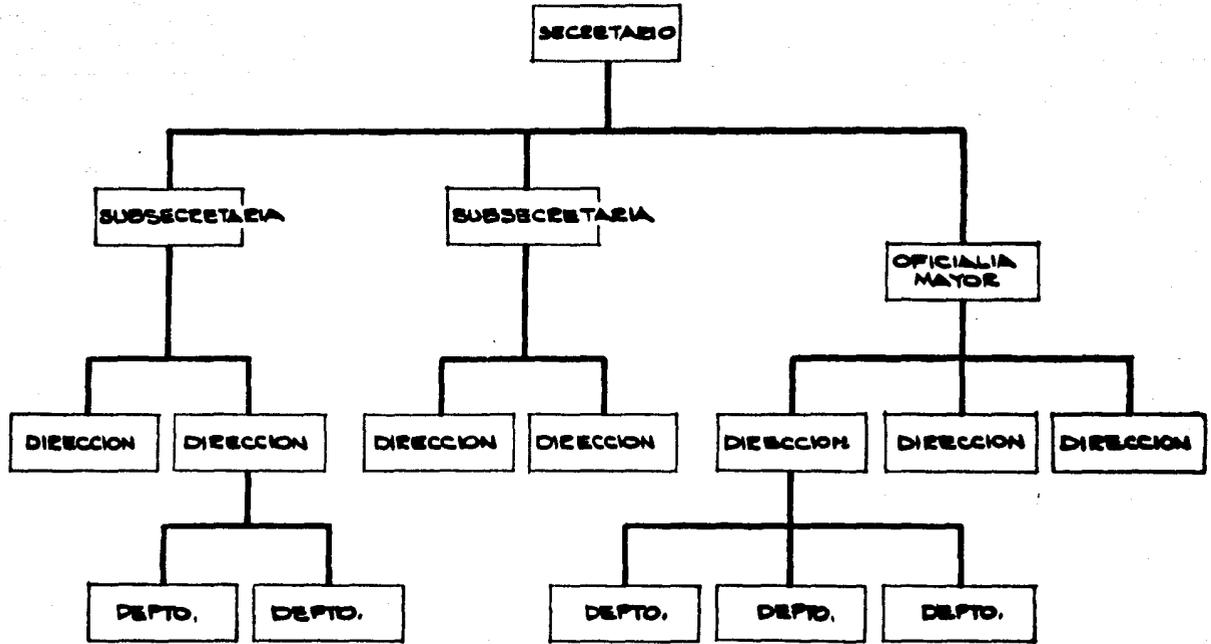
NOMBRE DE LA ENTIDAD
ORGANOGRAMA



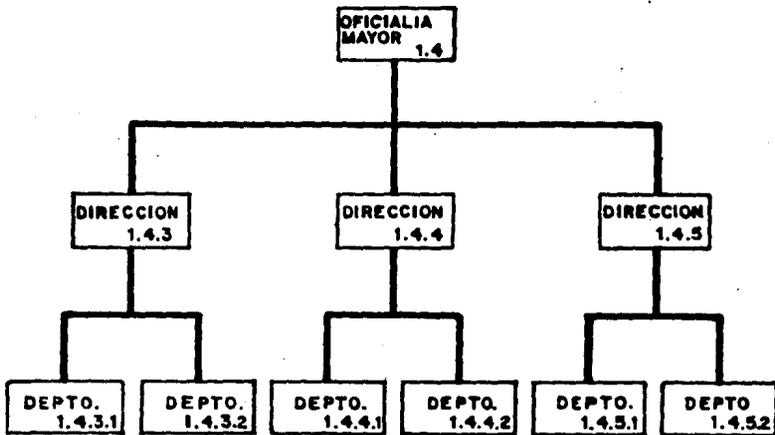
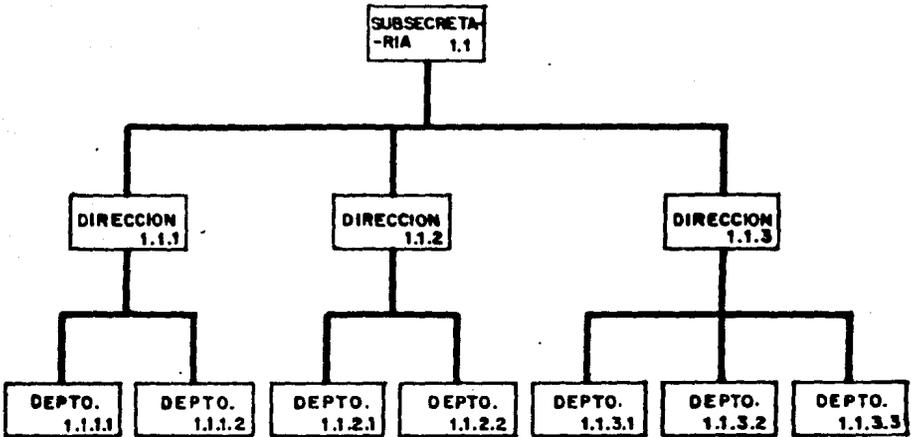
NOMBRE DE LA ENTIDAD
ORGANOGRAMA



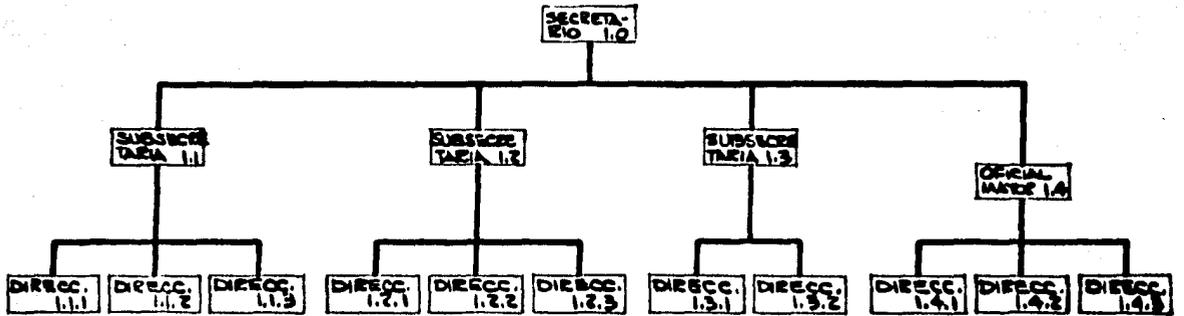
ORGANOGRAMA VERTICAL



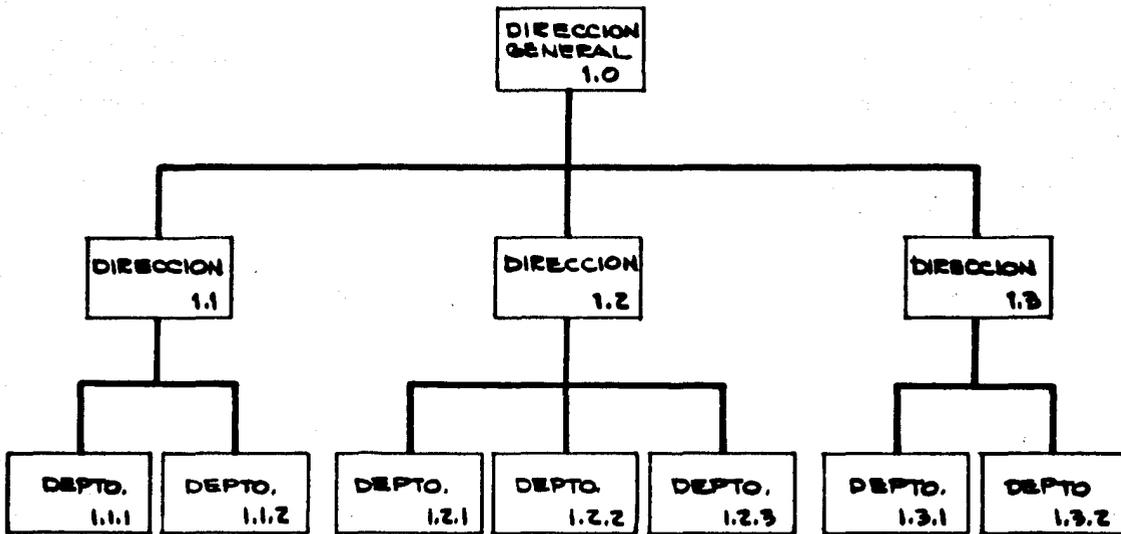
ORGANOGRAMAS ESPECIFICOS



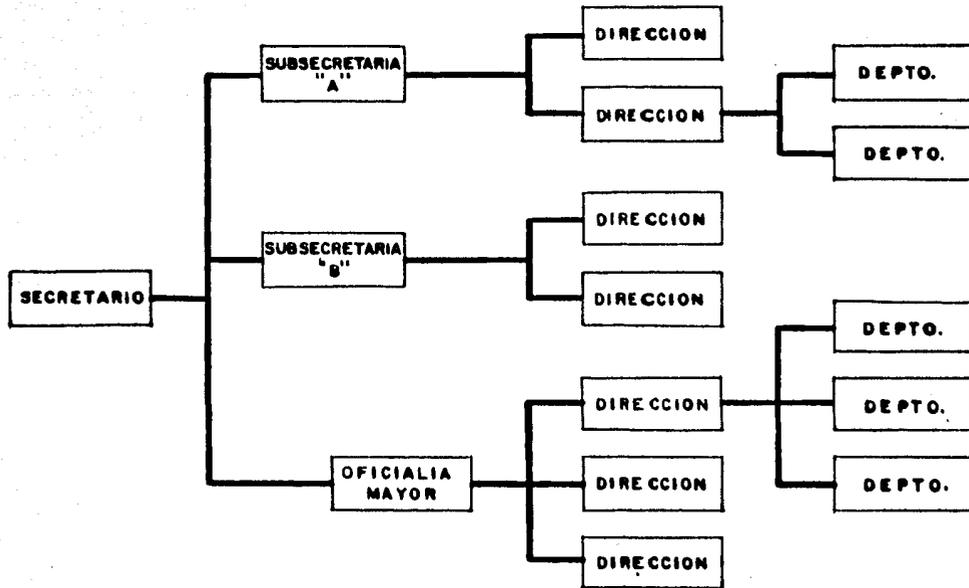
ORGANOGRAMA GENERAL



ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL

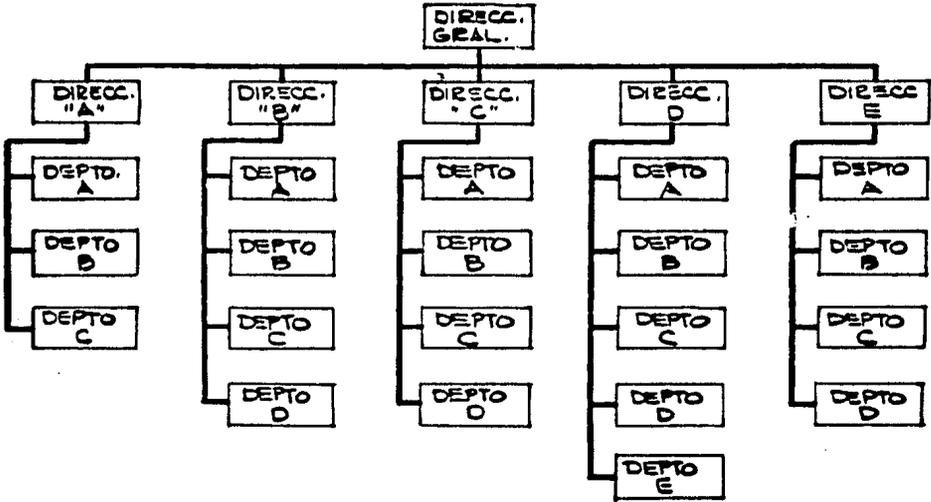


ORGANOGRAMA HORIZONTAL

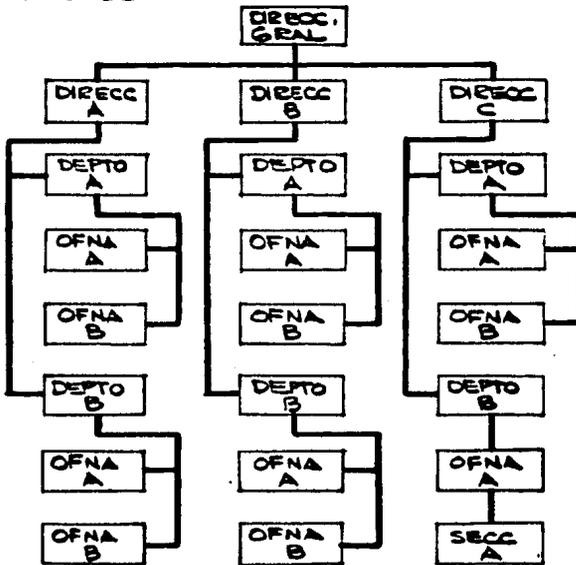


ORGANOGRAMA MIXTO

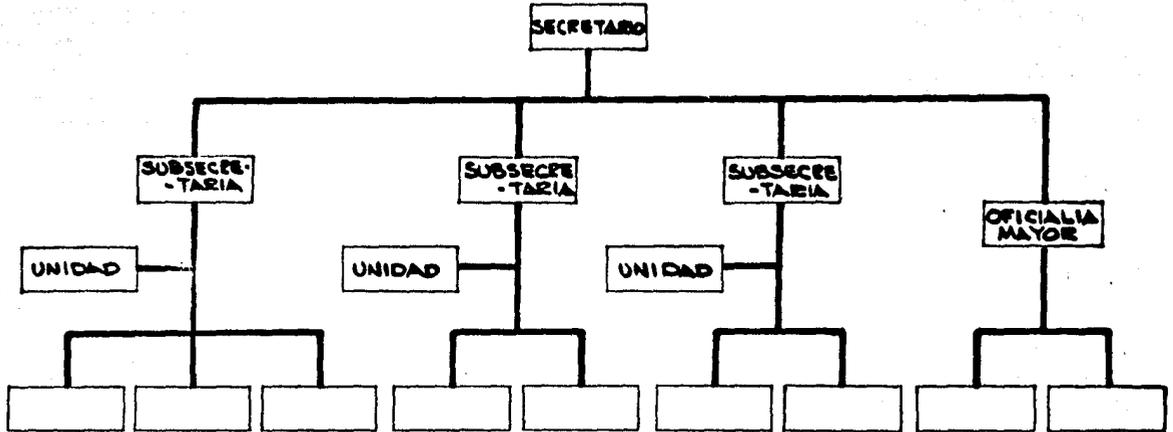
VERTICAL HORIZONTAL



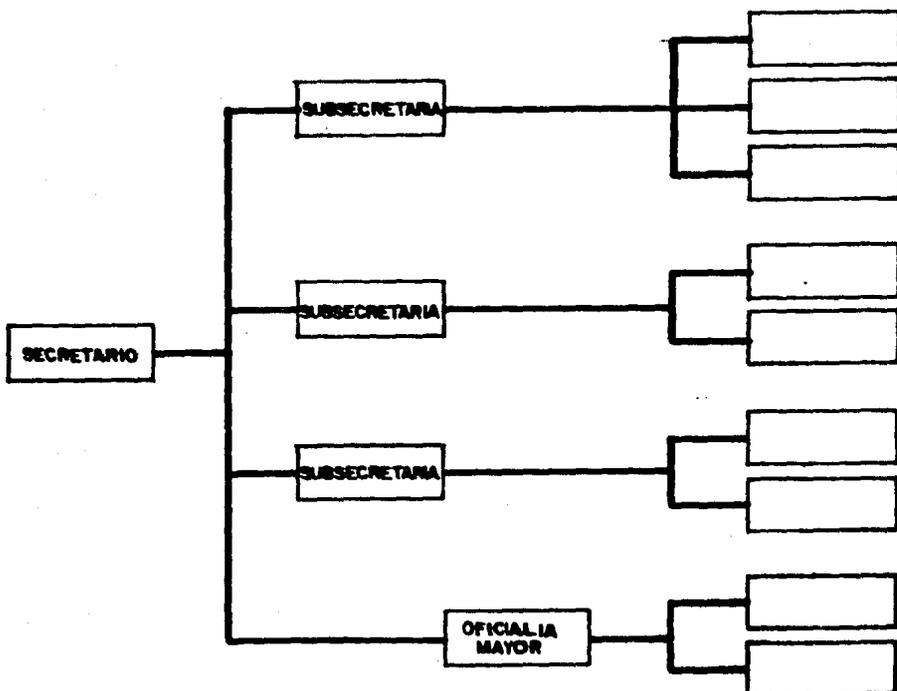
DISENO REPLEGADO



FORMA DE LAS FIGURAS

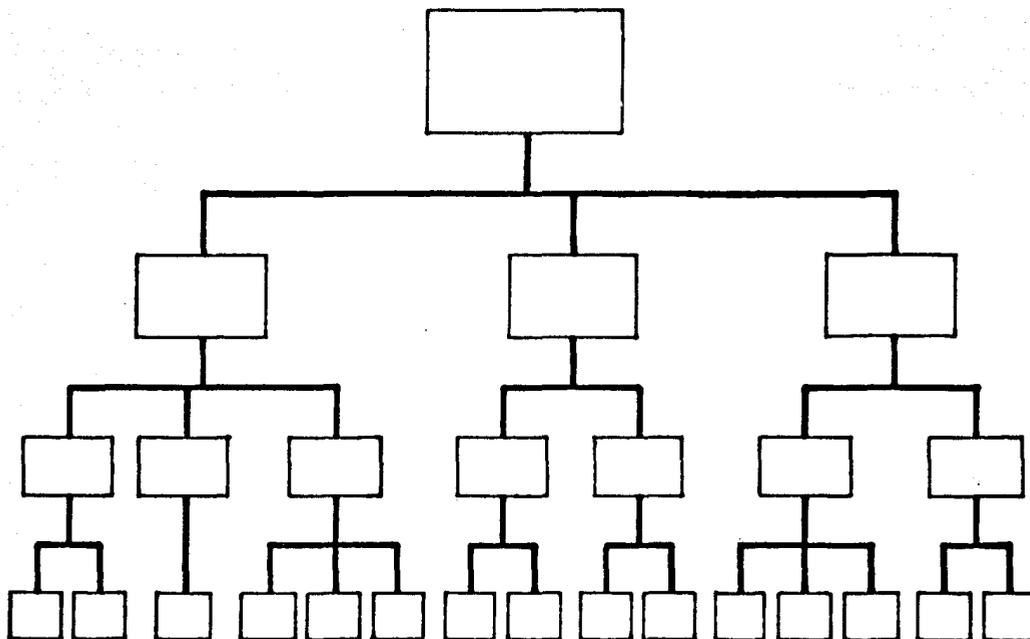


FORMA DE LAS FIGURAS



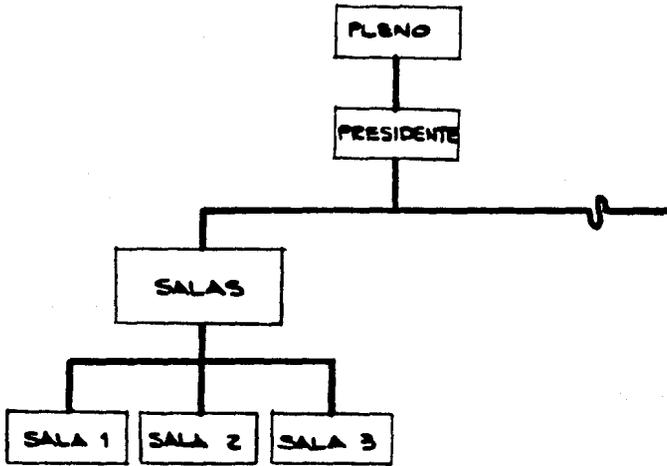
DIMENSION DE LAS FIGURAS

INCORRECTO

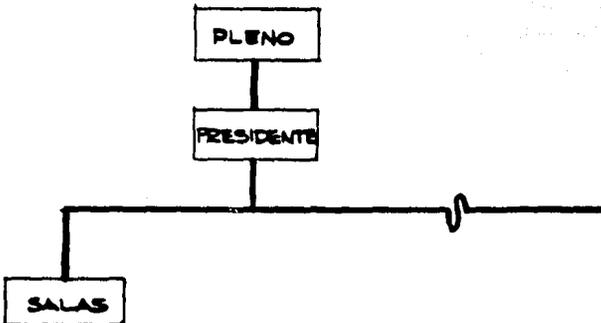


EMPLEO DE RECTANGULOS DE DIMENSIONES SEMEJANTES

INCORRECTO

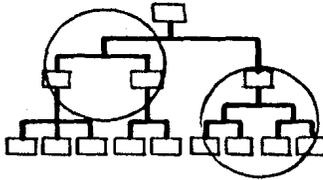
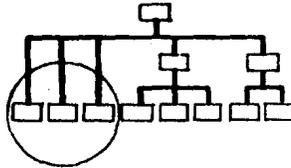
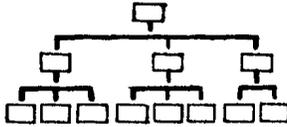


CORRECTO

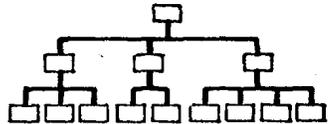
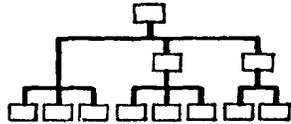
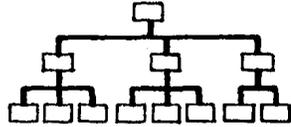


REPRESENTACION DE LA RELACION PRINCIPAL DE AUTORIDAD

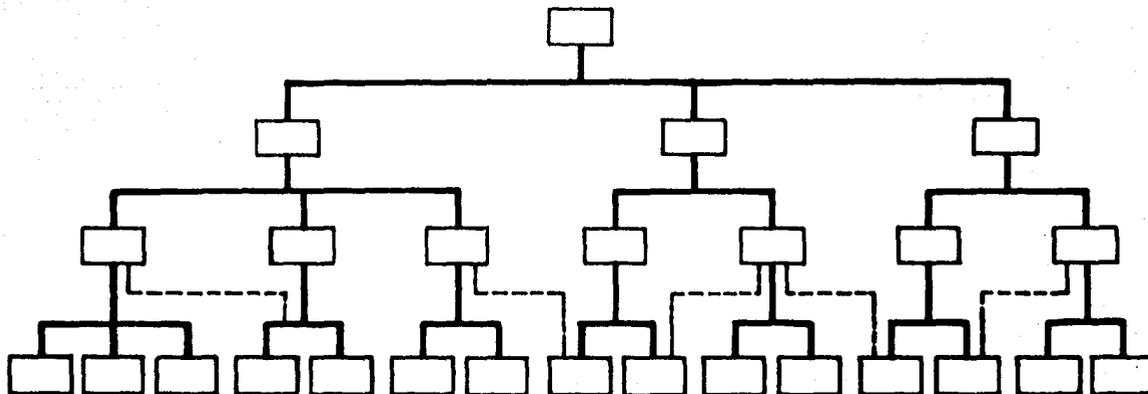
INCORRECTO



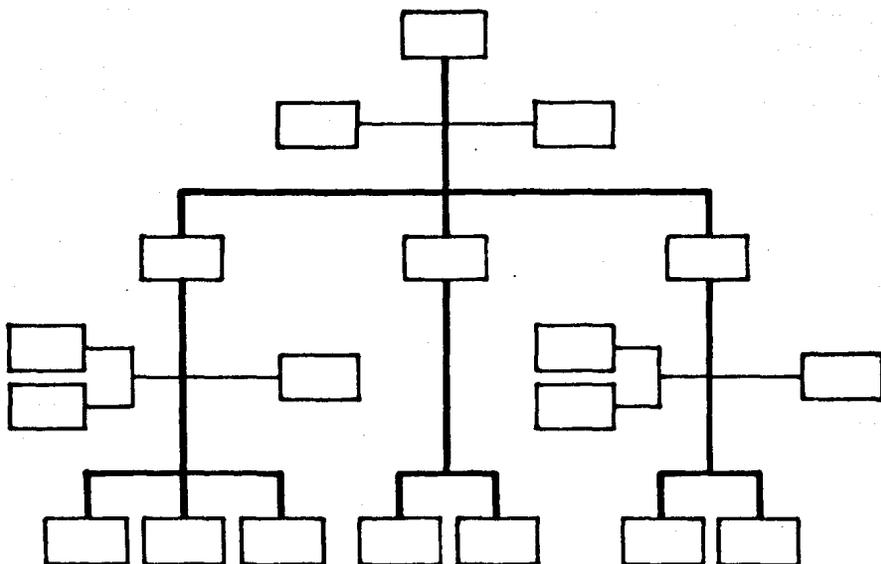
CORRECTO



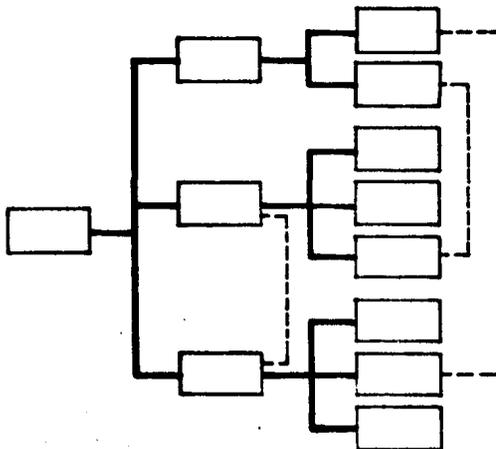
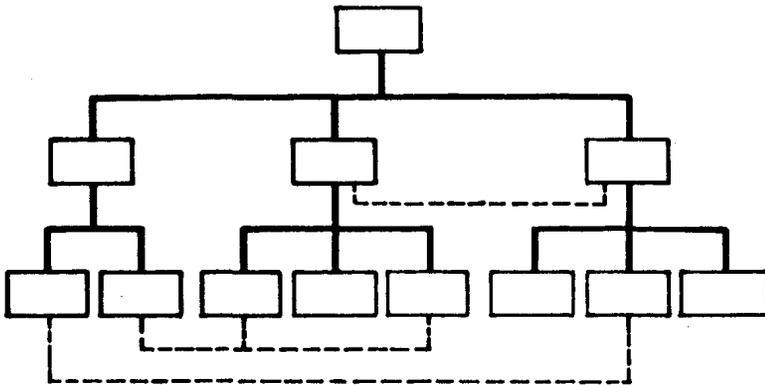
REPRESENTACION DE LA RELACION
DE AUTORIDAD FUNCIONAL



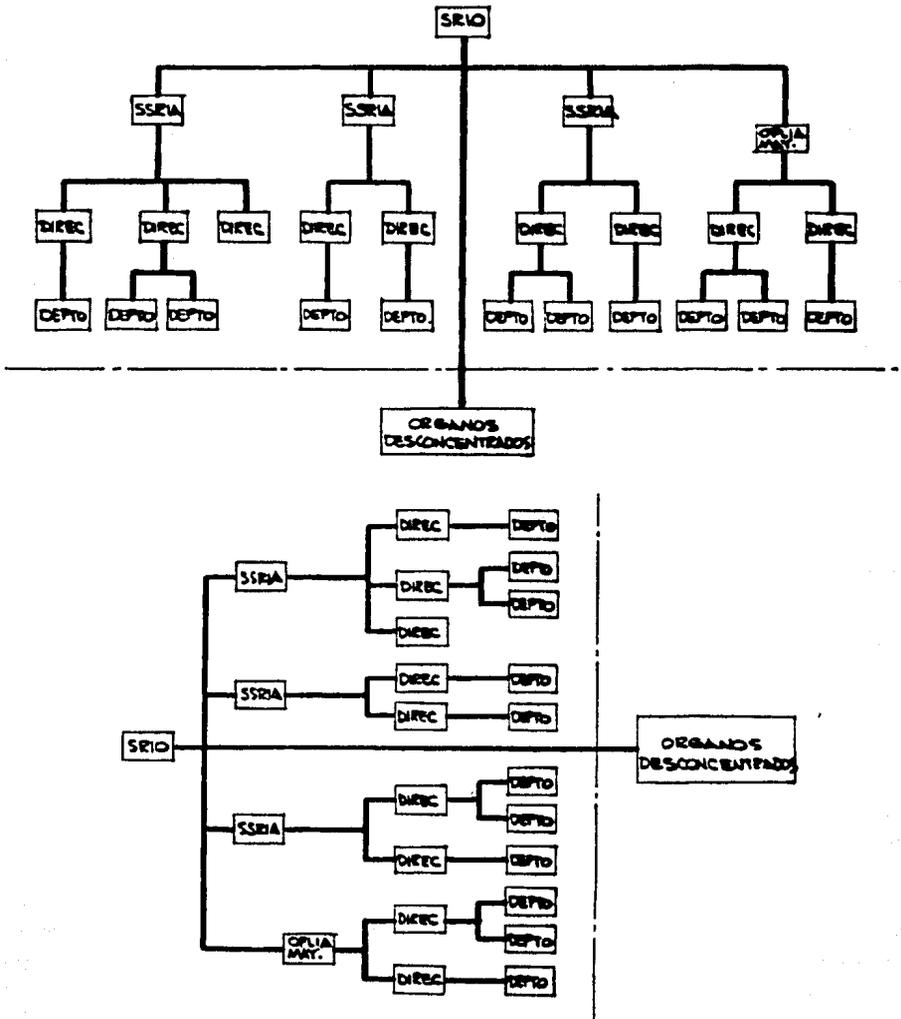
REPRESENTACION DE LA RELACION DE ASESORIA



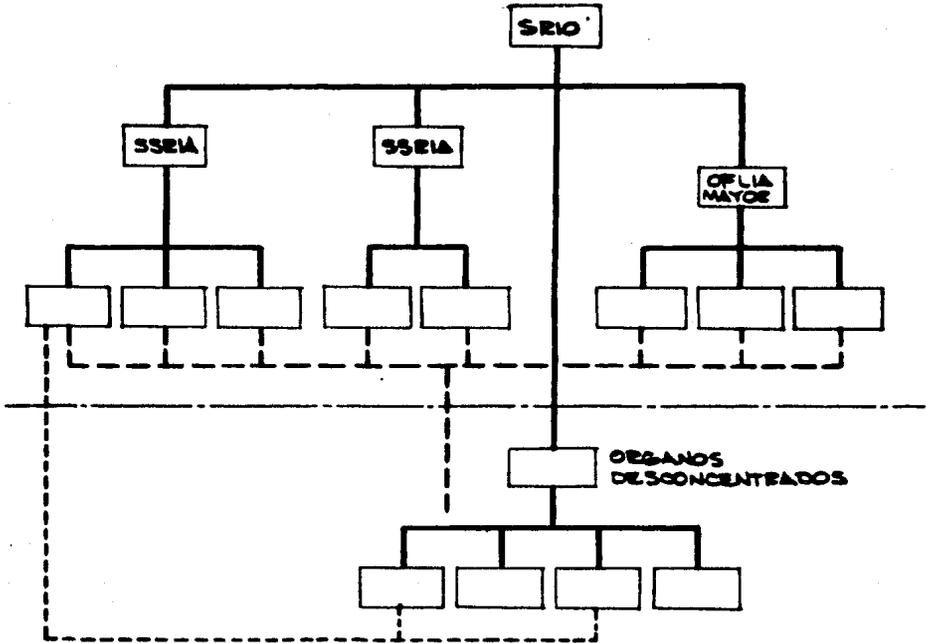
REPRESENTACION DE LA RELACION DE COORDINACION Y/O COLABORACION



REPRESENTACION DE LA RELACION CON LOS ORGANOS DESCONCENTRADOS



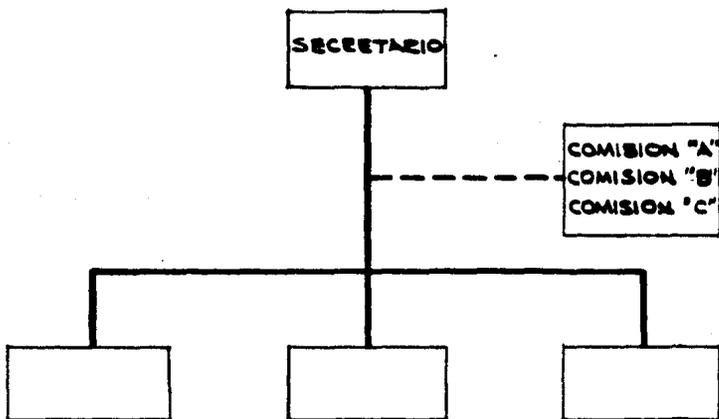
RELACIONES CON LOS ORGANOS DESCONCENTRADOS



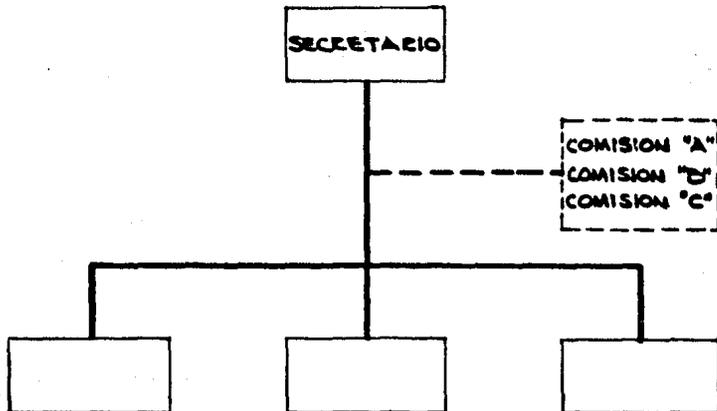
- RELACION DE AUTORIDAD
- - - - RELACION DE COORDINACION Y/O COLABORACION
- - - - RELACION CON LOS ORGANOS DESCONCENTRADOS
- . - . SEPARACION ENTRE ORGANOS CENTRALES Y DESCONCENTRADOS

COMISIONES INTERINSTITUCIONALES

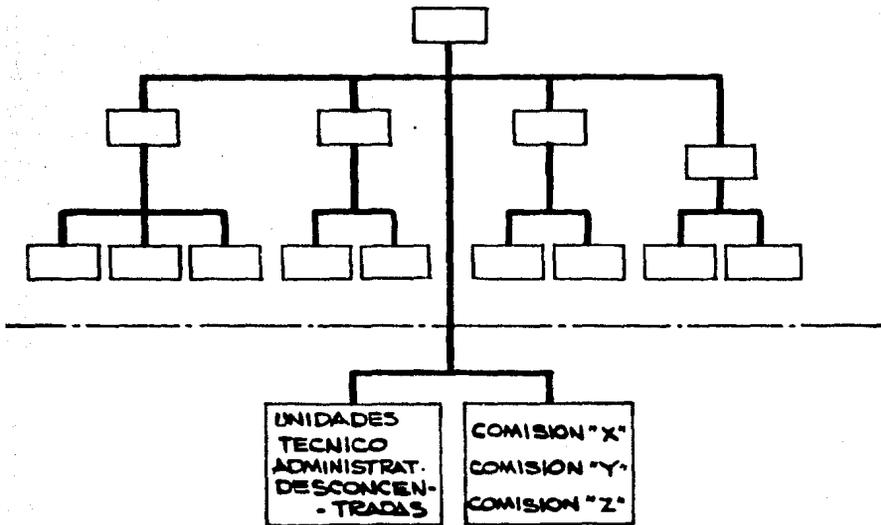
INCORRECTO



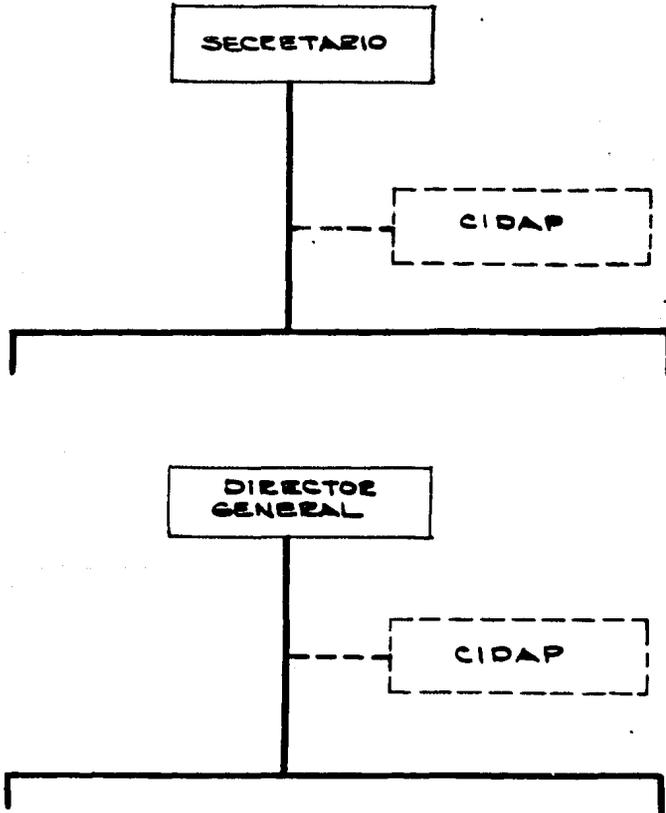
CORRECTO



COMISIONES DESCONCENTRADAS



**COMISION INTERNA DE ADMINISTRACION
Y PROGRAMACION**



TECNICAS PARA LA ELABORACION DE ORGANOGRAMAS

Autor: Miguel Duhalt Krauss

Libro: "Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas"

El organograma es sólo uno de los instrumentos de análisis o de presentación de una organización se haya concebido.

¿Qué se entiende por organización?

La palabra organización tiene diferentes significados. Por lo tanto, la organización administrativa supone:

- a) Una estructura y
- b) Un conjunto de actividades o funciones asignadas a los órganos.

Los organismos administrativos.

Un organismo administrativo es un grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con la mayor eficiencia, determinados objetivos comunes que individualmente no es posible lograr.

Los objetivos de un organismo administrativo son los fines o metas que se pretende alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.

Si se trata de una empresa privada, estos objetivos pueden ser la producción y venta de los artículos que el público necesita. Y de esta manera obtener utilidades legítimas. Si es una dependencia del Gobierno, la prestación de algún servicio público. Si se trata de la Cruz Roja, auxiliar al necesitado. Por lo tanto los objetivos pueden ser de lucro o de beneficencia, políticos, públicos o particulares, con tal que requieran el esfuerzo de más de un hombre.

La estructura administrativa.

La forma en que están ordenadas las unidades que componen un organismo y la relación que guardan sus unidades entre sí constituye la estructura administrativa.

Las unidades administrativas.

Las unidades administrativas que integran una estructura son:

- a) los órganos
- b) los puestos
- c) las plazas

Ordenación de las unidades.

La ordenación y el arreglo estructural de las unidades administrativas implica en consecuencia la creación de:

- a) órganos, puestos y plazas.
- b) niveles jerárquicos.

Se crean órganos, puestos y plazas, porque es necesario dividir el trabajo de modo que pueda asignarse a las personas físicas. Se obtiene mayor eficiencia si la división de trabajo se hace por actividades afines, que permitan mayor especialización y, por tanto mayor economía de tiempo y esfuerzo.

Se crean niveles jerárquicos porque todo jefe se ve físicamente incapacitado para dirigir, de un modo efectivo, a un número muy grande de subordinados. Tiene necesidad de delegar parte de su autoridad en otros jefes subordinados.

La formación de unidades menores.

La formación de unidades menores es parte de las tareas de organización y se conoce con el nombre de "departamentalización".

Consiste en la subdivisión de los organismos administrativos en unidades de menor tamaño y nivel jerárquico, aplicando el principio de la división del trabajo y la especialización.

Se realizan formando puestos con actividades afines y agrupándolos en unidades de mayor tamaño y jerarquía, llamados órganos.

Criterios para la formación de unidades menores.

Existen varios criterios para la formación de las unidades menores llamadas órganos, puestos y plazas. El criterio que se haya escogido influye en la composición del organograma.

Los órganos.

Un órgano es la subdivisión del organismo administrativo. No se usa la palabra "departamento" para designar cualquier subdivisión del organismo, porque en México designan a un órgano específico, que equivale a uno de los niveles jerárquicos.

Es una unidad administrativa impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas en determinado nivel jerárquico.

Es una unidad creada como consecuencia de la departamentalización que puede comprender uno o varios niveles o uno o varios puestos, o varias plazas.

A los órganos que realizan una función básica se les llama órganos afines. A los que ejecutan una función de asesoría o de servicio se les conoce con el nombre de órganos medios.

Son órganos la dirección, las gerencias, los departamentos, etc.

Los puestos.

Un puesto es una unidad de trabajo específico e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que poseer y responsabilidades que debe asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo.

Son puestos el de director, gerente, taquimecanagrafa, secretaria, mozo, etc.

Un puesto puede estar integrado por una o varias plazas.

Las plazas.

Como un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez, que realicen las mismas operaciones, con las mismas responsabilidades, con las mismas condiciones de trabajo, a cada una de estas unidades administrativas personales se les llama plaza.

Podría decirse que plaza es el conjunto y condiciones de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo asignadas de manera permanente a un empleado en particular en determinada adscripción. El número de empleados que desempeña el puesto es el número de plazas que tiene.

Relaciones entre los conceptos anteriores.

La plaza es una subdivisión del puesto; el puesto es una subdivisión del órgano. Todos son unidades administrativas.

Toda plaza corresponde a un puesto. Todo puesto tiene una o varias plazas.

Todas las plazas del puesto tienen actividades iguales; no todos los puestos del órgano son siempre iguales.

Todo puesto es un órgano; pero un órgano puede estar integrado por uno o varios puestos. Un órgano es una unidad genérica, un puesto es una unidad específica.

Los niveles jerárquicos.

Un nivel jerárquico es una división de la estructura administrativa que comprende todos los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tengan encomendada.

En un organograma vertical, los niveles jerárquicos corresponden a las filas, en uno horizontal, a las columnas y en uno circular a las circunferencias concéntricas.

Un nivel jerárquico es un conjunto de órganos agrupados en razón del grado de autoridad y responsabilidad, no de la clase de actividad.

La autoridad.

La autoridad es la facultad de actuar o de mandar a otros miembros del organismo administrativo.

Significa el derecho de tomar decisiones y hacer que se cumplan. Es la facultad de dirigir las acciones de otros para que realicen alguna actividad, o para que acaten una decisión.

Exige obediencia y cumplimiento. Toda autoridad supone la existencia de una responsabilidad. Allí donde se ejerce una autoridad, nace una responsabilidad.

La responsabilidad.

La responsabilidad es la obligación que tiene todo miembro de un órgano administrativo de cumplir sus deberes como tal.

Es el compromiso de dar cuenta al superior del cumplimiento de sus obligaciones administrativas según su puesto.

Implica obediencia, cumplimiento y dependencia.

Clases de autoridad.

Existen dos clases de autoridad administrativa:

a) La autoridad en línea, que genera la relación de subordinación, que existe entre jefes y subalternos directos.

b) Autoridad funcional. - Que genera la relación de mando especializado, que es la que existe entre un órgano especializado y en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea.

Delegación de autoridad.

La autoridad total radica en el órgano supremo, en el nivel más alto de la escala jerárquica.

Para hacer más ágil el funcionamiento del organismo administrativo, parte de la autoridad va siendo delegada de un nivel a otro, a los órganos inferiores.

Conforme más alto es el nivel más amplia es la autoridad; mientras más bajo es el nivel, más limitada es la autoridad de sus órganos.

Los límites de autoridad.

La limitación de la autoridad puede referirse:

- a los niveles jerárquicos que comprende
- a la clase de actividades que afecte
- al valor monetario que implica
- al tiempo que dure el efecto de la decisión
- a la permanencia de esa facultad

Las relaciones entre los órganos.

Las relaciones existentes entre los órganos pueden ser:

- de subordinación
- de asesoría
- de representación personal
- de mando especializado
- de revisión
- de servicio
- de coordinación
- de descentralización.

La relación de subordinación.

Llamada también de autoridad lineal, es la que existe entre jefes y subordinados directos.

Relación de asesoría.

Es conocida también como de "staff" y existe entre los órganos que tienen por objeto aconsejar e informar a los órganos de línea, en aquellas actividades o campos que requieren conocimientos y experiencias técnicas especializadas.

Relación de mando especializado.

Conocida como relación funcional. Es la que existe entre un órgano especializado de determinada función.

Relación de revisión.

Es el caso de los órganos de auditoría interna. Su función es revisar sistemáticamente las operaciones realizadas por los demás órganos

de la institución, para comprobar que su actuación se ajusta a las normas y procedimientos establecidos.

Relación de servicio.

Esta aparece cuando se ha concentrado un solo órgano determinadas actividades que significa la ejecución de acciones físicas en apoyo de otros órganos a los que no están subordinados directamente.

Relación de coordinación.

Es la llamada también relación colateral, existe entre órganos del mismo nivel para coordinar las actividades en que intervienen varias áreas de especialización.

Clasificación de los organogramas.

Los organogramas se clasifican:

Por su objeto, en:

- a) estructurales
- b) funcionales
- c) especiales

Por su naturaleza, en:

- a) esquemáticos
- b) analíticos

Por el área que representa, en:

- a) generales
- b) complementarios

Por su forma, en:

- a) verticales
- b) horizontales
- c) circulares
- d) mixtos

Los organogramas estructurales.

Tienen por objeto representar sólo la estructura administrativa de una institución o parte de ella. Esto es, el conjunto de sus unidades y las relaciones que las ligan.

Los organogramas esquemáticos.

Contienen solo lo indispensable, los órganos principales y las relaciones más simples.

Organogramas analíticos.

Representan con el mayor detalle posible una organización para faci-

litar su estudio. Tienen una finalidad técnica. Contienen todos los puestos y todas las relaciones del área que se pretende analizar.

Los organogramas generales.

Son llamados también cartas maestras, representan toda la institución por medio de sus órganos principales y sus relaciones básicas.

Los organogramas complementarios.

Muestran cada uno por separado uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura y ofrecen mayores detalles sobre puestos, relaciones, autoridad y obligaciones dentro de ese departamento o división.

Organogramas verticales.

El órgano representado de más alta jerarquía está colocado en la parte superior. Las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo.

Los organogramas horizontales.

Cuando son muchos los niveles jerárquicos, conviene usar el formato horizontal en el que el órgano representado de más alta jerarquía se coloca en el margen izquierdo y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha.

Los organogramas circulares.

El órgano representado de mayor jerarquía se coloca en el centro a la periferia y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos.

Los organogramas mixtos.

En algunas ocasiones por comodidad en la composición de un organograma se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros.

Limitaciones de los organogramas.

Ningún organograma puede expresar por sí mismo todos los datos de la organización de una institución. Necesita complementarse con un texto que explique ya sea la naturaleza de los órganos, de las relaciones que hay entre ellos o de sus funciones o labores.

CAPITULO II

PRESENTACION DEL CASO PRACTICO EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN PSICOPEDAGOGICA

Este capítulo muestra la parte práctica del trabajo, ésta se integra por un marco teórico que seleccionamos entre los diversos autores analizados, de los cuales escogimos a los procesos que se apegaran más a las necesidades de la presente investigación por la claridad y sencillez con que fueron expuestos.

Los autores que se seleccionaron son, en Reclutamiento y Selección, el Profesor Fernando Arias Galicia, Herbert J. Chruden, Arthur W. Sherman; en Capacitación y Desarrollo nos pareció acertada una combinación de lo que expone el Prof. Arias Galicia y Alfonso Siliceo; en Manual de Organización y Organigrama a Miguel Duhalit Krauss y una Guía para la elaboración de Manuales de Organización de la Secretaría de Comercio, y en el tema de Escalafón una publicación de la Secretaría de la Presidencia acerca de Recomendaciones sobre el contenido del Reglamento de Escalafón, cabe aclarar que la mayoría de los puntos tratados corresponden a estos autores, pero también otros puntos están basados en lo que exponen los autores restantes del marco teórico general.

Esta selección de teoría se llevó a cabo con el fin de establecer criterios de evaluación durante el análisis de la estructura administrativa y de la Administración de Recursos Humanos en el Departamento de Atención Psicopedagógica.

Posteriormente se presenta la descripción de la estructura administrativa mencionada y la manera en que se desarrollan en el Departamento las funciones de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Escalafón, Manual de Organización y Organigrama, esto con el fin de mostrar qué puntos de la Administración y cuáles son sus problemas cuando no se basan en esos procesos.

1. MARCO TEORICO PARA DETERMINAR LOS CRITERIOS DE EVALUACION.

Para los fines de nuestra investigación, consideramos conveniente presentar una selección del marco teórico general, mediante el cual estuviéramos en posibilidad de evaluar la Administración de los Recursos Humanos y la estructura Administrativa del Departamento de Atención Psicopedagógica. En este punto se presenta este marco teórico.

- Reclutamiento

Según George Strauss y Leonard Sayles: "para poder sobrevivir todas las organizaciones tienen que atraerse un surtido adecuado de empleados que tienen que asignarlos a empleos para los que son más adecuados".

Definición del Reclutamiento.- Es la primera etapa dentro de un proceso de productividad mediante el cual se estudian las necesidades de personal a corto y largo plazo de una organización, con el menor costo, la cantidad y calidad más alta en el menor tiempo para cristalizar las metas establecidas.

Objetivos del reclutamiento de personal.- Estos son claros y sencillos: buscar nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos que conduzcan con éxito el trabajo en una organización.

Una de las tareas de la Administración de Recursos Humanos es proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes en el individuo, para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

El reclutamiento es el paso previo a la Selección ya que antes de ésta, debe hacerse una valoración de los recursos existentes y de los que van a ser necesarios para alcanzar los objetivos del organismo y esto lleva a la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y características.

Fuentes de Reclutamiento.- Las fuentes de Reclutamiento son los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. Estas fuentes se dividen en Internas y Externas.

Internas.- La propia organización es la fuente más cercana de abastecimiento. Esta se refiere a los familiares o amistades del propio personal. La ventaja de esta fuente de reclutamiento puede ser la mejor integración del personal de nuevo ingreso, pero también cuenta con desventajas como conflictos cuando no es aceptado el candidato,

o cuando disminuye la objetividad de los familiares al sancionar a sus parientes.

Externas.- Las fuentes externas de reclutamiento son: agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento, la anticipación con que se hayan planeado las necesidades. Así se puede escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento con tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe olvidar que el reclutamiento tiene un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

La forma en que sean recibidos los candidatos, el ambiente y el trato, contribuirá a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la Oficina de reclutamiento y selección deberá ser funcional y reducir al máximo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Sería aconsejable los privados para tener las condiciones ambientales necesarias, además de que debe ser accesible a los solicitantes y evitar el tránsito por las áreas de trabajo.

- Selección de Personal

La Selección de Personal es la elección de una persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto, y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

La selección es tan antigua como la humanidad, igual que se eligieron las especies más aptas para sobrevivir, se ha elegido siempre al hombre más capaz para una actividad determinada.

Un imperativo de la organización es sobrevivir en condiciones de competición, pero esto depende en gran medida de la mejor combinación de los recursos técnicos, materiales y humanos que posee, pero tomando en cuenta que los Recursos Humanos dan el sentido y significado a los demás recursos, por lo tanto se convierten en los más valiosos.

Un punto muy importante que debe tenerse en cuenta es que se está seleccionando personal para un organismo y no para una tarea o puesto específicos y además de que este proceso se da en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de la organización.

Principios de la Selección.

Colocación.- Parte de la tarea del seleccionador es incrementar los recursos humanos descubriendo habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de las organizaciones. Cuando un candidato no cuenta con las habilidades para determinado puesto, pero se le considera un buen prospecto para otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades que pueden ser requeridas en otra parte de la organización.

Orientación.- Cuando no es posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, o sea, dirigirlo hacia otras fuentes de empleo, o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad apropiada o a solucionar sus problemas de salud, si ésta fuera la causa de la no aceptación.

Ética Profesional.- Tomando en cuenta que el proceso de selección implica una serie de decisiones, las cuales pueden afectar la vida futura del candidato, cuando no es aceptado, cuando se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidad o tiene más capacidad de la necesaria, etc., se pueden convertir estas circunstancias en fuente de frustraciones para el candidato, que a veces llegan a minar su salud y la de su familia y afectar en forma negativa la organización. Esta es una gran responsabilidad para el seleccionador. Desafortunadamente, muchos seleccionadores aún no se dan cuenta de las grandes implicaciones éticas y humanas de su trabajo.

Elementos de la Selección Técnica.

Vacante.- Puesto que no tiene titular. Es la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo desempeñaba.

Requisición.- El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al Departamento de Selección de personal, señalando los motivos que los están ocasionando, fecha en que deberá cubrirse el puesto, tiempo por el cual se contratará, departamento, turno, horario y sueldo.

Análisis y Valuación de Puestos.- Al recibirse la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación del puesto, para determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. Cuando no exista dicho análisis y valuación, deberá elaborarse para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

Inventario de Recursos Humanos.- Este paso consiste en la localización, en el inventario de recurso humanos, de las personas que, pres

tando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo que permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo de prestar sus servicios.

Fuentes de Reclutamiento.- Si no existe dentro del inventario el candidato que se desea, se consultará la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad, y si no se localizara tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento.

Solicitud de Empleo.- Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede al llenado de la forma de solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales, datos familiares, experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Debe estar diseñada la solicitud de acuerdo al nivel al que se esté aplicando.

Entrevista Inicial o Preliminar.- Con esta entrevista se desean detectar de manera global y en el menor tiempo posible, los aspectos más notorios del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.

Pruebas Psicológicas.- Es necesario hacer una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Pruebas de Trabajo.- Generalmente el jefe inmediato aplica las pruebas de trabajo y con esto comprueba que el candidato tenga los conocimientos y la experiencia laboral que el puesto exige. Es recomendable que en caso de que estas pruebas se refieran a conocimientos valorables en el área de reclutamiento y selección, se tenga toda una batería de pruebas adecuadamente estandarizadas, para evitar que el futuro jefe se distraiga de sus labores cotidianas.

Examen Médico de Admisión.- El Examen Médico es tan importante en las organizaciones, que puede llegar a influir en elementos como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y a veces llega a afectar los aspectos de desarrollo y el progreso de un país.

Estudio Socio-económico.- Esta fase trata de verificar los datos que proporcionó el candidato en la solicitud y en la entrevista, además de investigar sus condiciones actuales de vida, así como verificar sus antecedentes por medio de las personas con quienes ha tenido interrelación.

Decisión Final.- Cuando se tiene ya la información de cada una de las fases del proceso de selección, es necesario evaluar comparativa

tando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo que permitirá proporcionar elementos que concen la organización, y de los cuales se conoce las actuaciones que han tenido en el tiempo de prestar sus servicios.

Fuentes de Reclutamiento.- Si no existe dentro del inventario el candidato que se desea, se consultará la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad, y si no se localizara tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento.

Solicitud de Empleo.- Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede al llenado de la forma de solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales, datos familiares, experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Debe estar diseñada la solicitud de acuerdo al nivel al que se esté aplicando.

Entrevista Inicial o Preliminar.- Con esta entrevista se desean detectar de manera global y en el menor tiempo posible, los aspectos más notorios del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.

Pruebas Psicológicas.- Es necesario hacer una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Pruebas de Trabajo.- Generalmente el jefe inmediato aplica las pruebas de trabajo y con esto comprueba que el candidato tenga los conocimientos y la experiencia laboral que el puesto exige. Es recomendable que en caso de que estas pruebas se refieran a conocimientos valorables en el área de reclutamiento y selección, se tenga toda una batería de pruebas adecuadamente estandarizadas, para evitar que el futuro jefe se distraiga de sus labores cotidianas.

Examen Médico de Admisión.- El Examen Médico es tan importante en las organizaciones, que puede llegar a influir en elementos como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y a veces llega a afectar los aspectos de desarrollo y el progreso de un país.

Estudio Socio-económico.- Esta fase trata de verificar los datos que proporcionó el candidato en la solicitud y en la entrevista, además de investigar sus condiciones actuales de vida, así como verificar sus antecedentes por medio de las personas con quienes ha tenido interrelación.

Decisión Final.- Cuando se tiene ya la información de cada una de las fases del proceso de selección, es necesario evaluar comparativa

mente los requerimientos del puesto con las características del candidato. Es importante recomendar que la decisión final le corresponda al jefe del futuro empleado, ya que es el responsable de su trabajo. Una vez tomada la decisión final, registrando a otros candidatos que tengan posibilidad para ocupar futuras vacantes.

Control del Proceso de Selección. - Es muy común que se piense que con el paso referente a la contratación, se da por terminado el proceso de selección. Pero se debe establecer un procedimiento para verificar si el proceso de selección aplicado es el correcto para predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo.

- Capacitación y Desarrollo de Personal

El cimiento de toda empresa es el factor humano y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. Por lo tanto, el hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

Se piensa que la primera forma de entrenamiento se llevó a cabo en la edad de piedra, pero fue hasta el año de 1750 con el advenimiento de la Revolución Industrial, cuando tuvo gran auge.

En 1978, en la reforma de la Ley Federal del Trabajo las empresas se encuentran ante una nueva obligación en el marco de las prestaciones laborales, en lo que se refiere a la capacitación y adiestramiento de sus trabajadores. Como resultado en 1979 nació la Unidad Coordinadora del Empleo y la Capacitación (UCECA).

Educación:

Para Chruden y Sherman: La educación es un conjunto de conocimientos, preceptos y métodos por medio de los cuales ayuda a la naturaleza en el desarrollo y perfeccionamiento de las facultades intelectuales, morales y físicas del ser humano.

Según Arias Galicia: La educación es la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean.

Entrenamiento.

Arias Galicia: El entrenamiento se concibe como la acción para dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Dale Yoder: El entrenamiento es la aplicación de los conocimientos

al mejoramiento de las habilidades y por lo tanto el aprendizaje para ejecutar tareas específicas.

La Asociación Americana de Entrenamiento y Desarrollo define que el entrenamiento equivale a la enseñanza y/o aprendizaje de una operación de tipo mecánico sin requerir postura, progresos, ni creación de soluciones a situaciones problemáticas.

Capacitación.

La capacitación tiene un significado más amplio, incluye al adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El Lic. Reyes Ponce dice: la capacitación es de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos clasificados.

El Dr. Arias Galicia explica que la capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

La capacitación es todo acto deliberado que se encamina a lograr medios necesarios para que el personal tanto operativo como profesional desarrolle mejor sus actividades y de esta forma la empresa o institución pueda obtener resultados positivos u óptimos.

Desarrollo.

Para Isaac Guzmán Valdivia, el desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

Dale Yoder que el desarrollo subraya un proceso abierto y lleva a la implicación de avance y madurez.

Finalmente, puede definirse el desarrollo como el perfeccionamiento de las actividades y la madurez integral del ser humano.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Existe una Capacitación para Hacer. Esto es lo más común, lo que generalmente se practica y que se apoya en el adiestramiento. Se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar so

bre las cosas. Su objetivo es la transformación de la materia. Sus condiciones son las observables, lo cuantificable, lo dominable. Es la capacitación que parece ser más útil y de resultados más inmediatos.

Pero existe otra capacitación, la capacitación Para llegar a Ser. Esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad. Esta es generalmente ignorada. No obstante, es esencial para la vida de la empresa y descansa en motivos principalmente éticos.

Podemos mencionar una tercera. La Capacitación Para Hacer y Llegar a Ser, simultáneamente, se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa. Tiene un doble objeto: el hacer trabajo en conjunto, esto es, el trabajo en su dimensión social o más claro aún, el trabajo organizado; y por otra parte el desarrollo del hombre como miembro de grupos, de la comunidad, de la empresa y de la sociedad en general.

Proceso lógico de la Capacitación.

1. Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: previsión.
2. Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: planeación.
3. Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir qué temas, qué materias y qué áreas deben ser cubiertas en los cursos.
4. Señalar las formas y métodos de instrucción ad-hoc para el curso.
5. Una vez determinando el contenido y forma y realizado el curso, se deberá evaluar.
6. El seguimiento a continuación de la Capacitación.

Determinación de las necesidades de Entrenamiento:

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever y adelantarse a necesidades futuras. Esto nos señala que se deben precisar, en primer término, necesidades a corto y en segundo término necesidades a mediano y largo plazo.

Métodos para determinar las necesidades: Es necesario analizar sus ventajas y desventajas para adaptarlos a la situación. Mencionaremos algunos:

- Análisis de una actividad
- Análisis de equipo
- Análisis de problemas
- Grupos efectivos de trabajo
- Reunión creativa
- Lista de confrontación
- Las tarjetas
- Comités
- Encuestas
- Entrevistas

Los diferentes métodos, tanto de la labor individual como de trabajo en equipo, se pueden ajustar y orientar para investigar y determinar las necesidades educativas.

Métodos de Instrucción.

Por lo que se refiere a los métodos es conveniente que la capacitación se divida en directa e indirecta, siendo la primera aquella que se expresa formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que para dar capacitación se utilizan elementos con otros fines.

Existen diversos métodos para capacitar al elemento humano de la empresa, adaptando cada uno de ellos para enseñar el conocimiento específico que se desea. En ocasiones un sólo método es ideal, pero en algunos casos existe la necesidad de combinar dos o más métodos para lograr los resultados deseados. La elección del método a utilizar estará en función principalmente de los conocimientos teóricos o prácticos que se desean impartir y del número de personas que se desea capacitar.

La Capacitación Directa.

1. Clases.- Se caracteriza por una enseñanza sistemática dada por técnicos en la enseñanza, o sea maestros que en forma pedagógica imparten las nociones de materias. Una característica, radica en que la exposición se realiza bajando a detalles, permitiendo la clase a los alumnos dejándoles tareas que impliquen gran participación, salvo el caso de empresas sumamente grandes, donde es difícil que se pueda dar clase dentro de la empresa, la capacitación a base de clases suele darse dentro de los métodos de Cursos Breves, Becas, Conferencias.

La Capacitación Indirecta.

1. Mesas Redondas.- Son el mejor medio para el estudio de problemas prácticos sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

II. Publicaciones.- Son las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada ya sea en libro, revista, etc., son más bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa.

III. Medios Audiovisuales.- Consisten en la utilización de películas, filmínas, carteles, etc.

Evaluación.

La evaluación del personal puede realizarse en tres diferentes etapas:

- 1a. antes del curso
- 2a. durante el curso
- 3a. al final del curso

La primera nos permite saber con qué tanto de conocimientos y habilidades llega un alumno al curso. Puede realizarse mediante un examen de conocimientos y actitudes en relación con los temas que se impartirán durante el curso.

La segunda tiene mayor importancia, ya que nos permite conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios de los alumnos.

Por último, la de fin de curso. Esta es la más práctica y usual pues nos permite analizar cada uno de los diferentes aspectos que no fueron previstos.

Seguimiento o continuación de la Capacitación.

Se ha insistido en el seguimiento que se debe hacer de cada curso impartido, con el fin de que los conocimientos adquiridos no sean un paréntesis en la vida cultural de la persona sino que se debe mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo.

- Escalafón

Concepto.

Se denomina Escalafón al sistema organizado en la dependencia para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores de base y autorizar las permutas. Este reglamento contiene el conjunto de normas que determinan y regulan este procedimiento con fundamento en lo dispuesto por el título tercero de la Ley Federal de los Trabajadores al servicio del Estado, y con apoyo en lo relativo a las condiciones generales de trabajo de la propia dependencia.

El Escalafón Administrativo es un sistema con el que se pretende reglamentar la ocupación de plazas vacantes que existen en categorías o niveles superiores a la categoría mínima existente, cuyo ingreso

no está reglamentado, este proceso implica el que además estén presentes un número considerable de empleados de características similares, como son: antigüedad, sueldo, escolaridad, aptitudes, etc., aunado a lo anterior la imposibilidad económica de la empresa para poder aumentar sueldos a todo su personal de manera general.

El principio del Escalafón se deriva precisamente de su nombre: escalar, elevar, ascender, por lo tanto, el concepto fundamental del Escalafón consiste en elevar económicamente así como en responsabilidades, al trabajador o empleado de una manera sistemática y ordenada en función con las posibilidades de la empresa.

Es importante, por tanto, la manera en que se establezcan las características, funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos que integran el sistema escalafonario, ya que de no ser así los puestos vacantes pueden ser cubiertos por personal que no reúna las características necesarias y que además no le corresponda, evitando así el cumplimiento del cometido del escalafón.

Ventajas.- La versión más general en favor del escalafón administrativo, proviene del mismo personal, que experimenta los beneficios de éste, ya que representa para él un sistema de protección a su puesto.

La empresa, por su parte, ante la imposibilidad de conceder aumentos constantes, tiene en el escalafón un sistema que le permite mantener durante largo tiempo y sin la presión de aumentos sustanciales, a gran parte de su personal.

Otra ventaja es que con fundamento en la calificación obtenida en los exámenes, ascenderán las personas más competentes.

El derecho de ascenso corresponde a los trabajadores de base con categoría inmediata inferior, en la plaza vacante y un mínimo de 6 meses en la plaza que ocupan.

Los factores escalafonarios que se calificarán para el ascenso de los trabajadores son: Conocimientos, Aptitud, Disciplina, Puntualidad y Antigüedad.

La Evaluación de los factores.

Es conveniente dejar a juicio de cada dependencia, la formulación de los instructivos para la evaluación de los factores escalafonarios, sin embargo se dan algunas recomendaciones generales.

- A ningún trabajador podrá practicarse más de un examen en un mismo semestre.

- El valor del factor conocimientos dentro de las calificaciones escalafonarias no podrá ser inferior al 50% del total.
- Para evaluar la aptitud, los jefes inmediatos tendrán en cuenta los criterios definidos que les proporcione la Comisión, con objeto de que la calificación del factor sea el resultado del comportamiento objetivo del trabajador en el desempeño de su plaza.
- El peso del factor aptitud no será inferior del 30% del total de la calificación escalafonaria.
- En la evaluación de la disciplina y puntualidad se atenderá al comportamiento de los trabajadores y a las sanciones a que se hagan acreedores por violaciones a las normas que al respecto establezcan las condiciones generales de trabajo. Se sugiere un peso máximo del 20% para este factor.
- La antigüedad será evaluada sumando los años, meses y días de servicios prestados por el trabajador a la dependencia. La antigüedad no tendrá valor numérico en la determinación del derecho escalafonario. Servirá exclusivamente para desempatar un caso en el que dos o más participantes obtengan idéntica calificación en los factores escalafonarios.

Procedimiento Escalafonario.

La dependencia dará a conocer a la Comisión Mixta de Escalafón y a la Subcomisión Escalafonaria, la existencia de las vacantes que se presenten, o la creación de nuevas plazas, dentro de los diez días siguientes a la fecha en que ocurran éstas.

Al tener conocimiento de la vacante o de la plaza de nueva creación, la Comisión emitirá de inmediato un boletín que se fijará en lugar visible, en todos los centros de trabajo que integren la unidad escalafonaria de que se trate.

La Comisión calificará los factores escalafonarios de los trabajadores, con base en las evaluaciones obtenidas y efectuará el concurso oponiendo los derechos escalafonarios de los participantes, de conformidad con las constancias y datos que obren en sus registros.

La calificación mínima de los factores escalafonarios para aprobar el concurso será de setenta puntos sobre cien y la vacante se otorgará al trabajador que, habiendo sido aprobado, obtenga la más alta calificación.

Los dictámenes que emita la Comisión serán enviados a la unidad administrativa encargada de su debido cumplimiento.

La Comisión celebrará simultáneamente los demás concursos que permitan cubrir las vacantes a que dé lugar el movimiento original.

- Manual de Organización

Los manuales de Organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Existen manuales de organización departamentales, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica, y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa.

Los manuales incluyen un capítulo de historia de la empresa, también un capítulo de políticas de organización y área de políticas generales o departamentales, según la naturaleza del manual.

Elementos del Manual:

Identificación

Contenido

Introducción

Antecedentes

Disposiciones Jurídicas

Atribuciones

Objetivo

Estructura Orgánica

Organograma

Recomendaciones.

- Enumerar cada uno de los apartados progresivamente, y asignar el número de página, según corresponda.
- Abarcar en la introducción, la totalidad de los fines y propósitos, para incorporar al lector del trabajo.
- Usar un vocabulario sencillo.
- Incluir en los antecedentes los cambios más importantes en la estructura y en el funcionamiento de la entidad así como fecha de creación.
- Las disposiciones jurídicas deben presentarse sólo en forma enunciativa y seguir un orden de los ordenamientos jurídicos, así como sus datos y reformas.

- En las atribuciones se anotan las disposiciones legales que dieron origen a la institución y mencionar al pie de página la referencia.
- En lo que se refiere al objetivo, debe formularse sólo uno pero si se describiera otro, debe definirse lo mejor posible. Estos deben redactarse con base en las atribuciones y ser evaluados por el titular de la entidad.
- La Estructura Orgánica debe presentarse de la cúpula a la base, y de izquierda a derecha, evitar las abreviaturas y no mezclar órganos equivalentes, así como su apego a lo establecido en el organograma.
- Las funciones deben iniciarse con un verbo en infinitivo, evitar caer en la descripción de puestos y delimitarlas perfectamente.
- El Organograma se tratará en seguida.

- Organograma

El organograma es uno de los instrumentos de análisis o de presentación de una organización.

La organización administrativa supone: una estructura y un conjunto de actividades o funciones asignadas a los órganos.

Las unidades administrativas que integran una estructura son:

- los órganos, los puestos y las plazas.

La ordenación y el arreglo estructural de las unidades administrativas implica en consecuencia la creación de:

- a) órganos, puestos y plazas
- b) niveles jerárquicos

Se crean órganos, puestos y plazas, porque es necesario dividir el trabajo de modo que pueda asignarse a las personas físicas. Se obtiene mayor eficiencia si la división del trabajo se hace por actividades afines, que permitan mayor especialización, y por tanto, mayor economía de tiempo y esfuerzo.

Se crean niveles jerárquicos porque todo jefe se ve físicamente incapaz para dirigir, de un modo efectivo, a un número muy grande de subordinados, tiene necesidad de delegar parte de su autoridad en otros jefes subordinados.

Criterios para la formación de unidades menores:

por funciones
por territorio
por producto
por cliente
por equipo empleado o por proceso de producción.

La plaza es una subdivisión del puesto: el puesto es una subdivisión del órgano. Todos son unidades administrativas.

Toda plaza corresponde a un puesto. Todo puesto tiene una o varias plazas. Un órgano es una unidad genérica, un puesto es una unidad específica.

Un nivel jerárquico es una división de la estructura administrativa que comprende todos los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tengan encomendada.

Autoridad.- Es la facultad de actuar o de mandar a otros miembros del organismo administrativo. Significa el derecho de tomar decisiones y hacer que se cumplan. Toda autoridad supone la existencia de una responsabilidad. Allí donde se ejerce una autoridad, nace una responsabilidad.

Responsabilidad.- Es la obligación que tiene todo miembro de un órgano administrativo de cumplir sus deberes como tal. Es el compromiso de dar cuenta al superior del cumplimiento de sus obligaciones administrativas según su puesto.

Las relaciones existentes entre los órganos pueden ser:

- de subordinación
- de asesoría
- de representación personal
- de mando especializado
- de revisión
- de servicio
- de coordinación
- de descentralización

Clasificación de los Organogramas:

Por su objeto, en:

- a) estructurales
- b) funcionales
- c) especiales

Por su naturaleza, en:

- a) esquemáticos
- b) analíticos

Por el área que representan, en: a) generales
b) complementarios

Por su forma, en: a) verticales
b) horizontales
c) circulares
d) mixtos

Limitaciones de los organogramas. Ningún organograma puede expresar por sí mismo todos los datos de la organización de una institución. Necesita complementarse con un texto que explique ya sea la naturaleza de los órganos, de las relaciones que hay entre ellos o de sus funciones.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN PSICOPEDAGÓGICA.

Este punto muestra un análisis comparativo de los pasos más importantes en los procesos de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Escalafón, Manual de Organización y Organigrama. Y los procesos que utiliza el Departamento de Atención Psicopedagógica, para el desarrollo de esas funciones.

2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Como hemos observado, el marco teórico de este tema contempla como puntos básicos en el reclutamiento: La planeación de los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, la utilización de diversas fuentes de reclutamiento, buscando con ello contar con los recursos humanos más eficientes para la organización y la elaboración de políticas de dotación de personal.

Sin embargo, durante nuestra investigación pudimos observar que a pesar del tiempo que lleva funcionando el Departamento de Atención Psicopedagógica, éste no cuenta con ninguno de los puntos básicos en el proceso de reclutamiento.

Cuando se presenta una vacante en este Departamento, se utilizan sólo las fuentes que se refieren a recomendaciones de sus propios empleados, acerca de sus familiares y amigos, o también atienden las solicitudes espontáneas.

Por otra parte, no se efectúa una planeación del personal, sino que en el momento en que se presenta la vacante, comienzan las acciones de reclutamiento.

Tampoco cuenta con políticas de dotación de personal o procedimientos que aseguren un trato adecuado a los solicitantes.

Como consecuencias de esta forma de efectuar el reclutamiento, podemos mencionar que al no contar con una planeación de los Recursos Humanos, no es posible cubrir oportunamente las vacantes, por lo que las labores se retardan o se desempeñan por otro trabajador a quien no le corresponden, cayendo en errores y descuidando las propias.

Esta carencia de planeación provoca una escasez de personal dentro del organismo.

En lo que se refiere a las fuentes de reclutamiento tan reducidas que

se utilizan, se está negando al personal la oportunidad de ascensos o transferencias y esto favorece sentimientos de inconformidad entre ellos.

Por otra parte, no se buscan las fuentes que pueden ser más productivas para el organismo, lo que facilita la contratación de personas que no son adecuadas al puesto.

Cuando no se establecen políticas de dotación de personal no es posible tener uniformidad al reclutar personal, sobre todo cuando se trata de solicitantes a puesto técnicos o científicos que presentan escasez.

En el caso de Selección de Personal la teoría de los diversos autores nos indican que es necesario aplicar varios principios como son: Colocación, Orientación y Ética Profesional, y fomentar las decisiones en un proceso lógico que contiene los elementos siguientes: Vacante, Requisición, Análisis y Valuación de Puestos, Inventario de Recursos Humanos, Fuentes de Reclutamiento, Solicitud de Empleo, Entrevista Inicial o preliminar, Pruebas Psicológicas y de Trabajo, un Examen Médico y un Estudio Socio-económico.

También se menciona el control del proceso de Selección, así como la elaboración de políticas. Todo esto es necesario si se desea tener el personal que mejor llene los requisitos de la fuerza de trabajo en una organización.

De nuestra investigación en el Departamento de Atención Psicopedagógica se desprende que éste no cuenta con un proceso completo de selección, puesto que no incluye elementos de suma importancia como son: Análisis y Valuación de Puestos, Inventario de Recursos Humanos, Examen Médico y Estudio Socio-económico.

El proceso de Selección de Personal del Departamento mencionado, se concreta a verificar si el candidato cuenta con los requisitos mínimos del puesto, después a una entrevista inicial y si existe interés de las dos partes, se le aplica una prueba práctica; si ésta es aprobada, se le cita a una entrevista con quien será su jefe, luego se comparan los resultados con los de otros candidatos y si se considera que es el más adecuado, esto es, el que haya obtenido mejor calificación, se le contrata.

Estas carencias en el proceso de Selección ocasionan muchos problemas, en el caso del Análisis y Valuación de Puestos que no tiene el Departamento, provoca que no se puedan conocer las características y funciones del puesto con oportunidad, dificultando el encuentro de la persona más eficiente.

Como tampoco cuenta con un Inventario de Recursos Humanos, los traba

Jadores del Departamento no tienen la oportunidad de ascender mediante las plazas vacantes y esto limita su deseo de superación afectando negativamente el desempeño de sus funciones.

Refiriendonos a la carencia de la práctica del examen médico de admisión, se presentan los problemas siguientes:

- Peligro de contagio de diversas enfermedades
- Un mayor índice de ausentismo
- Disminución de rendimiento de trabajo
- Deficiente organización en la atención a los niños con problemas
- Baja calidad en la atención de éstos niños
- Costos más elevados.

Otro problema se presenta con la falta de un estudio socio-económico proque hay que confiar entonces en la veracidad de los datos que proporcionan los candidatos, además de que no es posible conocer sus condiciones de vida ni sus antecedentes, los que no siempre son positivos. Tampoco es posible saber si el candidato considera este empleo como algo primordial o lo toma en segundo término, porque ya cuenta con otro empleo; esto redundaría de manera negativa en el desarrollo de sus funciones a las que no les dedicaría el tiempo ni la atención necesaria.

El conocimiento de esto, nos llevaría a analizar si el sueldo del puesto está de acuerdo con las condiciones de trabajo, responsabilidad, escolaridad, habilidad y experiencia que requiere éste, así como con la realidad económica del país.

Por supuesto, tampoco se lleva a cabo un control del proceso de selección y este hecho evita la verificación de si el proceso de selección aplicado es el correcto para predecir que el candidato será efectivo en el desempeño de su trabajo.

Si no se tienen políticas de Selección de Personal, como sucede en el Departamento de Atención Psicopedagógica, se carece de principios que respalden las decisiones de selección en algunos casos, como pueden ser: contratación de parientes de los empleados o de personas incapacitadas.

Algo que tampoco se considera en el punto de Reclutamiento y Selección del personal, es que el personal que tiene contacto directo con los niños puede verse influenciado por los problemas que éstos presentan y desarrollar sus actividades deficientemente perjudicando al niño que atiende y a su propio estado psicológico.

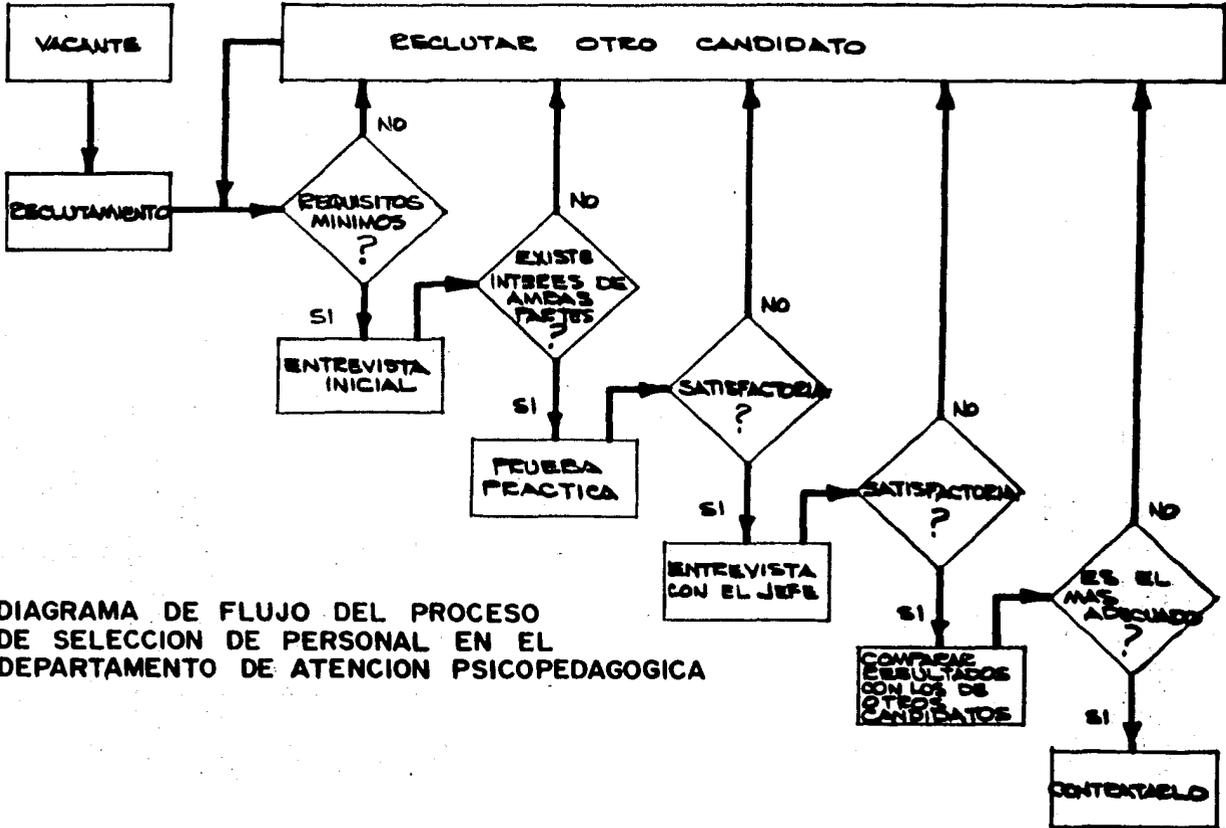


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE ATENCION PSICOPEdagogICA

2.2 CAPACITACION Y DESARROLLO

Haciendo un análisis del marco teórico referente a este tema, nos damos cuenta que los trabajadores de todos los niveles requieren continuamente de la capacitación, y que para que una organización lleve esto a cabo eficientemente, debe seguir varios pasos que pueden resumirse así:

Detección de las necesidades de Capacitación, Fijación de los objetivos (planeación), Definición de los contenidos de educación necesarios, Escoger las formas y métodos de instrucción más adecuados, Evaluación de la Capacitación, y un seguimiento para no caer en la obsolescencia.

Cuando tratamos la Aplicación de este proceso en el Departamento de Atención Psicopedagógica, nos encontramos con que no se llevan a cabo programas de capacitación de ningún tipo. Sólo se proporciona una "cierta Capacitación" al personal de nuevo ingreso, pero ésta se lleva a cabo sin procedimientos preestablecidos, reduciéndose a instrucciones del jefe inmediato para la elaboración de las tareas a desempeñar en un puesto determinado.

En las diversas entrevistas se pudo encontrar que de la carencia de capacitación se han generado resentimientos por parte de los trabajadores hacia los jefes del organismo porque sienten la indiferencia para con sus derechos y aspiraciones. Este resentimiento se convierte en un deficiente desempeño de sus tareas; aunque hay otra razón para esas deficiencias: no conocen los procedimientos, técnicas o métodos para lograr hacer su trabajo de la mejor manera y en el mínimo de tiempo posible.

Tomando en cuenta que por medio de las actividades de capacitación se satisfacen en gran parte necesidades de los trabajadores tales como la necesidad de reconocimiento, de seguridad y de autorealización entre otras, podemos visuar los daños que causan la ausencia de capacitación en el Departamento de Atención Psicopedagógica, así como en cualquier otro organismo. Estas necesidades son tan importantes, que deben tomarse como base para la motivación del empleado hacia su desarrollo y con ello lograr el cumplimiento más eficiente de los objetivos individuales así como de los del Departamento mencionado.

Otro punto importante es que no se toma dentro de la capacitación ninguna medida basada en la consideración de que las actividades de la mayoría del personal del Departamento de Atención Psicopedagógica consiste en el trato de niños con problemas de diversa gravedad. Esta situación puede perjudicar la atención al niño si el personal no encuentra preparado psicológicamente para hacer una separación entre sus propios problemas y los del niño.

2.3 ESCALAFON

Uno de los instrumentos legales comunes a varias Dependencias es el Reglamento de Escalafón y la Secretaría de Educación Pública por lo tanto, cuenta con uno que contempla a los trabajadores del Departamento de Atención Psicopedagógica. Sin embargo, este Escalafón no cubre por completo las necesidades de ascensos y transferencias del personal del Departamento, ya que existe un gran número de Educadoras que dada la naturaleza de sus actividades, se han especializado en diversas áreas, como son: Maduración, Disfunción cerebral, Deficiencia Mental, Lenguaje, Psicomotricidad, etc.

Este personal con especialidad, no tiene acceso al Escalafón establecido porque éste no incluye la categoría mencionada, lo que provoca que el personal se sienta desplazado porque no tiene posibilidades de tener un mejor sueldo así como tampoco mayores responsabilidades.

Como hemos observado en el marco teórico de este tema, existen disposiciones legales para regular el funcionamiento del Escalafón y lograr con esto su mejor aplicación. Estas disposiciones se refieren a la calificación de los diversos factores escalafonarios como Conocimientos, Aptitud, Disciplina, Puntualidad y Antigüedad, Atribuciones de la Comisión Mixta de Escalafón, así como las causas de Inconformidad por parte de los trabajadores y la Dependencia.

También se establecen los valores de los factores escalafonarios como sigue:

Conocimientos	- No inferior al 50% del total
Aptitud	- No menor del 30%
Disciplina y Puntualidad	- Máximo 20%

Con respecto a la antigüedad, establece que este punto no tendrá valor numérico en la determinación del derecho escalafonario y que servirá únicamente para desempatar un caso en que dos o más participantes obtengan idéntica calificación en los factores escalafonarios.

Debido a una reestructuración del Departamento de Atención Psicopedagógica, de la cual no se dió aviso ni explicación a los trabajadores, nace un sentimiento de inconformidad entre ellos y tratan de formar un Escalafón que contemple las características de las plazas de Educadoras Especialistas. Sin embargo, como su formación académica no se basa en conocimientos de la Administración el proyecto de Escalafón que presentan contiene muchas deficiencias, ya que no considera las disposiciones legales existentes.

Estas deficiencias pueden observarse en los factores escalafonarios que establecieron, así como en el valor otorgado a éstos, que son:

Nivel Académico	60%
Eficiencia y Aptitud	25%
Antigüedad	15%

Al analizar los factores establecidos por los trabajadores del Departamento de Atención Psicopedagógica, podemos darnos cuenta que no tomaron los que se refieren a disciplina y puntualidad, sumando en cambio la eficiencia pero sin delimitarla y uniéndola a la aptitud, a la cual le otorgan un 25% de valor aunque las disposiciones legales dictan un 30% como mínimo.

Por lo que se refiere a la antigüedad, le dan un peso del 15%, mientras que las disposiciones legales indican que este factor no tendrá valor numérico en la determinación del derecho escalafonario.

Por otra parte, del análisis de la estructura del cuestionario que usaron para formar el Escalafón, podemos apreciar tres secciones en que se divide que son: Datos Personales, Formación Académica e Historia Laboral, pero no podemos apreciar en qué forma se calificó la eficiencia y la aptitud ya que no se hicieron consultas a los jefes inmediatos ni se definieron criterios para este punto.

Todo lo anterior, nos lleva a determinar que la ocupación de las plazas en el Departamento de Atención Psicopedagógica por medio de concursos escalafonarios, no se está efectuando con apego a las disposiciones legales existentes lo que provoca que personal a quien no le corresponde o que no tiene la mejor calificación esté ocupando las plazas, causando que se desaprovechen los conocimientos, aptitudes y experiencia para el logro de los objetivos del Departamento mencionado.

2.4 MANUAL DE ORGANIZACION

El manual de organización pretende unificar la estructura en la que opera una entidad y ayuda a los interesados al conocimiento: de la organización en la cual se integran, su posicionamiento y sus funciones o actividades.

Una adecuada organización facilita la cooperación y la integración por lo cual es importante su continuo seguimiento y actualización; para que refleje en todo momento la estructura y funcionamiento de la entidad.

Cuando efectuamos nuestra investigación en el Departametro de Atención Psicopedagógica, notamos en los trabajadores, ante la carencia de un Manual de Organización, la inquietud por crear un documento que de alguna forma reflejara la estructura orgánica, las relaciones de autoridad y responsabilidad o algún control de las actividades.

Este personal le dió forma a un Manual que sin embargo, debido a su falta de conocimientos en Administración, presenta algunos errores como son:

En el punto de contenido no se anotan las páginas en las que se puede localizar cada punto.

No se sigue el orden adecuado pues el Marco Jurídico se presenta antes de la Introducción y de los antecedentes, debiendo ir después de éstos.

En las Disposiciones Jurídicas o Marco Legal, éste está presentado con gran amplitud aunque debería ser sólo de manera enunciativa.

El punto de las atribuciones no se incluyó en este Manual, aunque lo que se presenta como Marco Legal puede interpretarse como las facultades de la Entidad.

El manual presenta otro punto llamado presentación, el cual no se considera indispensable, ya que cuenta también con una introducción.

Por lo que se refiere a las funciones que se describen en el Manual, podemos observar que no se agrupan por afinidad, no se delimitan las funciones y se cae en su duplicidad, además de que se exponen de manera muy general.

Esta generalización de funciones evita que podamos formarnos una idea clara de las actividades de cada Oficina y Sección, ya que todas se refieren a la Planeación, Dirección y Control de las Normas, Políticas y actividades de la Oficina correspondiente y no mencionan las funciones específicas de cada Organó que no sean repetitivas para los demás.

Otro punto es que los nombres con que designan a las Oficinas y Secciones, no reflejan claramente el tipo de actividad que se desarrollan en ellas.

Este Manual tampoco refleja en las funciones de Reclutamiento y Selección de personal ni en Capacitación, el hecho de que el personal que ingrese al Departamento, debe ser reclutado y seleccionado tomando en cuenta que va a estar en contacto con niños que atraviesan por problemas de diversos tipos y que podrían afectar el estado anímico y provocar diversas reacciones no siempre positivas en el trabajador durante la atención de estos niños (ver anexo no. 1).

2.5 ORGANOGRAMA

En términos de la Administración, se entiende que el Organograma es el retrato o la presentación grafica de una Organización, por lo tanto, la organización administrativa supone una estructura, y un conjunto de actividades o funciones asignadas a los órganos.

Si analizamos el Organigrama que propone el personal del Departamento de Atención Psicopedagógica comparativamente con el marco teórico que hemos presentado de este tema, podemos observar que tiene varias deficiencias tanto en su presentación como en su contenido.

No se anota el nombre de la entidad ni la palabra "Organograma" en la parte superior y al centro.

Por otra parte, ellos toman en cuenta un Organograma de forma vertical, sin analizar cuál de los tipos sería más favorable para la representación de la autoridad; tal vez sería mejor que tomaran en cuenta un Organograma de tipo horizontal, en el que el órgano de más alta jerarquía se coloca en el margen izquierdo y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha, lo anterior debido a que en el Departamento de Atención Psicopedagógica existe la tendencia de centralizar la autoridad.

En el Organograma del Departamento mencionado, no se toma en cuenta el ángulo derecho para anotar las siglas de la unidad que lo formula y la fecha, así como el Organismo que lo autoriza y esto es fundamental para las aclaraciones que puedan requerirse.

Por otra parte el nuevo organograma no refleja con claridad la forma en que se agrupan las funciones de Disfunción Cerebral, Maduración, Deficiencia Mental, Lenguaje, Psicomotricidad, Estimulación perceptual, Psicología, etc., las cuales eran la base del Organograma anterior que funcionó durante muchos años. Tampoco las otras áreas o Departamentos del primer Organograma se pueden localizar con exactitud en el nuevo que se presenta, y puede observarse también que la nueva estructura no corresponde a las necesidades sino a las políticas del Departamento.

En lo que se refiere al problema de la centralización de la autoridad del organograma anterior, puede observarse que en el nuevo es menos severo este problema, pero sin embargo sigue presentándose ya que se formaron cuatro Oficinas principales, las cuales a su vez controlan gran cantidad de funciones, por lo que podría presentarse otra vez la constante consulta de los problemas con el Jefe del Departamento quien se vería distraído de sus funciones por resolver casi todos los problemas de las Oficinas (ver anexo no. 2).

CAPITULO III

COMPROBACION METODOLOGICA Y RECOMENDACIONES

La presentación de este capítulo tiene por objeto la verificación de las hipótesis que se expusieron en la parte metodológica del Capítulo I en lo que se refiere a los temas que hemos ido tratando a lo largo del trabajo que son: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Escalafón, Manual de Organización y Organigrama.

De acuerdo al marco teórico seleccionado para determinar criterios de valuación y a la descripción de la estructura administrativa y la Administración de Personal en el Departamento de Atención Psicopedagógica tratada en el Capítulo II, pudimos llegar a una comprobación de las hipótesis que se expusieron.

El segundo punto de este capítulo contiene una serie de recomendaciones para el mejor funcionamiento del Departamento de Atención Psicopedagógica en lo que se refiere a la Administración de los Recursos Humanos así como del mejoramiento de su estructura administrativa. Estas recomendaciones están basadas en nuestras experiencias acumuladas durante esta investigación, durante la aplicación de la entrevista al personal del Departamento en estudio así como por la parte teórica presentada.

Nuestra intención al presentar estas recomendaciones, es aportar al Departamento de Atención Psicopedagógica alternativas de solución a los problemas que impiden el logro de sus objetivos.

1. VERIFICACION DE LAS HIPOTESIS EXPUESTAS

En el Capítulo I se hizo el planteamiento de los problemas y de las hipótesis de cada tema abordado en este trabajo, pero como en toda investigación, es necesario comprobar o rechazar estas hipótesis de acuerdo a los resultados.

En el caso del Reclutamiento y Selección de Personal las hipótesis presentadas fueron:

- 1) El personal que se contrata en el Departamento de Atención Psicopedagógica no reúne los requisitos del puesto que ocupa.
- 2) Cuando el Reclutamiento y la Selección de personal se efectúan superficialmente, los trabajadores desempeñan sus labores con deficiencias.

Se determinó que los requisitos del puesto no se encuentran debidamente establecidos mediante un Análisis de Puestos, por lo que no se tienen bases para el Reclutamiento ni para la Selección eficiente. Pudieron observarse algunos casos de trabajadores como las Educadoras que sin ser especialistas realizan funciones propias de éstas como es la atención de los niños con problemas.

Otro caso es el de la persona encargada de los asuntos contables, la cual no tiene preparación de este tipo, aunque el caso más representativo es el de la persona que realiza la administración del personal, dentro de la cual puede observarse una distribución de plazas deficiente así como de sueldos y de funciones.

Por todo lo anterior las hipótesis anteriores se comprueban.

En lo que se refiere a Capacitación, se presentaron las hipótesis siguientes:

- 1) La carencia de una Capacitación adecuada repercute negativamente en el cumplimiento de los objetivos generales del Departamento de Atención Psicopedagógica.
- 2) La ausencia de planes y programas de Capacitación y Desarrollo de Personal, impide al personal del Departamento de Atención Psicopedagógica la actualización en sistemas más eficientes de trabajo.

Durante la investigación se estableció que para cumplir adecuadamente con los objetivos del Departamento de Atención Psicopedagógica, es de gran importancia implantar planes y programas de capacitación y desarrollo de personal, buscando con ésto el aprovechamiento del potencial de los trabajadores así como su actualización en los siste

mas de trabajo más eficientes para el cumplimiento de los objetivos generales del Departamento. Uno de estos objetivos es el de atender cada año un número mayor de niños preescolares, lo que se presenta difícil por la falta de capacitación del personal del Departamento, ya que para aumentar el número de niños atendidos es necesario contar con mayor número de educadoras especialistas.

La creación de planes y programas de capacitación y desarrollo de personal conlleva la búsqueda de los últimos estudios sobre determinada materia, por lo que al carecer de estos planes y programas, el personal sigue poniendo en práctica sus conocimientos obtenidos hace algunos años y que algunas veces son obsoletos. Lo expuesto nos permite comprobar las hipótesis anteriores.

Por lo que toca el Escalafón, las hipótesis son:

- 1) La ausencia de un sistema de Escalafón en el Departamento de Atención Psicopedagógica limita las funciones de los trabajadores, así como sus posibilidades de cambios y ascensos.
- 2) Cuando no se tiene un sistema de Escalafón debidamente aplicado, las plazas vacantes pueden ser cubiertas por personal que no reúne las características necesarias y/o que no le corresponde.

Mediante el análisis de los resultados de la investigación practicada, así como del marco teórico presentado pudimos determinar que si no se tiene un Escalafón congruente con las necesidades del personal, se limitan las funciones de los trabajadores ya que no tienen posibilidades de ascender o hacer transferencias de acuerdo a un concurso escalafonario. Así mismo cuando no se aplica éste debidamente, esto es, con apego a las disposiciones legales existentes, el personal que cubre las plazas no siempre tiene más derecho a ocuparlas.

En el caso de los Educadoras especialistas, se observó que no tienen acceso a los cambios o ascensos por medio del escalafón, ya que éste no incluye las especialidades de éstas, limitando así sus oportunidades de desarrollo en otra plaza.

Por otra parte, la ocupación de las plazas se efectúa con personas recomendadas, ya sean trabajadores del Departamento, o personas extrañas a él, sin tener en cuenta la posibilidad de un concurso que considere la antigüedad, habilidad y experiencia de otros trabajadores quienes tal vez cubrirían mejor los requisitos del puesto. Lo anteriormente expuesto nos permite comprobar las hipótesis de este tema.

Las Hipótesis del tema de Manual de Organización son:

- 1) La carencia de un Manual de Organización en el Departamento de Atención Psicopedagógica, provoca confusión entre el personal durante la delimitación de sus responsabilidades.
- 2) La carencia de un Manual de Organización en el Departamento de Atención Psicopedagógica, ocasiona una sobrecarga de trabajo para el Jefe del Departamento.

Las hipótesis anteriores pueden comprobarse ya que se observó que durante el desarrollo de sus labores, el personal del Departamento de Atención Psicopedagógica, frecuentemente ocasiona conflictos, ya que si no le parece afín a su puesto alguna función, PIDE QUE OTRA persona se encargue de ella, sin poder determinar quién sería el más indicado para desarrollarla, debido a que no existe un documento que delimite su responsabilidad y sus funciones. Esto provoca disgustos entre el personal y la consulta al Jefe del Departamento para solucionar el problema.

También se determinó una sobrecarga en el trabajo del Jefe del Departamento, en lo que se refiere a la continua resolución de problemas de los responsables de áreas.

En el tema de Organograma se presentaron las siguientes hipótesis:

- 1) La centralización de la autoridad provoca que el Jefe del Departamento de Atención Psicopedagógica descuide las funciones propias de su puesto.
- 2) La centralización de la autoridad provoca que los responsables de área del Departamento, acudan al Jefe para la solución de la mayoría de sus problemas.

A través de la entrevista pudo establecerse que el Jefe del Departamento de Atención Psicopedagógica ocupa un 80% de su tiempo aproximadamente, atendiendo consultas de los responsables de área. Esto sucede debido a que no hay dentro de su organograma, un puesto intermedio que controle a uno o varios responsables de área y esta carencia significa la constante consulta hacia el Jefe del Departamento, lo que a su vez provoca que éste no lleve a cabo sus funciones de planeación, integración y control con la debida eficiencia, por la falta de tiempo. Lo anterior nos permite comprobar las hipótesis planteadas.

2. RECOMENDACIONES PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE ATENCION PSICOPEdagogICA.

Consideramos desde el inicio de nuestra investigación como objetivo primordial, el aportar algunas recomendaciones que pudieran ser de utilidad al Organismo en estudio así como también a otras entidades que carecen de adecuados sistemas y controles administrativos para el mejor aprovechamiento de sus Recursos Humanos.

Estas recomendaciones abarcan los puntos de Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo, Creación de un Escalafón, Manual de Organización y Organograma ya que tenemos la seguridad de que si no se recluta y selecciona al personal con apego a los conceptos y procedimientos lógicos presentados por los estudios de la Administración, nunca se tendrá confianza de que los puestos sean ocupados por las personas más calificadas.

De igual manera, si no se capacita al personal, se estará desaprovechando el potencial de los individuos y limitando su desarrollo dentro y fuera del Organismo.

Por otra parte, para los trabajadores del Departamento de Atención Psicopedagógica es indispensable contar con un escalafón que este acorde con sus características tan especiales y de esta manera tener acceso a las oportunidades de transferencias o ascensos.

Otro punto importante se refiere a establecer en forma clara y lógica los objetivos, las atribuciones y las funciones del Departamento de Atención Psicopedagógica así como exponer adecuadamente las relaciones de autoridad de sus miembros, por medio del perfeccionamiento de su Manual de Organización y Organograma.

Nos parece que los puntos mencionados anteriormente son de gran significación para el cumplimiento de los objetivos del Departamento de Atención Psicopedagógica, por lo que presentamos en seguida nuestras recomendaciones.

2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION

El Departamento de Atención Psicopedagógica debe contar dentro de su estructura orgánica, de una Oficina que se encarga del Reclutamiento y que con ello contribuya a la eficiencia de todo el Departamento.

La Oficina de Reclutamiento debe operar el registro de candidatos y su nominación para ocupar plazas vacantes en categoría autónomas o de pie de rama.

Aspirante.- Debe entenderse como aspirante la persona propuesta para ingresar al Departamento de Psicología. Estos pueden ser trabajados en servicio del Departamento, o personas que no laboren en él.

Candidatos.- Son aspirantes calificados que hayan satisfecho los requisitos exigidos, con respecto a la categoría autónoma o de pie de rama de que se trate, y que hayan aprobado las pruebas de ingreso respectivas. En el caso de que los trabajadores soliciten cambios de turno o adscripción, ampliación de jornada o cambio de residencia, no debería requerirse calificación.

Es recomendable efectuar un registro de candidatos de Nuevo Ingreso en orden descendente de calificación y por grupos, e integrar éstos, ya sea con los candidatos de una o varias aplicaciones del proceso selectivo, o de un período determinado; clasificándose por categoría de pie de rama o categoría autónoma en la sección correspondiente, y efectuar la nominación invariablemente con el candidato mejor calificado de dicho grupo hasta agotar éste. Cuando dos candidatos hayan obtenido la misma calificación y estén registrados en el mismo grupo, el criterio puede ser preferir al que haya laborado mayor número de días en el Departamento de Psicología. Es necesario tomar en cuenta las necesidades de fuerza de trabajo del Departamento de Atención Psicopedagógica, determinando un número máximo y mínimo para efectuar un registro de candidatos de nuevo ingreso por categorías.

Debe llevarse un adecuado control de los candidatos registrados, para esto puede establecerse que cuando se hayan contratado las dos terceras partes del máximo determinado de candidatos, se reabra el proceso de inscripciones para formar un nuevo grupo, los cuales serán contratados hasta que previamente lo hayan sido los que formaban la tercera parte restante.

El Departamento de Atención Psicopedagógica debe proporcionar instrucción para el desarrollo específico de las actividades del puesto, de esta manera los candidatos recibirán el curso u orientación de preingreso a partir de su contratación.

La Oficina de Reclutamiento puede operar además de los casos de nuevo ingreso, los casos en que el personal solicite cambios los cuales pueden ser:

Cambios de Turno y/o Adscripción
Cambios de Residencia
Cambios de Rama

Con el objeto de establecer un límite de las solicitudes, podrían aceptarse solamente 3 adscripciones para cambio de turno y/o adscripción y no aceptar otra solicitud hasta que haya surtido efecto la anterior o se solicite su cancelación.

Quando se trate de cambio de rama, ésta debe registrarse después de que el candidato obtenga calificación aprobatoria. En cambio, cuando se trate de solicitudes para cambio de turno y/o adscripción y residencia, no es necesaria la calificación por lo que puede efectuarse su registro en el momento de la presentación de la solicitud.

La nominación en los cambios de residencia y de rama, puede hacerse tomando un registro de cada cambio alternamente, por categorías de acuerdo a las plazas vacantes que existan.

Quando se solicite cambio de residencia, éste debe ser de la misma categoría en que esté trabajando el solicitante.

SELECCION.

La selección de aspirantes para cambio de rama y nuevo ingreso, debe hacerse invariablemente a través de la Oficina de Selección de Recursos Humanos.

Es recomendable que los exámenes para la selección de aspirantes sean elaborados y sancionados invariablemente por Oficina de Selección, quien determinará las calificaciones proporcionales que se requieran tomando en consideración la categoría, niveles de escolaridad.

Es importante que los titulares de la Oficina de Selección se responsabilicen de la elaboración, actualización, evaluación y resguardo del material que forme el banco de preguntas que será la base de los cuestionarios para exámen, y que deberá contar, por lo menos, con cien preguntas referentes a las actividades señaladas en los programas de cada una de las categorías autónomas o depie de rama.

Es necesario que la oficina de Selección se haga responsable de la aplicación, supervisión y evaluación de los exámenes que efectúen los aspirantes a ingresar al Departamento de Atención Psicopedagógica; y que al ser calificados éstos, se integren los expedientes con los documentos que hayan servido para tal efecto, como son: Solicitud de Empleo, Acta de nacimiento, Registro Federal de Causantes, Cartilla, comprobante de escolaridad y Reporte de Evaluación.

Otra recomendación es que la Oficina efectúe el examen médico del aspirante y determine con éste si su estado de salud es el adecuado para las actividades específicas de la categoría que pretenda desarrollar.

Es necesario, para evitar pérdida de tiempo de los candidatos así como de la Oficina de Selección, informar a los aspirantes la calificación obtenida en los exámenes en un plazo corto que podría ser de 10

días hábiles a partir de la fecha del último examen.

Se recomienda que la Oficina de Selección nomine los sinodales correspondientes a su representación para los exámenes de todas y cada una de las categorías, los cuales puede remover cuando lo considere necesario.

Estos sinodales deben estar presentes en todo y cada uno de los exámenes que se practiquen, para dar validez y a los resultados de éstos, por medio de su firma.

Se sugiere dotar al aspirante de un comprobante con identificación fotográfica que lo acredite como tal, para presentarlo al efectuar examen, siendo los sinodales responsables de verificar que el comprobante corresponda al aspirante.

Cuando la Oficina de Selección deba elaborar los bancos de presuntas, puede solicitar asesoría al personal que considere adecuado.

Es necesario vigilar que los sinodales actuén con rectitud y en caso contrario, tomar las medidas correctivas necesarias.

Es conveniente que la Oficina cuente con los locales para exámenes, personal, mobiliario y equipo necesario, además de los gastos inherentes a su funcionamiento.

Algo muy importante es llevar a cabo un control de aspirantes aprobados y rechazados para cada uno de los exámenes, además de obtener un porcentaje de rechazados en relación a los examinados, para poder de terminar en que fase del proceso selectivo se presenta la mayor incidencia y adoptar medidas correctivas.

Es recomendable que se registre y controle el material didáctico que se proporcione a los aspirantes y la calidad de éste, con lo que se reportarán beneficios a la Oficina y a los aspirantes. También es necesario evitar el rezago de expedientes de candidatos, checando el trámite oportuno de éstos.

Es importante el aspecto psicológico de los aspirantes por la naturaleza de la actividad.

2.2 CAPACITACION.

Es necesario, para el mejor desempeño de la función de Capacitación y Desarrollo, que el Departamento de Atención Psicopedagógica considere cuatro tipos básicos de capacitación:

- La Capacitación a personal de nuevo ingreso; que es la enseñanza sobre conceptos generales de la doctrina, organización y funcionamiento del Departamento de Atención Psicopedagógica, así como los conocimientos básicos de la operación de las áreas de trabajo hacia donde vayan orientados.
- La Capacitación y Adiestramiento en el Trabajo, que comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en la categoría y adscripción que tienen encomendadas los trabajadores a capacitar.
- La Capacitación y Adiestramiento Promocional a plazas escalafonarias, que comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en nuevas categorías a desempeñar, y
- La Capacitación y Adiestramiento para cambio de rama.

Es necesario también contar con los locales necesarios para la operación de la Oficina, así como todo lo indispensable en lo que se refiere a materiales de trabajo

Es muy importante detectar las necesidades reales de capacitación, a través de investigaciones para basar en esto los cursos de capacitación y solucionar de esta manera, situaciones problemáticas causadas por la ausencia de capacitación.

Se sugiere que en lo referente a planes y programas de capacitación y adiestramiento, abarcan un año y sean supervisados y controlados para que se integren a los programas de todo el sistema.

Sería conveniente que los planes y programas abarcaran las materias siguientes:

1. Materias Administrativas-Normativas para conocimientos de los trabajadores de conceptos generales sobre doctrina, organización y funcionamiento del Departamento de Atención Psicopedagógica así como ordenamientos legales.
2. Materias Técnicas, Profesionales o de adiestramiento específico, para mejorar la productividad en el desempeño de las actividades.

conocimientos técnicos e instrumentales necesarios, procedimientos, métodos y sistemas de trabajo.

3. Materiales de relaciones humanas, comprendiendo conocimientos básicos de ética, psicología social, relaciones públicas y comunicación; las actitudes y actuación de los trabajadores para lograr óptima comprensión en el trato con jefes y compañeros en el ambiente de trabajo, vinculándolos mejor a la doctrina y fines del Departamento de Atención Psicopedagógica.

Es necesario que la Oficina de Capacitación se responsabilice de instrumentar, operar y evaluar sus programas de capacitación y adiestramiento, no olvidando presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento) para su registro y aprobación, los planes y programas mencionados o las modificaciones convenidas a los ya implantados con la aprobación de la autoridad laboral.

Es muy importante que la Oficina de Capacitación cuente con una planta de personal autorizada, mobiliario y equipo necesarios, para su adecuado funcionamiento.

A los planes y programas de Capacitación ya mencionados, pueden adicionárseles otros cursos que resuelvan situaciones laborales apremiantes.

Es necesario que la Oficina de Capacitación vigile y supervise la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación de los trabajadores, y sugiera las medidas tendientes a perfeccionarlos.

También debe programar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud, en aquellos casos en que éstos se requieran, y designar los sinodales, que recibirán los cuestionarios correspondientes y calificarán las pruebas.

Es conveniente autenticar las constancias que acrediten la capacitación, utilizando las formas correspondientes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La Oficina de Capacitación también debe difundir los programas de capacitación y adiestramiento a través de los medios que considere convenientes, y presentar anualmente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los planes y programas de Capacitación.

También se sugiere que participe en acuerdos que tengan por propósito la creación de nuevas categorías distintas a las establecidas ac-

tualmente, a fin de determinar la naturaleza de la capacitación que requieran.

Otro punto importante se refiere a que debe detectar las necesidades de capacitación posteriores a la elaboración de planes y programas en proceso de realización, como consecuencia de la dinámica de la operación y elaborar propuestas para satisfacerlas.

Se recomienda que al aprobar los trabajadores un curso, se les otorgue una constancia y con ésta, los manuales e instructivos para actualizarse; también debe orientar al personal para que se presente con puntualidad y en el lugar indicado, a los cursos y exámenes que se les indique, atender las indicaciones de los instructores y a desempeñar con eficiencia y responsabilidad las actividades que impliquen el desarrollo de los cursos de Capacitación.

Es necesario que solicite a las diferentes áreas, un catálogo de instructores previamente seleccionados por su conocimiento de la operación y por su capacidad.

Se debe considerar, para crear programas de capacitación, que se cuenta con gran cantidad de Educadoras con especialidad, como son: Maduración, Lenguaje, Psicomotricidad, Psicoterapia, Estimulación Perceptual, Disfunción Cerebral y Estimulación Múltiple, y que en la actualidad ha aumentado la demanda de estos servicios por la atención creciente hacia el tratamiento de niños con deficiencias.

Estos programas deberían contemplar la capacitación por especialidad, así como una capacitación para promociones ya sea a puestos de Supervisión o de Responsable de Area o de un Centro de Atención. Es recomendable que estas Supervisoras cuenten con conocimientos de todas las especialidades y del funcionamiento de los Centros, para que estén en posibilidades de brindar asesoría en casos de dudas o conflictos.

Otro punto importante es que al impartirse la capacitación, se tengan establecidos ya los puestos o actividades en donde se pongan en práctica los nuevos conocimientos o habilidades, ya que si esto no se establece, el esfuerzo de la capacitación será de poco valor.

2.3 ESCALAFON

Es recomendable que el Escalafón del Departamento de Atención Psicopedagógica comprenda los siguientes puntos:

1. Registro de Cambios
2. Registro de Regularización de Interinos a plaza definitiva
3. Registro de Promoción Escalafonaria.

Es necesario integrar cuadros escalafonarios, tomando en cuenta la denominación de ramas, la cual se hará de acuerdo a los profesiogramas que se establezcan, y que los cuadros escalafonarios se programen semestralmente.

Es conveniente formar registros de candidatos correspondientes a cambios, regularización de interinos a plaza definitiva y promoción escalafonaria, los cuales deben manetenerse actualizados operando diariamente las altas y las bajas.

Para ésto debe formarse una Comisión de Escalafón que se integrará por un representante del Departamento de Atención Psicopedagógica y otro del sindicato, nominados libremente por las partes, quienes de común acuerdo deben nombrar un árbitro que actuará en los casos de discrepancia.

Es necesario establecer que las partes tendrán libertad para remover a sus respectivos representantes así como el árbitro, y que los integrantes de esta Comisión tendrán iguales derechos y obligaciones en cuanto a las funciones que les corresponden.

Algo muy importante es determinar las atribuciones de la Comisión por lo que se sugieren las siguientes:

- Aplicar en los casos de su competencia el Contrato Colectivo de Trabajo y las disposiciones supletorias sobre la materia.
- Emitir los dictámenes que procedan y vigilar su fiel cumplimiento.
- Acordar y poner en vigor las disposiciones necesarias para que el personal de la Comisión realice sus labores con eficiencia, prontitud y discreción.
- Programar la integración semestral de los cuadros escalafonarios, así como autorizar los programas semestrales.
- Elaborar temarios y cuestionarios para realizar los exámenes de eficiencia.

- Resolver Impugnaciones a promociones y movimientos escalafonarios.
- Capacitar y asesorar al personal que lo requiera.

Después de sugerir las atribuciones, podemos referirnos a las obligaciones:

- Asistir al desempeño de sus funciones dentro de las horas regulares de trabajo del Departamento.
- Vigilar que las labores del personal de la Comisión se desarrollen normalmente sin atrasos ni demoras injustificadas.
- Atender con cortesía a los interesados que acudan a exponer sus problemas.
- Emitir los dictámenes dentro del plazo de 10 días a partir de la fecha en que el expediente se encuentre en estado de resolución.
- Firmar conjuntamente los dictámenes, así como la correspondencia oficial de la Comisión.
- Dictar las medidas necesarias para mantener el orden en las diligencias que se practiquen, con facultad inclusive de expulsar de la sala, durante los exámenes a quien altere el orden.

Es importante tener en cuenta que las vacantes definitivas de plazas escalafonarias, serán las que se originen por creación o aumento de plazas, o cuando sus titulares las hayan dejado por:

- a) Muerte
- b) Renuncia
- c) Liquidación
- d) Promoción derivada de cambio de rama en plaza definitiva
- e) Dictamen escalafonario en plaza definitiva
- f) Jubilación
- g) Invalidez permanente
- h) Por sentencia ejecutoria que imponga al trabajador privación de su libertad que le impida laborar
- i) Por determinación voluntaria de las partes
- j) Rescisión de contrato no objetada o demanda declarada improcedente en forma definitiva por los tribunales competentes.

Se sugiere considerar las plazas escalafonarias como vacantes temporales, cuando los titulares las desocupen por más de 90 días para: disfrutar licencias, becas, incapacidades médicas, cambio de rama interino, dictamen escalafonario interino, estar sujetos a procesos o rescisiones en litigio.

Es conveniente que el Departamento de Atención Psicopedagógica, por medio de la Oficina correspondiente, entregue quincenalmente a la Comisión de Escalafón, el balance de plazas, relación de plazas vacantes y listado de vacantes, ocupaciones y plazas no definitivas.

Es necesario que los trabajadores que soliciten algún cambio, ya sea de turno, jornada, adscripción o residencia, llenen una forma preestablecida que se dirigirá a la Comisión de Escalafón, y cuyo original servirá para el registro de su petición y se entregará una copia sellada al propio solicitante.

También es conveniente manejar registros e irlos integrando en base a las solicitudes presentadas, clasificándolos por categorías, según la fecha de recepción de las solicitudes y aplicarse de acuerdo con la antigüedad con que fueron presentadas, en los casos de dos o más solicitudes con la misma fecha de recepción, debe tomarse en cuenta la antigüedad que los solicitantes hayan generado como trabajadores de base al Servicio del Departamento.

Se considera de importancia determinar prioridades para nominar los candidatos registrados en cambios y promociones escalafonarias por lo que se sugiere el siguiente orden:

Cambio de Turno

Cambio de Adscripción

Ampliación de Jornada

Confirmación de Interinos a Plaza definitiva

Promoción Escalafonaria y

Cambio de Residencia

Se deben considerar los factores de eficiencia y de antigüedad, para efectuar las promociones.

Cuando inaplazables necesidades del servicio lo requieran, y en tanto la Comisión determine a quienes corresponde cubrir las plazas, el Jefe del Departamento podrá comisionar a trabajadores de base de la categoría inmediata inferior, con derecho al pago de las diferencias que legalmente procedan.

Otro punto importante que se sugiere es que la Comisión haga del conocimiento de funcionarios y trabajadores, los hechos punibles que pueden ser los siguientes:

- a) Presentación de documentos falsos mediante los cuales el trabajador pretenda lograr un ascenso.
- b) Firmar o certificar dolosamente documentos por los cuales se logren o pretendan lograrse ascensos, cambios, etc.
- c) Alterar, invalidar, desconocer o no acatar todo o en parte, los dictámenes o resoluciones escalafonarias.

d) Cualesquiera otros hechos de naturaleza análoga y de repercusión semejante en cuanto a la adquisición ilegítima de derechos escala fonarios se refiera.

2.4 MANUAL DE ORGANIZACION

Para crear un Manual de Organización que cumpla con sus objetivos principales como son, proporcionar información sobre historia, organización, política y procedimientos de un organismo, es necesario que el Departamento de Atención Psicopedagógica siga los lineamientos establecidos por la Administración.

En el caso del Manual de Organización del Departamento de Atención Psicopedagógica que presentan sus trabajadores, es recomendable:

- Anotar los datos completos en la identificación del Manual.
- Anotar las páginas correspondientes al contenido del Manual, para facilitar su localización y seguir el orden establecido en el marco teórico para el punto de las Disposiciones Jurídicas, el cual debe ir después de los antecedentes.
- Mencionar en el caso de la introducción, el ámbito de su aplicación a quién va dirigido, cómo se usará y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones, así como la autorización del Titular del Departamento de Atención Psicopedagógica.
- Incluir en los antecedentes, las disposiciones jurídicas por las que fue creado el Departamento.
- Exponer el apartado de las Disposiciones Jurídicas de manera enunciativa y ordenada, así como la fecha en que fue publicada cada una en el Diario Oficial.
- Es importante incluir el apartado de las atribuciones en el Manual de Organización, y anotar al pie de página las disposiciones jurídicas que les dieron origen.

Otro punto muy importante es el de identificar con números las Unidades administrativas que se presenten en la estructura orgánica a partir de la Jefatura del Departamento de Atención Psicopedagógica.

Es necesario, en el apartado de las funciones, agruparlas por afinidad y siguiendo un orden lógico, así como también efectuar la delimitación de las funciones entre los titulares de los órganos que se involucran.

Para el logro de lo anterior, se recomienda tomar en cuenta las indicaciones referentes a la Departamentalización, que se refiere a la subdivisión de los organismos administrativos en unidades de menor tamaño y nivel jerárquico, y utilizar para esta subdivisión, los cráteres más usuales que son: por funciones, por territorio o por ser-

cio, buscando siempre el que vaya más de acuerdo con las características y los fines del Departamento de Atención Psicopedagógica.

2.5 ORGANOGRAMA

Es necesario recomendar que antes de darse a la tarea de hacer un organograma, se deben estudiar los diferentes tipos existentes, de manera que se seleccione el que se adapte mejor a las características del Organismo en cuestión.

Refiriéndonos concretamente al organograma presentado por el personal de Departamento de Atención Psicopedagógica, como primer punto es necesario mejorar su presentación anotando el nombre de la entidad y la palabra "Organograma".

Por otra parte es importante considerar otra forma de representar los niveles de autoridad, lo que podría hacerse por medio de un organograma horizontal en el cual aparecería el órgano de más alta jerarquía del lado izquierdo y las líneas de autoridad irían de izquierda a derecha.

Es necesario anotar también qué unidad lo formula y la fecha, así como su autorización, para efectuar las aclaraciones pertinentes.

Algo que debe tenerse en cuenta es que los nombres que identifican a las Oficinas y Secciones deben ser muy claros, de manera que puedan comprenderse las actividades que desarrollan éstas.

CONCLUSIONES

Como resultado del análisis comparativo efectuado entre la información del marco teórico presentado y la recopilada por medio de la entrevista al personal del Departamento de Atención Psicopedagógica, podemos afirmar que:

El Departamento de Atención Psicopedagógica no cuenta con los elementos teóricos necesarios para llevar a cabo una administración de su personal de manera eficiente, por lo que los trabajadores de este organismo enfrentan constantemente diversos conflictos al desarrollar sus labores.

Esta situación muestra la apremiante necesidad del Departamento mencionado de crear normas, políticas y sistemas de trabajo que contemplen el adecuado desarrollo de las funciones de reclutamiento y selección y de capacitación, así como la creación de un escalafón congruente con las características del personal que lo integra, y una modificación tendiente al perfeccionamiento del Manual de Organización y de su Organograma.

Consideramos que con la creación de estas normas, políticas y sistemas de trabajo, se reducirá el sentimiento de inconformidad que manifiesta el personal del Departamento de Atención Psicopedagógica que a su vez provoca inseguridad e indiferencia al realizar sus actividades.

Otro punto importante que se determinó durante la investigación es que cuando no se provee al personal de las condiciones ideales o aceptables al menos para el cumplimiento de sus funciones y de su desarrollo integral, el personal tiende a buscar la salida a sus problemas y aunque no se encuentre preparado en cuestiones académicas de la Administración trata de crear sistemas y procedimientos que lo ayuden en el desempeño de su trabajo aunque éstos carezcan de las bases establecidas para su mejor funcionamiento.

Debemos tomar en cuenta que esto lo hace el trabajador porque se da cuenta que no se están utilizando sus aptitudes y desea ser útil a sí mismo, al Departamento de Atención Psicopedagógica y a la Sociedad.

Todo lo anterior nos hace reflexionar sobre la forma en que están funcionando las Organizaciones en nuestro país, ya que si el Departamento de Atención Psicopedagógica, a pesar de que cuenta con el presupuesto y los recursos técnicos necesarios no posee una Administración de Recursos Humanos eficiente, éste fenómeno debe presentarse con mayor severidad en otros Organismos que no cuenten con los recursos necesarios ya sean económicos o técnicos.

Todo lo anterior nos ha: equilibrar la responsabilidad del Adminis-
trador en el aprovechamiento de los recursos con que cuentan las Or-
ganizaciones, ponderando entre ellos los humanos por su naturaleza
irreemplazable en el logro de los objetivos individuales, del Orga-
nismo, de la Sociedad y del País.

B I B L O G R A F I A

1. Administración de Personal
Herbert J. Chruden,
Arthur W. Sherman
2. Administración de Personal
Delton E. McFarland
3. Administración de Personal
Reyes Ponce Agustín
4. Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia
Ed. Trillas, 1979
5. Capacitación y Desarrollo de Personal
2a. Edición
Alfonso Síliceo
Ed. Limusa, 1982
6. Guía para la elaboración de Manuales de Organización
Secretaría de Comercio
7. Introducción a la Técnica de Investigación en
Ciencias de la Administración y del Comportamiento
Fernando Arias Galicia
Ed. Trillas, 1979
8. Manejo de Personal y Relación Industrial
Dale Yoder
Cfa. Editora Continental, S.A. México, 1981
9. Organización de Empresas
Karl E. Ettlinger
Ed. Herrero Hnos. Sucs., S.A. 1961
10. Primer Tomo de Lecturas para Administración y
Dirección
Facultad de Contaduría y Administración. UNAM, 1976
11. Psicología Social de las Organizaciones
Daniel Katz, Robert L. Kahn
Ed. Trillas, 1979
12. Reglamento de Escalafón recomendaciones sobre su contenido
Secretaría de la Presidencia
Dirección General de Estudios Administrativos Sept. 1983.

ANEXOS

ANEXO NO. 1

**MANUAL DE ORGANIZACION ELABORADA POR EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO
DE ATENCION PSICOPEDAGOGICA**

PRESENTACION

El presente manual de Organización del DAPP propuesto, surge como respuesta a la necesidad del personal del Departamento de Atención Psicopedagógica, de contar con un documento de apoyo técnico administrativo que permita ubicar una estructura orgánica funcional y vincular su participación en la toma de decisiones, para que a partir de éste, se establezcan los principios para un mejoramiento permanente de su estructura y funciones que permitan el debido seguimiento de su desarrollo.

Este documento contiene información sobre antecedentes históricos que permiten hacer un análisis de la trayectoria funcional y organizativa; disposiciones jurídicas en las que se fundamenta la existencia del Departamento dentro de un marco legal; sobre objetivos y políticas que cubren las necesidades de la población preescolar y funciones que facilitan el desarrollo de las actividades dentro del Departamento. También consta este manual de una estructura orgánica que detalla la organización propuesta y un organograma en el que se observa gráfica y claramente la distribución y organización del Departamento.

PRINCIPALES NORMAS JURIDICAS QUE REGULAN LA FUNCION EDUCATIVA

El Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública en su Capítulo:

IV Competencia de las Direcciones Generales y otras unidades Administrativas; en su

Artículo 21: Corresponde a la Dirección General de Educación Inicial; enuncia lo siguiente:

- I. Proponer normas pedagógicas, contenidos y métodos para la educación inicial a cargo de la Secretaría.
- II. Diseñar y realizar programas de divulgación general y de participación destinadas a los padres de familia, para la adecuada atención a los niños en edad preescolar.
- III. Organizar, operar, supervisar y evaluar los Centros de Desarrollo Infantil dependientes de la Secretaría.
- IV. Proporcionar orientación y asesoría sobre educación inicial a las Instituciones que se lo soliciten.
- V. Sensibilizar, preparar y actualizar, en forma permanente, al

personal de apoyo que interviene en la educación inicial a cargo de la Secretaría.

- VI. Realizar aquellas funciones que las disposiciones legales confieran a la Secretaría que sean afines a las señaladas en las fracciones que anteceden y que le encomienda el Secretario.

Artículo 24: Correspondiente a la Dirección General de Educación Preescolar:

- I. Proponer normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio y métodos para la educación preescolar, que imparta la Secretaría, difundir los aprobados por el Secretario y verificar su cumplimiento con la participación de las Delegaciones generales.
- II. Formular disposiciones técnicas para que las Delegaciones Generales organicen, operen, desarrollen y supervisen dicha enseñanza en los planteles de la Secretaría; difundir las disposiciones aprobadas y verificar su cumplimiento.
- III. Organizar, operar, desarrollar y supervisar esta educación en los planteles de la Secretaría que funcionen en el Distrito Federal.
- IV. Supervisar, conforme a las disposiciones correspondientes, que las Instituciones incorporadas a la Secretaría que impartan educación preescolar en el Distrito Federal, cumplan con las normas aplicables.
- V. Evaluar en todo el País la educación a que se refiere este artículo y proponer con base en los resultados obtenidos, modificaciones que tiendan a su constante mejoramiento.
- VI. Diseñar y desarrollar, de acuerdo con los lineamientos aprobados, programas para la superación académica del personal docente de la Secretaría que imparta educación preescolar.
- VII. Realizar aquellas funciones que las disposiciones legales confieran a la Secretaría, que sean afines a las señaladas en las fracciones que anteceden y que le encomienden el Secretario.

INTRODUCCION

Existe en México un alto índice de personas que presentan fracasos

frecuentes, en su adaptación dentro de su vida social y educativa, observándose un alarmante número de escolares que presentan deserciones, bajo rendimiento, reprobaciones, delincuencia, drogadicción, considerables conflictos emocionales, que impiden la incorporación de estos individuos a la vida productiva representando una pérdida de potencial humano que afecta directamente a la economía y progreso del país.

Actualmente en nuestro país, diferentes Instituciones avocan sus actividades a afrontar los problemas que se presentan en edad temprana, en la mayoría de los casos su trabajo está dirigido preferentemente al tratamiento, dando de esta manera soluciones parciales que no favorecen el desarrollo integral y que por el contrario en ocasiones genera mayores conflictos, haciendo a un lado las más de las veces los aspectos de Detección y Prevención.

Diferentes investigaciones y trabajos realizados, coinciden en que el origen de los problemas que presentan los escolares, surgen en la convivencia familiar y educacional, que rodea al niño desde sus primeros años de vida.

La Dirección General de Educación Preescolar cuenta con un Departamento de Psicopedagogía, que tiene a su cargo un programa general cuyo objetivo es brindar atención a los niños que presenten desajustes en su desarrollo, por lo que el mismo contempla los aspectos de Prevención y Detección temprana, teniendo la oportunidad de evitar el desarrollo de problemas educativos, sociales y económicos de la población escolar.

ANTECEDENTES HISTORICOS

La Dirección General de Educación Preescolar ante la necesidad de atender niños que presentaban problemas de lenguaje y conducta, canalizaba a éstos a las Clínicas de Ortología y Conducta respectivamente.

Los servicios combinados que prestaban dichas clínicas, atendían a niños en edad escolar, situación que marcaba una limitante de atención a los preescolares que quedaban excluidos del tratamiento, lo que daba como resultado una atención tardía a los problemas.

En base a que el niño en edad preescolar se encuentra en una etapa evolutiva extremadamente susceptible a los cambios y por lo tanto sumamente receptivo a una atención preventiva, se crea en el año de 1965 el Laboratorio de Psicología y Psicopedagogía Infantil, con el objeto de incorporar a la Dirección General de Educación Preescolar las áreas de Psicología y Lenguaje que permitieran atender armónica

e integralmente en el momento oportuno, los problemas que presentan los niños en edad preescolar.

Al iniciarse las actividades del Laboratorio, éstas extendieron sus servicios a grupos anexos en Jardines de niños, mismos que se avocaban a la atención de niños con problemas diversos, agrupándolos indistintamente.

La observación organizada y la investigación permanente de los niños atendidos, reveló la creciente necesidad de clasificar y sistematizar el servicio una vez identificadas las causas y tipos de problemas, lo cual dió origen a la formación de grupos interdisciplinarios de atención, tales como: Maduración, Lenguaje, Psicomotricidad, Psicoterapia, Estimulación Perceptual, Disfunción Cerebral, Estimulación Múltiple y el Programa de Estimulación Compensatoria, reforzándolas con los servicios de trabajo Social, Ortodontofacial, Neurología y Medicina General, extendiendo el servicio hacia toda la zona Metropolitana y en la mayoría de los Estados de la República. Por tal razón el Laboratorio pasó a integrarse como Departamento de Psicología y Psicopedagogía, en la Dirección General de Educación Preescolar.

La organización antes descrita, no satisfacía las necesidades técnico-administrativas del Departamento, por lo que al iniciarse el período escolar en 1982, se implanta una restructuración netamente administrativa que no tomó en cuenta los aspectos técnicos, ni las necesidades prioritarias del Departamento y sin que se normaran las actividades en Manuales de Organización, Procedimientos y Políticas.

Lo anteriormente expuesto provocó la inconformidad del personal, por lo que se planteó a las Autoridades la elaboración de un Manual de Organización acorde a las necesidades del Departamento, que clarifique y especifique al personal el objetivo de esta Unidad, así como los puestos, responsabilidades y relaciones internas y externas inherentes a cada área de trabajo.

**POLITICAS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA Y
PSICOPEDAGOGIA**

- El Departamento de Psicología y Psicopedagogía apoyará todas aquellas acciones encaminadas a la Prevención y Detección que se realicen en la etapa preescolar.
- Propiciar el trabajo interdisciplinario extendiéndose a la Atención Preventiva de los desajustes en el proceso de evolución del preescolar. La búsqueda de las soluciones interdisciplinarias de los problemas ya detectados estará dirigida a una atención con bases preventivas que impidan el crecimiento de los mismos; de esta manera se conduce al niño a un equilibrio dentro de la dinámica familiar, educativa y social en que se desarrolla.
- La Prevención oportuna tendrá como finalidad evitar además casos que presenten desajustes en el desarrollo educativo y social del niño.
- La Detección oportuna tendrá como finalidad descubrir aquellos casos que presentan las diferentes características, relacionadas con los desajustes en su desarrollo psicológico y educativo.
- Coordinar con otras Instituciones, la atención a preescolares que presenten desajustes en el desarrollo.

OBJETIVO GENERAL :

- Detectar oportunamente los desajustes en el desarrollo del niño preescolar, brindando atención preventiva que propicie su equilibrio e integración.
- Elaborar a nivel nacional programas dirigidos a la prevención y detección de los desajustes educativos y sociales que puedan presentar los preescolares.

E S T R U C T U R A O R G A N I C A :

JEFATURA

OFICINA DE NORMATIVIDAD
SECCION DE NORMATIVIDAD
SECCION DE PROGRAMAS
SECCION DE ESTUDIOS TECNICOS

OFICINA DE OPERACION DE CENTROS Y GRUPOS
SECCION DE PREVENCION Y DETECCION
SECCION DE ATENCION PREVENTIVA

OFICINA DE CONTROL Y EVALUACION
SECCION DE CONTROL Y ESTADISTICA
SECCION DE EVALUACION
SECCION DE SUPERVISION TECNICA

DELEGACION ADMINISTRATIVA
SECCION DE RECURSOS FINANCIEROS
SECCION DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL
SECCION DE RECURSOS MATERIALES

JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA Y PSICOPEDAGOGIA DE PREESCOLAR.

F U N C I O N E S .

- Proponer, establecer, integrar y desarrollar las normas y políticas del Departamento.
- Asesorar y coordinar con Jefes de Oficina los asuntos que atañen a los intereses y políticas del Departamento.
- Coordinar y supervisar el funcionamiento de las Oficinas que integran el Departamento.
- Proponer, establecer, integrar y desarrollar los sistemas y programas de trabajo en base a las normas y políticas del Departamento.
- Elaborar el programa anual de trabajo e informar a la Dirección General de Educación Preescolar sobre el contenido del mismo.
- Vigilar la observancia de las políticas, normas y procedimientos que establezca la Dirección General de Educación Preescolar.
- Planear el desarrollo de la supervisión técnica y operativa conforme a las normas y políticas establecidas, dando orientaciones pertinentes.
- Coordinar el funcionamiento normativo-operativo del Departamento.
- Informar de los acuerdos tomados dentro del Departamento a la Dirección General de Educación Preescolar.
- Informar al personal de los acuerdos tomados con la Dirección General de Educación Preescolar.
- Elaborar el proyecto anual de requerimientos humanos, materiales y financieros del Departamento.
- Proponer a la Dirección General de Educación Preescolar los nombramientos del personal técnico y administrativo del Departamento.
- Y demás que le asigne la Dirección General de Educación Preescolar.

OFICINA DE NORMATIVIDAD (INTERNA U OPERATIVA).

ACTIVIDADES GENERICAS .

- Normar técnicas de instrumentación psicopedagógicas para Detección, Prevención y Atención Preventiva.
- Normar los procedimientos de operación para la Prevención y Detección de alteraciones en el desarrollo del niño, así como para la Atención Preventiva.
- Establecer las normas técnicas en base a la política de Prevención, Detección y Atención Preventiva.
- Participar con el Jefe del Departamento y Jefes de Oficina en los asuntos que atañen a los intereses y políticas del Departamento.
- Establecer la comunicación con las otras Oficinas del Departamento.
- Coordinar con las Oficinas de Control y Evaluación y de Operación de Centros y Grupos el desarrollo y ejercicio de las normas técnicas del Departamento.
- Establecer la comunicación entre Jefatura y Secciones de la Oficina.
- Promover y difundir programas de Prevención, Detección y Atención Preventiva que respondan a las necesidades de la población.
- Elaborar, revisar y analizar los marcos teóricos que cubran las necesidades técnicas del Departamento.
- Fomentar la investigación en base a las necesidades técnicas del Departamento.
- Elaborar, promover y difundir técnicas e instrumentos de valoración Psicopedagógicas.
- Participar cuando se requiera, en la capacitación y actualización del personal docente.
- Difundir al resto de las Oficinas las normas que se establezcan.
- Informar al Jefe del Departamento de los requerimientos humanos, materiales y financieros para la elaboración del proyecto anual del Departamento.
- Y demás que le asigne el Jefe del Departamento.

SECCION DE NORMATIVIDAD.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS .

- Planear, desarrollar y establecer el desarrollo de las normas técnicas de Prevención, Detección y Atención Preventiva encomendadas al Departamento.
- Formular disposiciones técnicas de Prevención, Detección y Atención Preventiva para que las Oficinas organicen, desarrollen, operen las actividades en los planteles del Departamento.
- Analizar en forma permanente las necesidades de población y las necesidades técnicas de Prevención, Detección y Atención Preventiva que reporta la Oficina de Operación de Centros y Grupos.
- Participar en los cursos de capacitación para el personal técnico cuando se requiera.
- Informar a la Jefatura de Oficina los resultados obtenidos en la Sección.
- Y demás que le asigne el Jefe de la Oficina.

SECCION DE PROGRAMAS.

A C T I V I D A D E S E S P E C I F I C A S .

- Elaborar y proponer programas psicopedagógicas y actividades técnicas, con el objetivo de proporcionar nuevos y mejores elementos de Prevención, Detección y Atención Preventiva, dentro del Departamento.
- Ajustar periódicamente los planes y programas en base a los resultados reportados por la Oficina de Control y Evaluación.
- Informar a la Jefatura de la Oficina los resultados obtenidos en esta Sección.
- Planear y diseñar los programas de capacitación destinados al entrenamiento del personal docente, en base a las normas técnicas del Departamento.
- Elaborar apoyos didácticos para la capacitación del personal.
- Y demás que le asigne el Jefe de la Oficina.

SECCION DE ESTUDIOS TECNICOS.

A C T I V I D A D E S E S P E C I F I C A S .

- Formular, proponer y realizar los trabajos de investigación en base a las necesidades técnicas del Departamento y de la población que se atiende.
- Dirigir, promover y elaborar estudios en base a marcos teóricos, definidos por las necesidades técnicas de Prevención, Detección y Atención Preventiva.
- Investigar y desarrollar marcos teóricos que respondan a las necesidades específicas de la población que se atiende.
- Diseñar, establecer y actualizar técnicas e instrumentos de valoración psicopedagógica.
- Elaborar apoyos didácticos para la capacitación del personal.
- Difundir, interna y externamente, a través de publicaciones periódicas, los trabajos de investigación realizados en el Departamento.
- Difundir internamente publicaciones realizadas, dentro y fuera del Departamento, que favorezcan el desarrollo profesional de los docentes.
- Informar a la Jefatura de Oficina los resultados obtenidos en esta Sección.
- Y demás que le asigne el Jefe de la Oficina.

OFICINA DE OPERACION DE CENTROS Y GRUPOS.

F U N C I O N E S G E N E R I C A S .

- Ejecutar, organizar y operar los sistemas y programas de trabajo, en base a los acuerdos establecidos entre la Jefatura del Departamento y la Dirección General de Educación Preescolar.
- Establecer comunicación con las Oficinas de Normatividad y de Control y Evaluación para ejecutar las normas y procedimientos, en base a la política del Departamento.
- Coordinar, desarrollar y ejecutar las técnicas de operación para la Prevención, Detección y Atención Preventiva.
- Participar con el Jefe del Departamento, Jefes de Oficina y representantes de las Secciones, asuntos que atañen a los intereses y políticas del Departamento.
- Coordinar con las Secciones de la Oficina el flujo de Atención Preventiva.
- Desarrollar, organizar y mantener una adecuada distribución de los recursos humanos y técnicos con el objeto de cubrir las necesidades inmediatas y mediatas de la Oficina.
- Comunicar y coordinar con la Jefatura del Departamento la canalización de alumnos con requerimientos de educación especializada, para su atención en las Instituciones que la impartan.
- Establecer comunicación entre Jefatura y Sección de la Oficina.
- Establecer comunicación con las Oficinas de Normatividad y de Control y Evaluación para proponer cambios o modificaciones de las normas o procedimientos cuando lo considere necesario.
- Concentrar y remitir a la Jefatura del Departamento los informes que se generen en materia técnico-pedagógico.
- Colaborar en la elaboración del programa anual, suministrando información sobre los requerimientos en materia de recursos materiales, humanos y técnicos.
- Y demás que le asigne el Jefe del Departamento.

SECCION DE PREVENCION Y DETECCION.

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S .

- Ejecutar los sistemas y programas de trabajo en base a las normas y políticas de operación, que dicte la Jefatura del Departamento.
- Organizar y operar los programas de Prevención y Detección conforme al programa anual del Departamento.
- Programar, organizar, desarrollar, y supervisar las actividades de orientación técnica, para el desarrollo del proceso de Prevención y Detección en los planteles de la Dirección General de Educación Preescolar.
- Desarrollar los programas de Prevención propuestos por la Oficina de Normatividad.
- Planear y organizar las acciones encaminadas a la Prevención y Detección que se realicen en los grupos de niños preescolares.
- Realizar la Detección de desajustes en el desarrollo del preescolar mediante los instrumentos de valoración propuestos por la Oficina de Normatividad.
- Orientar en las técnicas de observación a las educadoras para la Prevención y Detección de desajustes en el desarrollo del preescolar.
- Orientar a educadoras de los grupos regulares, en aspectos psicopedagógicos que coadyuven al desarrollo integral del educando.
- Orientar a los padres de familia, en aspectos pedagógicos y psicopedagógicos que coadyuven al desarrollo integral de sus hijos.
- Planear y organizar actividades con los padres de familia para sensibilizar su actitud ante las posibles desajustes en el desarrollo del niño.
- Coordinar con la Jefatura de Oficina la canalización de niños con requerimientos de Atención Preventiva, a los Centros de Atención.
- Concentrar y remitir al Jefe inmediato los informes que se generen en materia técnico-pedagógico de la Sección.
- Y demás que lo asigne el Jefe de la Oficina.

SECCION DE ATENCION PREVENTIVA.

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S .

- Ejecutar los sistemas y programas de trabajo en base a las normas y políticas del Departamento, referentes a la Atención Preventiva.
- Comunicar y coordinar con la Jefatura de Oficina, el flujo de población remitida con requerimientos de Atención Preventiva.
- Realizar estudios específicos a los preescolares con desajustes en su desarrollo, para establecer un óptimo diagnóstico.
- Fomentar, organizar y desarrollar reuniones interdisciplinarias en los Centros de Atención Preventiva.
- Coordinar con la Jefatura de Oficina la canalización de preescolares con requerimientos de atención especializada a las Instituciones encargadas de impartirlas.
- Orientar a los padres de familia en aspectos pedagógicos y psicológicos que coadyuvan al desarrollo integral de sus hijos.
- Planear y organizar actividades con los padres de familia para sensibilizar su actitud ante los posibles desajustes en el desarrollo del niño.
- Coordinar la comunicación entre los diferentes Centros con la Sección de Atención Preventiva.
- Planear y organizar las acciones de Atención Preventiva de los diferentes Centros y Grupos, para su óptimo funcionamiento.
- Concentrar y remitir al Jefe inmediato, los informes que se generen en materia técnico-pedagógico de la Sección.
- Y demás que le asigne el Jefe de la Oficina.

OFICINA DE CONTROL Y EVALUACION.

F U N C I O N E S G E N E R I C A S .

- Verificar el funcionamiento Normativo y Operativo del Departamento, en base a las políticas establecidas.
- Establecer la comunicación con las otras Oficinas del Departamento.
- Participar con el Jefe del Departamento, los Jefes de Oficina en asuntos que atañen a los intereses y políticas del Departamento.
- Establecer la comunicación entre Jefatura y Secciones de la Oficina de Control y Evaluación.
- Evaluar los programas, normas y políticas de operación y en su caso sugerir mejoras a los mismos.
- Revisar los programas psicopedagógicos de Prevención, Detección y Atención Preventiva, en base a su marco teórico.
- Verificar el funcionamiento operativo en base a los lineamientos emanados de la Oficina Normativa.
- Evaluar el funcionamiento normativo-operativo de los programas, detectando posibles desviaciones.
- Proponer modificaciones a los programas en base a las necesidades operativas.
- Analizar y concentrar la información generada por el funcionamiento operativo del Departamento.
- Establecer controles internos necesarios a fin de elevar los niveles de eficiencia de las operaciones.
- Coordinar con las Oficinas de Normatividad y de Operación de Centros y Grupos las modificaciones con base a las necesidades técnico-normativo-operativo del Departamento.
- Proponer actividades encaminadas a la constante capacitación y actualización del personal docente.
- Supervisar técnicamente el funcionamiento de los programas y procedimientos que operen en el Departamento.
- Y demás que le asigne el Jefe del Departamento.

SECCION DE CONTROL Y ESTADISTICA.

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S .

- Diseñar, proponer y establecer los sistemas de control de las funciones del Departamento.
- Ejecutar el control general sobre el funcionamiento operativo del Departamento.
- Recopilar y mantener actualizada la información general del funcionamiento operativo del Departamento.
- Diseñar, organizar, operar y actualizar el sistema de control estadístico general del Departamento.
- Controlar el funcionamiento del Sistema Estadístico general del Departamento.
- Actualizar y modificar los sistemas de control estadísticos en base a la funcionalidad de los mismos.
- Procesar y analizar los datos estadísticos obtenidos.
- Elaborar informes periódicos y extraordinarios de los datos estadísticos que le sean requeridos.
- Colaborar, en la elaboración del programa anual, suministrando información sobre los requerimientos humanos y materiales de las Oficinas del Departamento.
- Controlar y operar el sistema integral de información del Departamento.
- Informar a la Jefatura de la Oficina los resultados obtenidos en la Sección.
- Y demás que le asigne el Jefe de la Oficina.

SECCION DE EVALUACION.

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S .

- Diseñar, proponer y establecer los sistemas de evaluación cualitativa, sobre el funcionamiento general del Departamento.
- Valorar los programas y procedimientos técnicos que operan en el Departamento.
- Revisar los programas psicopedagógicos existentes con base a su marco teórico.
- Determinar con base en las políticas de operación la apertura ampliación y/o cierre de Centros y/o Grupos de Atención Preventiva.
- Evaluar la funcionalidad técnica operativa-normativa del Departamento.
- Solicitar cursos de actualización y capacitación para el personal del Departamento.
- Captar y valorar procedimientos técnicos sugeridos por el personal del Departamento.
- Proponer las modificaciones a los programas, en base a los resultados de los procedimientos técnicos del Departamento.
- Establecer comunicación con la Oficina de Normatividad para controlar el registro de los ingresos del Departamento, así como los egresos no presupuestales.
- Informar a la Jefatura de Oficina los resultados obtenidos en la Sección.
- Y demás que le asigne el Jefe de la Oficina.

SECCION DE SUPERVISION TECNICA.

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S .

- Programar, organizar, desarrollar y supervisar las actividades de orientación técnica en la Prevención, Detección y Atención Preventiva.
- Proponer y establecer los sistemas de supervisión técnica para la Oficina de Operación.
- Supervisar técnicamente el funcionamiento de los programas y procedimientos que operen en el Departamento.
- Observar y orientar al personal que opera los programas de prevención, detección y atención preventiva para su óptima aplicación.
- Proponer a la Jefatura de la Oficina las modificaciones pertinentes a los programas técnicos en base a la observación del desarrollo de los mismos.
- Solicitar capacitación para el personal que lo requiera.
- Reportar los requerimientos de instrumentación técnica, para el adecuado desempeño de la labor psicopedagógica.
- Informar a la Jefatura de Oficina los resultados obtenidos de esta Sección.
- Y demás que le asigne el Jefe de la Oficina.

DELEGACION ADMINISTRATIVA.

F U N C I O N E S G E N E R I C A S .

- Planear, organizar y coordinar la administración de los recursos financieros, humanos y materiales, así como las prestaciones, los servicios generales conforme a las normas, políticas y procedimientos de la Secretaría de Educación Pública.
- Formular el anteproyecto anual presupuestario del Departamento.
- Establecer y mantener actualizados los sistemas de contabilidad y control presupuestario para la racionalización y control de los recursos financieros asignados al Departamento.
- Captar, registrar y controlar los ingresos por los servicios de Prevención y Detección que preste el Departamento y formular la documentación comprobatoria de los egresos autorizados.
- Dirigir y coordinar las actividades relativas al reclutamiento, contratación, desarrollo y control del personal del Departamento.
- Controlar los insumos de capacitación del personal del Departamento.
- Enviar a la Jefatura del Departamento, las propuestas de nombramiento de nuevo ingreso y los avisos de cambio de situación para su autorización.
- Efectuar los trámites de altas, bajas, sueldos, vacaciones y demás movimientos de personal del Departamento.
- Proporcionar al personal del Departamento, la información y orientación sobre los trámites de su competencia que le soliciten.
- Organizar y coordinar los servicios de archivo, correspondencia, mensajería, intendencia, conservación, mantenimiento, fotocopiado y control de inventarios del Departamento.
- Organizar y controlar el servicio de Biblioteca.
- Elaborar informes periódicos o extraordinarios sobre los movimientos de personal, pago de sueldos, ejercicio presupuestario de servicios personales y demás que le sean requeridos.
- Vigilar, en el ámbito de su competencia, el cumplimiento de las

disposiciones que regulen las condiciones generales de trabajo, en base al Reglamento Interno de la S.E.P. y al Reglamento del propio Departamento.

- Mantener comunicación y coordinación con la Jefatura del Departamento, a efecto de facilitar el desarrollo de sus funciones.
- Elaborar los programas anuales de compras y formas.
- Mantener la comunicación y coordinación necesarias con las Secciones de la Delegación.
- Y demás que le asigne el Jefe del Departamento.

SECCION DE RECURSOS FINANCIEROS.

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S .

- Auxiliar en la formulación del anteproyecto presupuestario del Departamento.
- Administrar el adecuado ejercicio de las partidas presupuestarias asignadas al Departamento.
- Elaborar los estados financieros, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos.
- Captar, registrar y controlar los ingresos y egresos autorizados.
- Tramitar el pago de solicitudes de viáticos y pasajes para el personal y formular la documentación comprobatoria correspondiente.
- Efectuar el trámite de pago de sueldos al personal del Departamento.
- Mantener la comunicación y coordinación necesarias con las demás Secciones Administrativas y con la Delegación.
- Y demás que le asigne el Jefe de la Delegación.

SECCION DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S .

- Conocer y satisfacer las necesidades de recursos humanos, sugerir e instrumentar los mecanismos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo del personal en base al Manual de Políticas del Personal, Escalafón Interino y Perfil de Puestos.
- Tramitar y controlar los movimientos e incidencias del personal, así como sus remuneraciones, suspensiones, prestaciones y servicios.
- Organizar y desarrollar los procedimientos para el registro, conservación y actualización de la información relativa al personal adscrito a la Dependencia.
- Integrar los expedientes individuales con información relativa a da todos personales, experiencia laboral, fichas escalafonarias, ausentismo, actas administrativas, renunciaciones, movimiento y promociones del personal adscrito al Departamento.
- Establecer los mecanismos que permitan cubrir en forma permanente las necesidades de capacitación y desarrollo del personal técnico y administrativo.
- Convocar al personal especializado que cubra las necesidades del programa para proporcionar la capacitación al personal.
- Mantener la comunicación y coordinación necesarias con las demás Secciones Administrativas y con la Delegación.
- Normar los procedimientos para el control de asistencia y puntualidad del personal operativo en base a lo establecido en el reglamento interno y Manual de Políticas del Personal.
- Ejecutar las políticas de Administración de personal enmarcadas en las condiciones generales de trabajo, el Reglamento Interior de la S.E.P., el del Departamento y en el Manual de Políticas de Personal.
- Y demás que le asigne el Jefe de la Delegación.

SECCION DE RECURSOS MATERIALES.

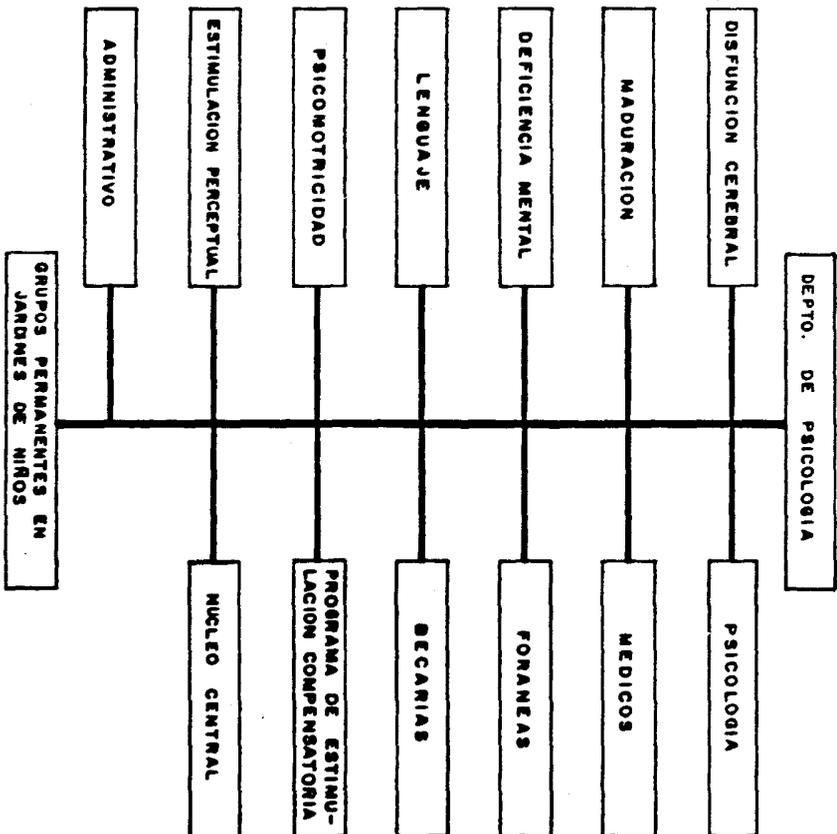
F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S .

- Conocer y atender las necesidades anuales de recursos materiales de la Dependencia.
- Recibir, almacenar, controlar y distribuir los bienes adquiridos, de acuerdo con las políticas, procedimientos y calendarios establecidos.
- Controlar y mantener actualizada la información sobre los movimientos de resguardo, transferencia, alta y baja de bienes muebles e inmuebles.
- Organizar los servicios de vigilancia, aseo, mensajería y fotocopiado y los de mantenimiento y reparación de instalaciones y equipo.
- Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes de activo fijo al servicio del Departamento.
- Vigilar el oportuno aprovisionamiento de los recursos materiales necesarios para el desarrollo de las actividades del Departamento.
- Dirigir y administrar el registro, almacenamiento y distribución de material de papelería y Oficina solicitado para el Departamento.
- Dirigir y controlar la prestación del servicio de Biblioteca.
- Recibir, clasificar, conservar, actualizar, depurar y distribuir la correspondencia que reciba o genere la Dependencia.
- Mantener la comunicación y coordinación necesarias con las demás Secciones Administrativas y con la Delegación.
- Elaborar los programas anuales de compras y formas.
- Y demás que le asigne el Jefe de la Delegación.

ANEXO NO. 2

**ORGANOGRAMAS ELABORADAS POR EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ATEN-
CION PSICOPEDAGOGICA**

ATENCIÓN PSICOPEDAGÓGICA



ESTRUCTURA ORGANICA
ACTUAL

