



8
2 Gen

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL RECLUTAMIENTO, LA SELECCION Y LA
INDUCCION DE PERSONAL EN LAS SECRETARIAS DE ESTADO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE EN OPCION AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

NOE ALVARADO PEDROZA

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

LIC. JUAN MEDINA DOMENZAIN



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



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 está 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.

TEMARIO

RECONOCIMIENTOS

Pág.

PROLOGO

INTRODUCCION

CAPITULO I. CONCEPTOS GENERALES

I.1 ADMINISTRACION	1
I.2 ADMINISTRACION PUBLICA	13
I.3 ADMINISTRACION EN EL SECTOR PUBLICO Y SUS DIFERENCIAS CON EL SECTOR PRI- VADO	18
I.4 ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMA- NOS	20

CAPITULO II. IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL

II.1 DEFINICION	30
II.2 EL HOMBRE COMO ELEMENTO IMPORTANTE EN LA ORGANIZACION	31
II.3 LA FUNCION DEL RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL	33
II.4 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL RE- CLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL	
II.4.1 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	36
II.4.2 LA INDUCCION DEL PERSONAL	37
II.4.3 OBJETO DE LA SELECCION DE PERSONAL	43
II.4.4 PLANEACION DEL PERSONAL	44
II.4.5 DETERMINACION DE LOS REQUISITOS DEL PUESTO VACANTE	45

II.4.6 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION 69

CAPITULO III. ANTECEDENTES DEL RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL EN LAS SECRETARIAS DE ESTADO

III.1	ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL SECTOR PUBLICO	104
III.2	RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL EN EL SECTOR PUBLICO	118
III.3	BASE LEGAL	123
III.3.1	CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS	
	ARTICULO 123	125
	APARTADO A. LEY FEDERAL DEL TRABAJO	
	APARTADO B. LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO	
III.3.2	LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL	138
III.4	COMISIONES MIXTAS DE ESCALAFON EN EL SECTOR PUBLICO	143
III.4.1	REGLAMENTOS DE CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO Y DE ESCALAFON.	143

CAPITULO IV. ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA, Y ALGUNAS SOLUCIONES PROPUESTAS

IV.1	INVESTIGACIONES DE CAMPO	145
IV.1.1	CUESTIONARIO	147
IV.1.2	ESTUDIO DE LA SITUACION REAL EN QUE ES LLEVADO A CABO EL RECLUTAMIENTO	153

**MIENTO, SELECCION E INDUCCION DE
PERSONAL EN LAS SECRETARIAS DE -
ESTADO
ANALISIS COMPARATIVO**

159

CONCLUSIONES

164

BIBLIOGRAFIA

167

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

Se ha visto que la administración de personal tiene la responsabilidad de obtener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos para lograr los fines del organismo con la mayor eficiencia.

También se ha visto que un empleado eficiente es aquel que no solamente sabe hacer su trabajo. Esto es, que no só lo el que tiene aptitud, sino el que quiere hacer bien las cosas, es decir, que la actitud del trabajador hacia su trabajo, hacia el organismo para el cual trabaja, sea bien desempeñada, desarrolle su máxima eficiencia.

Para tener empleados que sepan hacer su trabajo es necesario un buen procedimiento de reclutamiento y selección, que proporcione gente idónea y capacitada y complementar estos con buenos programas de enseñanza para los empleados en servicio. Si fuera válido considerar que el problema central de la administración moderna de personal, es lograr que el empleado cumpla con su trabajo con la máxima eficiencia y en coordinación con los demás. Para resolver esto, desde la época del antiguo Egipto, se han desarrollado técnicas que tienden a despertar en el trabajador motivos auténticos y eficaces para ello; a "MOTIVARLO" adecuadamente para desarrollar sus habilidades y trabajar y así en equipo para ob

tener una mayor productividad.

El siguiente ejemplo ilustraría la importancia de la actitud ante el trabajo. Se les preguntó a dos albañiles - qué estaban haciendo, "pegó ladrillos" contestó uno, "estoy construyendo una catedral" respondió el otro. * Seguramente el día en que se les pregunte a los empleados públicos; - - "¿Qué hacen?" , y en lugar de contestar: "vacío los datos de la forma rosa en la forma amarilla, y cada 15 días elaboro el informe, con diez copias en la forma R-23", pudieran responder: "Estamos construyendo un México mejor", el nivel de la eficiencia en la administración pública de México se multiplicaría.

En todas las investigaciones sobre actitud de personal generalmente se encuentra un pequeño grupo de personas fuertemente motivadas, que ocupan los cargos superiores. Más - una masa relativamente inerte de empleados y obreros, y muchas veces de mando intermedio. El problema está en estimular a estos últimos niveles.

Esto sólo es posible cuando el empleado no ve su trabajo como instrumento de servidumbre, sino cuando representa un medio de satisfacer tanto sus necesidades materiales, como sus más justas aspiraciones humanas.

* Citado por George R. Terry principios de administración - Cesa México 1962. P. 537

Una vez esbozada en una forma muy general la responsabilidad que tiene la administración de personal, la principal preocupación de la presente investigación es poner a -- consideración una hipótesis, la cual a través de este trabajo encontrará o no rectificación.

Dicha hipótesis nos dice que "Las Secretarías de Estado, a pesar de haber mejorado sus sistemas administrativos en materia de recursos humanos, en su mayoría presentan deficiencias en el reclutamiento, selección e inducción de personal, por lo que se considera necesario practicar un análisis de la problemática y sugerir algunas alternativas de solución".

Siendo el reclutamiento y la selección de personal una de las principales herramientas con las que cuenta la dirección de personal para lograr el mejor acomodo y aprovechamiento de sus recursos, consideramos muy importante realizar un análisis de la situación actual en la cual se desarrolla esta función para ello se subdivide la investigación en dos partes, una teórica y otra práctica. En la parte -- teórica se acudió a buscar la información en bibliotecas, - documentándonos sobre las técnicas de reclutamiento y selección de personal, desglosando en forma detallada todos y cada uno de los pasos de esta función que se deben llevar a - cabo en todo tipo de organismo ya sea público o privado.

En lo que concierne a la parte práctica, se tomó un -- universo, el cual consta de todas las Secretarías de Estado, de este universo se determinó una muestra representativa -- que constituye un 50% del universo aproximadamente, las cua -- les fueron encuestadas con el fin de obtener información -- que nos permitiera llegar a conclusiones acertadas al res-- pecto.

Las encuestas fueron realizadas en las direcciones ge-- nerales de administración de personal, dependiente de la -- oficialía mayor de cada Secretaría de Estado.

Confiamos en que esta modesta investigación pueda ser útil a quienes realizan en las empresas y organismos públi-- cos la hermosa tarea de administrar al personal, en espe-- cial a las personas encargadas del reclutamiento, selección e inducción del personal. Por otra parte, sentimos la sa-- tisfacción de completar nuestra carrera profesional con as-- pectos que acercan más al hombre de su trabajo.

P R O L O G O

El conocimiento profundo de la Administración de personal es de absoluta necesidad para los Administradores tanto privados como públicos, la presencia de obstáculos sociales, políticos y económicos impiden generalmente que estos conocimientos sean plenamente aplicados, razón por la que adquieren actualidad y especial importancia el reclutamiento y selección de personal en todos sus niveles.

El presente seminario de investigación tiene como finalidad ofrecer un panorama general de la forma como se lleva a cabo la función del reclutamiento, selección e inducción de personal en las Secretarías de Estado del Gobierno Federal Mexicano. Aunque comprendemos que realizar una investigación de la situación actual en este ámbito resultaría - - prácticamente imposible por el poco tiempo de duración del presente seminario y por la complejidad y extensión del campo analizado, para este trabajo se trato de obtener información lo más confiable posible mediante un cuestionario que fue aplicado directamente en las Secretarías de Estado y el cual nos proporcionó un panorama real de esta función.

Dadas las limitaciones que una investigación como ésta presenta, se trato de no apartarse del objetivo primordial-

parte del cual consiste en presentar un análisis real y lo-
más correcto posible del reclutamiento, selección e induc-
ción del personal a fin de contribuir a la constante búsque-
da de una mejoría y eficiencia de todo organismo con el afán
de encontrar una correcta aplicación de la administración.

CAPITULO I. CONCEPTOS GENERALES.

I.1 Administración

El hombre ha administrado empresas durante siglos, pero lo que es realmente novedoso es el hecho de reconocer -- que la función administrativa tiene la calidad de Institución Social por si misma y ha logrado que se le reconozca y que cada día tenga más influencia.

El proceso administrativo se manifiesta en cualquier organismo social. Porque en él tienen que existir coordinación sistemática de medios, la administración por lo mismo se da en el Estado, Ejército, en una Sociedad Religiosa, -- etc. y los elementos esenciales en toda clase de administración serán los mismos aunque lógicamente existan variantes accidentales.

La coordinación es la esencia de la administración, e implica el ordenamiento sistemático y armonioso de varias cosas y presupone que todo debe estar orientado a la realización de un fin único.

La administración se da donde quiera, aunque es más necesaria cuanto mayor y más completo sea el organismo social el éxito de dicho organismo dependerá directa e indirectamente de la buena administración.

Para las medianas y pequeñas empresas, también su única posibilidad de competir con otras es su mejoramiento en la administración.

Por lo tanto para poder comprender mejor el concepto de administración mencionaré algunas definiciones de diferentes autores.

E.F.L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la -- responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado" .

J.D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

Pterson and
Plonman: "Una técnica por medio de la cual se determina, clasifica y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular" .

Koontz and
O'Donnel: "La dirección de un organismo social, y su - efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus semejantes", y nos menciona que la administración - es un arte y una ciencia al mismo tiempo poror

que estos son complementarios.

G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos -- los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Henry Fayol: "Administrar es prevenir, organizar, mandar, coordinar y controlar" .

Como otra definición tenemos que la Administración es "La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros" y "Obtener resultados a través de otros" .

Agustín Reyes Ponce nos dice, "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" .

Sintetizando, se puede decir que "Es la técnica que -- busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. Por

lo tanto , Administración es la Técnica de la Coordinación.

Se puede comparar las definiciones expuestas y la de -
Reyes Ponce:

1.- El objeto de la administración está claramente com
prendido en todas las definiciones, destaca la de Brech - -
("proceso social"), Peterson y Plowman ("grupo social") y --
Koontz ("organismo social.).

2.- El aspecto de finalidad destaca en Brech ("forma -
eficiente... para lograr un propósito dado"), en Koontz ("su
efectividad en alcanzar sus objetivos"), en Mooney ("dirigir
. . . " ¿para qué?"; Tannembaum ("servicios... debidamente -
coordinados").

3.- Los dos aspectos de la coordinación se encuentran
más claramente en Brech ("planear y regular"), Peterson ("de
terminan y clasifican-realizan"), y Fayol ("prever, organi--
zar, mandar, coordinar y controlar").

CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

1.- Universalidad.- Se da donde quiera que exista un
organismo social.

2.- Especificidad.- Es específico y distinto.

3.- Unidad Temporal

4.- Unidad jerárquica

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

- Proceso Administrativo
- Areas Funcionales

Para manera de estudio, el Proceso Administrativo lo podemos dividir en dos aspectos fundamentales: Mecánica y Dinámica Administrativas (1).

Pero antes mencionaremos algunas divisiones del proceso administrativo por algunos autores:

Terry (cuatro elementos): Planeación, organización, ejecución y control.

Fayol (cinco elementos): Preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Koontz y O'Donell (cinco elementos):

- a) Planeación.- Es tomar decisiones; implica seleccionar los cursos de acción. Planear es decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y --

(1) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Ed. LI MUSA.

quién debe hacerlo. La planeación salva la diferencia entre el punto donde nos encontramos y el punto donde queremos llegar en el futuro.

b) Organización.- Es aquella que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas de una empresa deben desempeñar.

c) Integración.- Implica cubrir y mantener cubiertos los puestos que contempla la estructura de la organización, así como fijar requisitos para que el trabajo pueda efectuarse, evaluarse y seleccionar candidatos para los puestos.

d) Dirección.- Consiste en influir sobre las personas para que luchan voluntariamente y entusiastamente para el logro de metas grupales y de la organización.

e) Control.- Es la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar

que los hechos se ajusten a los planes. Es la medición de los lo gros.

Considerando lo más útil para la división del proceso administrativo tenemos lo siguiente:

Estos tres elementos forman la fase mecánica

- 1.- Previsión ¿ Qué puede hacerse ?
- 2.- Planeación ¿ Qué se va hacer ?
- 3.- Organización ¿ Cómo se va hacer ?

Estos tres elementos forman la fase dinámica

- 4.- Integración ¿ Con qué se va hacer ?
- 5.- Dirección ¿ Ver que se haga ?
- 6.- Control ¿ Cómo se ha realizado ?

Elementos de la Mecánica Administrativa

1.- Previsión.- Consiste en la determinación técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la valoración e investigación de cuáles serán las condiciones futuras.

La previsión comprende tres etapas:

- a) Objetivas. Fijar fines
- b) Investigaciones. Descubrimientos y análisis de los medios con que puede contar se.

c) Cursos Alternativos.- Adaptación genérica de medios encontrados a los fines propuestos.

2.- Planeación.- Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que le habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende tres etapas:

- a) Política: Principios para orientar la acción.
- b) Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos.
- c) Programas: Fijación de tiempos requeridos.
- d) Presupuestos.
- e) Pronósticos.

3.- Organización.- Estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Comprende tres etapas:

- a) Jerarquías: Fijar la autoridad y respon

- sabilidad correspondientes a cada nivel.
- b) **Funciones:** La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
 - c) **Obligaciones:** Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Elementos de la Dinámica Administrativa

4.- **Integración.-** Son procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos y buscando su mejor desarrollo.

La integración abarca:

- a) **Selección:** Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- b) **Introducción:** La manera para lograr -- que los nuevos elementos se incorporen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
- c) **Desarrollo:** Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar y mejorar.

d) Integración de las cosas

5.- Dirección.- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, -- con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de modo más eficaz, los planes señalados.

Comprende las siguientes etapas:

- a) Mando o Autoridad: Es el principio del - que deriva toda la administración y por - lo mismo, su elemento principal, que es - la Dirección. Se estudia como delegarla y como ejercerla.
- b) Comunicación: Es como el sistema nervio- so de un organismo social; lleva al cen- tro rector, todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias debidamente coordinadas.
- c) Supervisión: La función última de la ad- ministración es ver si las cosas se están haciendo tal y como se había planeado y - ordenado.

6.- Control.- Es el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados en re-

lación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba; corregir, mejorar y formular los nuevos planes.

Comprende tres etapas:

- a) Establecimiento de normas: Sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- b) Operación de los Controles: Función propia de los técnicos especialistas en cada una de ellas.
- c) Interpretación de Resultados: Esta es -- una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

AREAS FUNCIONALES

Henry Fayol se percató que en todas las organizaciones industriales sin importar su tamaño, se dan una serie de -- funciones de cuya interrelación y eficiencia depende la marcha de la Institución.

La existencia de estas áreas es indiscutible, aún cuando se puedan manifestar en diferentes formas.

Las áreas funcionales establecidas por Fayol son las siguientes:

- 1.- Operaciones Técnicas. Incluyen producción,

fabricación y transportación.

- 2.- Operaciones Comerciales. Comprenden compras, ventas y cambios.
- 3.- Operaciones Financieras. Obtención y - aplicación de capitales.
- 4.- Operaciones de seguridad. Protección de los bienes y de las personas.
- 5.- Operaciones de Contabilidad. Constituyen inventarios, balance, costos y estadísticas.
- 6.- Operaciones Administrativas. Constituyen una de sus más grandes aportaciones y son: Preveer, organizar, dirigir, coordinar y - controlar.

I.2 Administración Pública.

Se considera a la Administración Pública como la actividad que realizan los órganos del Sector Público para cumplir con los objetivos que se hayan fijado.

Se puede definir como la aplicación de técnicas y normas de la conducción y la toma de decisiones para lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, en el que intervinieron una autoridad que busca objetivos políticos explícitos en sus actos jurídicos, los que derivan inmediatamente de la ley que los orienta al bienestar social.

La administración pública federal es un sistema centralizado, en el que el elemento "Presidencia de la República" juega un papel dominante, y por lo tanto, su intervención es básica para la operación del sistema.

En otras palabras, sin la voluntad política sostenida de la Presidencia de la República, traducida en impulsos y verificaciones constantes hacia los Secretarios de Estado, Jefes y Directores de dependencias del Sector Descentralizado, sobre la marcha de una reforma a la administración de personal, el sistema administrativo federal no podrá ser optimizado.

Para el estudio de este capítulo nos vamos a referir al libro de Ira Sharkansky, donde nos menciona que para introducirnos en esta materia, es necesario comprender tanto características importantes del proceso político como las

relaciones que hacen a cada característica importante.

Para esto nos debemos enfocar primero hacia:

- a) Un medio ambiente
- b) Los datos, o insumos
- c) Los productos, o rendimientos, que lleve los resultados de la administración pública activa al medio ambiente.
- d) Un proceso de conversión que transforme (convierta) los insumos o productos.
- e) La respuesta, o retroalimentación.

Juntos forman el sistema administrativo

Sistema Administrativo de la Administración Pública.

Los insumos del medio ambiente incluyen:

- a) Demandas
- b) Recursos y
- c) Apoyo u oposición de los ciudadanos y funcionarios de otras ramas del gobierno.

El Proceso de Conversión,

Los insumos internos incluyen:

- a) Estructuras

- b) Procedimientos
- c) Predisposiciones y experiencias

Los servicios para el medio ambiente incluyen:

- a) Bienes y servicios para el público y funcionarios de otras secciones del gobierno.

Retroalimentación: Representa la influencia que los servicios tienen sobre el medio ambiente, de modo que da forma a los insumos subsecuentes.

El medio ambiente incluye:

- a) Usuarios y clientes
- b) Costos de los bienes y servicios
- c) Miembros del público y otros funcionarios del gobierno que respaldan o se oponen a las dependencias, los administradores o a los programas.

Medio ambiente e insumos

El medio ambiente incluye a los diversos problemas sociales, económicos y políticos que los establecedores de normas deben tratar de resolver. Dentro del medio ambiente se encuentran: las personas a quienes beneficiará la política; un mercado que establece costos para los bienes y servicios que se deben usar para poner en ejecución la política.

ca; y los intereses de grupo y miembros del público y de -- otras unidades gubernamentales quienes expresan apoyo político por oposición hacia la política.

Los insumos políticos son las transmisiones que se envían del ambiente al proceso de conversión del sistema administrativo. Los insumos incluyen: peticiones para una política, recursos y apoyo, oposición, apatía hacia las acciones de los administradores. El pueblo solicita bienes públicos y servicios tales como educación, transporte y sanidad, así como el control del comportamiento de otras personas por medio de la política o por los militares.

El segundo tipo de insumos que son los recursos, pueden incluir a los trabajadores, destrezas, material, tecnología o dinero. El apoyo, oposición o apatía de los ciudadanos hacia una política se pueden revelar en el grado de disponibilidad del pueblo a pagar impuestos. También se -- puede mostrar por la paciencia de los ciudadanos cuando estos enfrentan dificultades, o por su entusiasmo por algo, o la hostilidad hacia los funcionarios gubernamentales.

Entre estos extremos se encuentran las actividades típicamente más pasivas hacia los empleados que laboran en el Sector Público, debido a que muchas personas consideran que servir al gobierno es una profesión indeseable, los reclutadores de ese personal no pueden atraer a un número suficiente de graduados universitarios de alta calidad.

El concepto de un sistema administrativo nos ayuda a pensar sobre la administración pública, se puede utilizar para guiar nuestras ideas acerca de los sucesos universales tales como las generalizaciones acerca de las actividades administrativas en todos los gobiernos o acerca de los eventos particulares, tales como las actividades administrativas de ciertos gobiernos.

El pensar en la administración pública como un sistema que ayuda a explicar las relaciones entre las diferentes actividades y las personas, estas establecen la forma en que está relacionada con la política, con la economía y con otras características de su medio ambiente.

Otra característica de la administración pública, es que las áreas de competencia están determinadas por normas, leyes y reglamentos.

En la administración pública existe una autoridad legítima, que es una autoridad que se ejerce coercitivamente, que la tenemos que aceptar, que además de eso, las actividades están reglamentadas de manera fija, que no es posible hacer cambios en las áreas de competencia fácilmente y que además las actividades para cumplirlas hay que llevar a cabo normas y disposiciones metódicas.

I. 3 Administración en el Sector Público y sus diferencias con el Sector Privado.

Para poder distinguir las diferencias entre estas dos grandes especies de la administración es necesario enfocarnos en la esencia misma de la administración, para esto podemos ver que: Cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social, cuando este organismo es de orden público es administración pública y cuando es de orden privado se trata de administración privada.

Ahora ¿Cuándo un organismo es de orden público y cuando es de orden privado?. Tenemos que aplicar diversas reglas para distinguir ambos tipos de administración. Mientras que la compulsación sobre las personas es posible en la administración pública, en la privada todo se deriva de la capacidad de convencer y entusiasmar.

Criterios distintivos de Reyes Ponce.

a) La Naturaleza del Organismo.

Una función social debe considerarse de orden público, cuando intervienen en ella una autoridad soberana, precisamente con ese carácter.

Función Privada será por el contrario, aquella en que

no exista intervención directa de una autoridad soberana y existe un carácter de igualdad.

b) El fin buscado.

La administración será privada o pública, según como se de el fin, puede ser el de lograr directamente un beneficio particular, o bien que se refiera inmediatamente a un bien social.

c) La fuente inmediata

Este criterio mira al medio jurídico del que emana el acto administrativo. Cuando éste deriva inmediatamente de la ley, sin ninguna captación o convenio, sino que aquella se impone unilateralmente por la autoridad de sus súbditos, es evidente que se trata de un acto de administración pública. Cuando, por el contrario la fuente inmediata de la obligatoriedad de realizar un acto dentro de un organismo social, es el hecho de haber celebrado expresamente un convenio, contrato, convención, etc., el acto será de orden privado.

Ahora en que las fronteras de ambas administraciones son más confusas y cambiantes es necesario aplicar los tres criterios simultáneamente.

I.4 Administración de los Recursos Humanos

a) Definición

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación de los conocimientos, experiencia, habilidades, la salud, el esfuerzo entre otras características de los Recursos Humanos de una organización para beneficio de estos, de la organización y del país en general.

El que dirija los Recursos Humanos debe de lograr la colaboración de los integrantes de la organización.

La aplicación de los Recursos Humanos es interdisciplinaria, porque en ella intervienen diferentes disciplinas como por ejemplo: la Ingeniería Industrial (dividir las ta-reas y el tiempo que se lleva, la división del trabajo, flujos, incentivos, etc.).

Psicología: Conocer el comportamiento humano para un mejor encauzamiento, test sicológicos, cambios, programas de motivación, orientación vocacional.

Sociología: Conocer y estudiar los grupos formales e informales que integran la organización, estudio de la autoridad, estudio de la burocracia.

Antropología: Estudio del hombre respecto a su cultu-ra (costumbre, etc.) para comprenderlo mejor.

Derecho: Relaciones legales, higiene, salario, derechos y obligaciones, etc.

Economía: El objeto con el que se trabaja, los medios con los que se trabaja en sentido estricto, servicios.

Estadística: Los métodos estadísticos para evaluación del personal e introducir productos al mercado, etc.

Matemáticas: La técnica numérica para lograr resultados, etc.

Ergonomía: El estudio con que se enfoque la armonización de los factores humanos con el medio ambiente.

Así como las Ciencias de la Comunicación, La Cibernética, la Medicina Social, la Etnología, etc.

La importancia de la Administración de Personal se puede expresar de la siguiente manera:

Por los autores, a través de las definiciones de administración.

1) Lawrence Appley (2). Presidente de la American -- Management Association dice: "Administrar es enseñar y dirigir a otras personas, no dirigir cosas"

2) Pedro Muñoz Amato (3), prestigiado profesor centro americano, asegura que "Toda administración (pública o privada) es administración de personal por cuanto las cuestiones administrativas en última referencia se pueden y deben reducir siempre a sus elementos humanos"

(2) Lawrence Appley, Management the simple way. Ama 1943, pag. 598

(3) Pedro Muñoz Amato. Introducción a la Administración - Pública. Tomo II fc. E. México 1962. pag. 11

3) George R. Terry (4), conocido autor y profesor de la Universidad de Northwestern, señala que toda empresa depende de seres humanos. "Toda relación, problema o decisión involucra al elemento humano de que está constituido toda la organización. Las funciones administrativas fundamentalmente solo puede realizarse por medio del personal".

4) Isaac Guzmán Valdivia (5), catedrático mexicano, aclara que la administración "no sólo es el manejo de los bienes o de los intereses materiales y económicos", sino -- que "tienen como contenido propio --como objeto material de estudio, diríamos con mayor rigor académico-- la dirección de los grupos humanos.

b) Objetivo de la Administración de Personal

"Optimizar el aprovechamiento de los Recursos Humanos, dentro de las limitaciones y posibilidad que ofrezcan la -- disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos y con satisfacción tanto de los objetivos institucionales cuanto de los intereses y aspiraciones legítimas de los trabajadores".

Es muy importante destacar que la administración solo puede optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilizaciones concurrentes de los recursos materiales, financieros y tecnológicos de que se disponga.

(4) George R. Terry Principios de Administración. Cesa 1962

(5) Isaac Guzmán Valdivia. Apuntes mimeográficos de la AMAC pag. 412.

La productividad del trabajador está correlacionada -- con una buena paga, con locales y equipo adecuados y con el empleo de la tecnología apropiada entre otras cosas.

La administración de personal, por sí sola, no podrá - resolver los problemas totales de la administración pública. Puede hacer su parte, dentro del sistema, pero su éxito o - su fracaso estará condicionado a la interacción de la administración financiera, de la administración de recursos materiales, que incluye el empleo de la tecnología adecuada y de los demás elementos del sistema.

c) Función Básica de la Administración de Personal.

Para alcanzar tal objetivo, la administración de personal deberá realizar la siguiente función básica: Obtener personal en condiciones óptimas, ubicarlo, desarrollarlo, retribuirlo, motivarlo, guiarlo y mantenerlo permanentemente en las mejores condiciones.

d) Amplitud de la Administración de Personal.

Para cumplir tal función básica es necesario reconocer que:

"Al adecuado manejo de los recursos humanos interesan y competen todos los problemas y fenómenos asociados con o derivados de la relación de trabajo; los que se suscitan antes de formalizar esa relación; los implícitos en el proceso mismo de la contratación, individual o colectiva; los --

muy diversos que se originan durante el período en que las personas prestan sus servicios en la institución; los relativos a los servicios y prestaciones que tienden al bienestar del trabajador y su familia y los que surgen al término de la relación de trabajo".

e) Características de los Recursos Humanos.

1.- Los Recursos Humanos son escasos, porque no todos tienen la cantidad, habilidad, experiencia y la capacidad que los identifiquen.

2.- Las cualidades, habilidades, experiencias, conocimientos son intangibles. Porque no se demuestra hasta su aplicación (manifestación).

3.- Los Recursos Humanos no son propiedad de la organización. No son objetos. La Constitución los protege al decir que son libres de trabajar en cualquier organización.

4.- Las actividades humanas son voluntarias. No basta con la firma de un contrato individual para asegurar el cumplimiento y el éxito.

5.- Los Recursos Humanos se pueden mejorar, incrementar o disminuirse. Descubrir las cualidades innatas del individuo para su mejor aprovechamiento.

Incrementar -- Cantidad (habilidades)

Mejoradas -- Capacitación y Adiestramiento

Disminuidas -- Como consecuencia de los accidentes de trabajo, incapacidad permanente.

f) Funciones de los Recursos Humanos o Personal.

1.- Sección de Estudios Técnicos de Personal.

Actividades:

- Realiza las actividades concernientes a determinar el costo de la vida, el costo de programas, sus diferentes efectos.

- Investiga sobre las modalidades para adecuarlas a nuestras actividades.
Deben estar adecuadas a la madurez de los integrantes de la organización.

- Llevar a efecto auditorias periódicas sobre procedimientos, y estudios referentes a comunicaciones.

2.- Sección de Empleo (Reclutamiento y Selección)

Actividades:

- Asegurar los Recursos Humanos que en un momento dado requiera la empresa, ocupar sus vacantes, tratar adentro y afuera de la organización.

- La de garantizar que el personal será siempre colocado en los puestos más adecuados en base a sus características.

- Proporcionar las claves para la comprensión del por qué la gente se comporta en el trabajo.
- Realizar estudios de personalidad de las condiciones de trabajo, así como también la tarea referente a la contratación.

3.- Sección de Administración de Sueldos y Salarios.

Actividades:

- Establecer y mantener un programa de evaluación de puestos, determinando a la vez los niveles de pago de los mismos.
- Establecer diferencias en razón del contenido del -- trabajo.
- Realizar encuestas regionales del salario.
- Proporcionar las bases para la fijación de sueldos a puestos de nueva creación.
- Políticas y procedimientos para implementos salariales entre otras actividades.
- Evaluación de puestos

- Análisis de puestos.

4.- Sección de Comunicaciones.

Actividades:

- Establecer redes y sistemas convenientes a fin de -- que el personal transmita y reciba mensajes procurando en ello la comprensión entre los integrantes de la organización.

5.- Sección de Capacitación y Adiestramiento.

Actividades:

- Realizar todas aquellas actividades didácticas de la educación pendientes a asegurar el comportamiento de una manera relativamente permanente en el individuo y relacionado con el trabajo y la organización, para tal propósito se elaboran planes de capacitación, -- adiestramiento y desarrollo que se requiere, así como también establecerá las políticas y sistemas de -- evaluación del desempeño y líneas de promoción.

6.- Sección de Seguridad e Higiene.

Propósito:

El ejecutar todos aquellos trabajos que tiendan a lograr la salud e integridad física del personal dentro y fuera de la organización, como también reducir y prevenir los accidentes y enfermedades profesionales a -

través de mecanismos o medidas de seguridad. También debe de realizar una educación continua de forma tal que la gente cuide su integridad física y prevenir - los riesgos de los accidentes dentro de la organización.

7.- Sección de Relaciones con el Personal

Propósito:

Representar a la organización con el sindicato en la discusión y términos de las condiciones de trabajo y asesorar e informar a todo el personal en cuanto a - las medidas disciplinarias, despidos y normas de acatamiento bilaterar. Mantener un equilibrio constante entre el grupo de dirección con el grupo de ejecución, establecer y participar en las comisiones mixtas que se requieran, establecer normas o sistemas - de quejas y sugerencias generando en ello aliento y estímulo en el personal para que estos manifiesten - sus inconformidades, quejas y sugerencias.

Diferentes Comisiones:

Comisión Mixta de Escalafón

Comisión Mixta de Revisión de Contratos

Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

Comisión Mixta para la revisión del Reglamento del trabajo.

Comisión Mixta de Reparto de Utilidades

Comisión Mixta de Cuadro de Antigüedades

8.- Sección de Servicios y Prestaciones.

Propósitos:

Estudiar y aplicar todas aquellas medidas que directa o indirectamente redundan en beneficio del personal y logren en éste un sentimiento de satisfacción y orgullo de pertenecer a la empresa para la cual administran los servicios y prestaciones de la organización. Promueve campañas de ahorro, actividades deportivas, culturales y artísticas.

CAPITULO II. IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL.

Todo el proceso se inicia cuando se presenta una vacante, o sea un puesto que no tiene titular y que puede ser de nueva creación o de reemplazo. Cuando se solicita que se cubra por medio de una notificación al departamento de Recursos Humanos, señalando los motivos y todas las características del puesto, este se hace por medio de la requisición de personal. Recibida la requisición se procede al análisis y evaluación de puestos, el siguiente paso es el de reconocimiento de méritos, este es buscar entre el personal existente en la organización a alguien que reúna los requisitos para cubrirla y de no existir se recurrirá a la cartera de candidatos y de no encontrar a reclutar a una persona que esté fuera de la organización.

II.1 Definición

Reclutamiento.- Es hacer de una persona extraña un candidato, pero no necesariamente la persona debe ser extraña, puede trabajar en la organización y ser un candidato para ocupar una vacante.

Selección.- Tenemos las definiciones de Fernando Arias Galicia y de Agustín Reyes Ponce que nos dicen res--

pectivamente: "La Selección es la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado y a un costo también adecuado"; y "La Selección de personal es buscar y escoger los mejores candidatos para los puestos más acordes con sus cualidades", Se podría enunciar varias definiciones de diferentes autores, pero todas ellas concuerdan en lo mismo, "Buscar al elemento más indicado a cada puesto".

II.2.- El Hombre como elemento importante en la organización.

El hombre es un elemento que no le pertenece a la empresa, y mucho menos es propiedad de ella, a diferencia de los demás recursos. La experiencia adquirida por cada uno de los elementos humanos es única, una máquina no razona ni adquiere experiencia ni habilidad entre muchas otras cosas, por otra parte ya no existe la esclavitud, y nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales -- sin su pleno consentimiento "A nadie podrá impedírsele -- que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que se le acomode siendo lícitos". (6)

Ya han pasado los días en que el trabajador era considerado y tratado en las empresas como una simple máquina. Hoy el hombre se impone y domina a la empresa. El trabajo a vuelto a humanizarse. Hoy se reconoce al hom--

(6) Artículo 5o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

bre como el centro modular de la empresa, alrededor del -
cual giran todas las demás funciones y se convierte en su
principal y constante preocupación. Obreros, superviso--
res, técnicos y ejecutivos contribuyen a la supervivencia
y al progreso social, el trabajo de unos repercute en el
bienestar de los demás.

Si las máquinas se detienen, el organismo peligra; -
si las ventas decaen, la empresa sufre; si la dirección -
tropieza, se resiste toda la organización: todo ello de--
pende al fin y al cabo, del trabajo del hombre. ¿Cómo di-
rigir, cómo motivar, cómo satisfacer, precisamente median-
te su trabajo, al hombre que colabora en la obtención de
las metas y objetivos de una organización? ¿Cómo lograr -
que se desarrolle en toda su dignidad humana, sin violar-
sus derechos y el respeto que merece como persona, antes,
por el contrario, obteniendo la afirmación de su persona-
lidad? He aquí el significado de lo importante que es el
elemento humano en las organizaciones.

Ahora los elementos humanos resultan escasos ya que-
no todo mundo posee habilidades, aptitudes, conocimientos,
etc., por lo tanto, aquel número menor de personas que po-
see una mayor habilidad, un mayor conocimiento, y capaci--
dad serán los más cotizados en el mercado y por lo tanto -
son los que más debe cuidar, preparar y sostener las empre-
sas o diferentes organismos.

II.3.- La función del reclutamiento, selección e in
ducción de personal.

Como todas las funciones del departamento de perso--
nal, la función del reclutamiento y selección, debe ser de
naturaleza staff, con carácter de "Servicio". Esto es; el
departamento de personal, por sus especiales capacidades -
en las técnicas respectivas, busca y escoge los mejores --
candidatos y los recomienda para los puestos más acordes -
con sus cualidades. Puede ser también de asesoramiento, -
en cuanto qué Personal aconseja la mejor forma de introdu-
cir al nuevo empleado, cuál debe ser preferido, etc.

Muchas veces se piensa que la función se lleva en for
ma lineal, y en realidad se hace con naturaleza staff, por
que el departamento de personal no "decide" contra la opi-
nión de los supervisores de línea, quién debe ser contratado
después de las pruebas, sino sólo recomienda y aconseja,
dejando la última decisión a los jefes.

Tenemos que el objetivo del reclutamiento es traer so
licitantes capaces de cubrir la vacante que se presente y
su política debe de ser la de que siempre que se solicite-
una vacante antes de recurrir a personas extrañas hay que-
recurrir a personas que trabajen dentro de la organización.

Para la selección el objetivo debe de ser, el de analizar habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas.

La selección de personal supone los siguientes requisitos previos:

- 1.- Fijación de políticas claras y eficaces sobre la admisión de personal: edad, medio social, etc.
- 2.- Análisis de Puestos
- 3.- Medio de Requisición adecuado por parte de los jefes, y en armonía con las políticas sindicales.

Etapas Generales de la Admisión

- 1.- Reclutamiento: Hace de una "persona extraña", un "candidato".
- 2.- Selección: Busca entre los "candidatos" los mejores para cada puesto.
- 3.- Contratación: Hace del "buen candidato", un "empleado" o trabajador.
- 4.- Introducción: Trata de hacer del "empleado" un "buen empleado"

II.4.- Elementos que intervienen en el reclutamiento selección e inducción de personal

Todo organismo o ente social, tiene el derecho y la obligación de reclutar y seleccionar al personal más idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la empresa. La organización al reclutar, seleccionar y contratar al personal contrae automáticamente una obligación con el trabajador y a la inversa, el trabajador presentará sus servicios a cambio de una remuneración adecuada a sus aptitudes y capacidades.

Los instrumentos fundamentales que intervienen en la integración de personal son:

- a) Fuentes de reclutamiento
- b) Medios de reclutamiento
- c) Proceso de selección
 - c.1 Entrevista de empleo
 - c.2 Hoja de solicitud
 - c.3 Investigación socioeconómica
 - c.4 Exámen médico
 - c.5 Período de prueba
 - c.6 Aceptación o rechazo del candidato
 - c.7 Inducción o introducción del candidato

Para que el proceso de selección funcione adecuadamente

te es necesario seguir ciertas normas como:

- a) El equipo especializado que seleccionará al personal deberá contar con preparación técnica especializada que le permita cumplir adecuadamente con las funciones de reclutamiento y selección de personal
- b) El equipo de reclutamiento y selección deberá contar con honradez, integridad, cortesía, trato amable, etc. características sin las cuales resulta muy difícil tratar con el elemento humano.

II .4.1. Importancia del reclutamiento y selección de personal.

La importancia radica en que no se busca únicamente ocupar un puesto, sino que el ocupante reúna las características que lo hagan el candidato idóneo en el desempeño de su labor.

Otro aspecto de importancia lo constituye el hecho de que debe establecer una adecuada coordinación entre la organización y los elementos humanos existentes en la sociedad o medio ambiente, y lograr que por sus características estos funcionen e interesen a la organización y sean encauzados, evaluados y susceptibles de ser contratados por la empresa.

Además la selección proporciona técnicas para que de acuerdo a sus capacidades, habilidades, aptitudes y experiencia, los posibles empleados sean colocados adecuadamente en los puestos que se requiera según la necesidad de la propia organización y del individuo, logrando así que ésta funcione eficientemente.

II.4.2. Inducción de personal

El trabajador necesita estar adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio, además es importante porque las primeras impresiones son las más persistentes y éstas habrán de influir en su actitud, y si son desagradables afectarán en su moral, estabilidad y hasta en su lealtad hacia la empresa.

Por lo tanto se puede definir como la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general. Para poder adaptarlo veremos dos clases de introducción y unas ayudas técnicas que nos servirán para lograr nuestro propósito.

A.- Inducción o Introducción en el Departamento de Personal.

Consiste en cierta forma de tomar de la mano al trabajo

jador y llevarlo al departamento de personal y presentarlo con los responsables de todos los elementos de Recursos Humanos para ofrecerle resolver sus problemas, separa donde dirigirse, explicarle las funciones de cada uno de los responsables y darles informes de la siguiente naturaleza:

A.1.- Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato, etc.

A.2.- Reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar.

A.3.- Políticas generales de personal: que espera la empresa del nuevo trabajador, y que puede esperar éste de la empresa.

A.4.- Beneficios de los que puede disfrutar, tales como caja de ahorro, despensas, deportes, etc.

A.5.- De ser posible hacer una visita a la planta y presentarle algunos jefes de mayor categoría.

B.- Introducción en el puesto.

Consiste en:

B.1.- Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que había de ser su jefe in

mediato.

B.2.- El nuevo jefe debe presentarlo con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo.

B.3.- Explicarle en que consiste su trabajo.

B.4.- Mostrarle los sitios que requiera conocer, tales como lugar de cobro, de abastecimiento de material, - de herramientas, sanitarios, etc.

B.5.- Conviene ponerle un auxiliar que lo oriente - durante los primeros días.

Ayudas Técnicas

Las constituyen los llamados Folletos de Bienvenida o del Empleado. En ellos se consignan los tópicos mencionados al hablar de inducción. Cabe hacer notar:

- 1.- Que este folleto debe ser amistoso.
- 2.- Debe de ser lo más gráfico posible.
- 3.- Debe de estar dividido en secciones.
- 4.- No debe de contener promesas que no habrán de cumplirse, porque de lo contrario el efecto es contrario al que se busca.
- 5.- Debe de ser auxiliar de la instrucción, no debe de substituir.

La Inducción constituye una técnica que no requiere de un gran costo, ni personal muy técnico que nos rinde una gran utilidad.

El Manual de Bienvenida debe de contener: (7)

- 1.- Bienvenida (carta firmada por el director general, en facsímil, si es posible).
- 2.- Nuestra historia.
- 3.- Nuestros productos.
- 4.- Código de conducta de los integrantes de la empresa (con una breve introducción).
- 5.- Carta de organización: General y por departamento.
- 6.- Mapa de sucursales, depósitos, fábricas, etc.
- 7.- Mapa de plantas y oficinas.
- 8.- Puestos directivos y departamentales y jefes que los ocupan.
- 9.- Políticas de personal (debe ser de los más amplios: lo que la empresa espera del empleado, y lo que éstos deben esperar de la empresa).
- 10.- Reglas principales:
 - a) Procedimientos de selección, contratación y empleo.
 - b) Adiestramiento.
 - c) Sistemas de políticas de ascensos y promociones.

- d) Asistencias, retardos y faltas.
- e) Avisos que la empresa requiere sean hechos, y con que oportunidad deben darse.
- f) Vías, procedimientos y formas de pago.
- g) Deducciones legales de salario. Préstamos.
- h) Administración de sueldos y salarios.
- i) Días festivos.
- j) Vacaciones.
- k) Horarios.
- l) Entrada y salida de oficinas para personal y - para artículos.
- m) Seguros y pensiones.
- n) Medios de previsión de riesgos profesionales.
- ñ) Norma sobre seguridad social.
- o) Orientación y Quejas.
- p) Presentación personal.
- q) Seguridad en el puesto.

11.- Prestaciones.

- a) Debe darse ideas sobre prestaciones médicas.
- b) Compras a precios especiales.
- c) Compras en otras empresas (descuentos)
- d) Alimentación gratuita.
- e) Gratificaciones.

- f) Servicio de comedor
- g) Club deportivo
- h) Becas, seminarios, etc.
- i) Boletín del empleado
- j) Pensiones y jubilaciones
- k) Prestaciones en caso de matrimonio, nacimiento de hijos, etc., etc.

12.- Orientaciones generales

- a) Directorio telefónico
- b) Exámenes médicos periódicos
- c) Normas generales de conducta
- d) Relaciones entre el personal
- e) Si pensará abandonar esta empresa.
- f) Cierre del folleto

Características principales del folleto

- 1.- Título: Debe ser amistoso para el trabajador
- 2.- Formato: Debe estar hecho a base de párrafos pequeños, con bastantes encabezados, para facilitar su lectura. Márgenes amplios.
- 3.- Debe usarse un tipo de letra moderno y claro
- 4.- Material gráfico: Fotografía, dibujos y gráficos en abundancia.
- 5.- Tamaño: Debe ser manuable el folleto
- 6.- Papel: De la mejor calidad posible

7.- Debe acompañarse una tarjeta, para que el nuevo empleado pueda solicitar informes más amplios - sobre algún punto, o bien hacer comentarios.

Por lo tanto se puede precisar como el objetivo de la Inducción es el de dar toda la información necesaria al -- nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr -- una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Y su política será la de publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización, así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptándoles críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente participes de ésta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

II.4.3.- Objeto de la selección de personal

El objeto de la selección de personal consiste en la utilización de los medios de que se disponga y que permitan la identificación de personas cuyas capacidades, intereses y demás cualidades cumplan con los requisitos establecidos por las especificaciones de trabajo, para cada --

puesto en la organización, es también evitar deficiencias que suelen aparecer en los procedimientos para la asignación de los trabajos.

También se trata de evitar algunas posibles fallas - como: favoritismos, prejuicios personales, preferencias, - no razonables hacia un grupo u otro, así como creencias - religiosas, en fin, a una falta general de apreciación de las potencialidades que ofrecen los solicitantes, las cuales no son observables mediante la forma de solicitud o - en la misma entrevista personal.

En sí la función de la selección es esencialmente -- una correlación cuidadosa de las características humanas y los requisitos del trabajo, dirigidos hacia el mejor acomodo del individuo al puesto.

II.4.4.- Planeación del Personal

La Planeación de personal es el paso previo a la Se--lección de personal y consiste en la fijación de cursos de acción único o alternativas a efecto de cumplir con los objetivos de la empresa u organismo social.

Las políticas de una empresa son los cursos de acción que nos va a permitir el logro de los objetivos. Las políticas de personal tienen la importancia especial de que re

percuten directamente en todas las demás políticas, tanto en las generales, como en las particulares de todas las áreas funcionales.

Tratándose de la función de personal y en general de los planes ninguno iguala la fijación de políticas: acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquélla habrá de realizarse. Como Terry ha señalado, son en realidad "Objetos en acción" esto es: no son metas que sólo se señalan, sino que son imperadas para lograrlas, al mismo tiempo que se fijan criterios o principios que deban presidir dicha acción.

Técnicas de Planeación

- 1.- Manuales
- 2.- Diagramas. Proceso
- 3.- Gráficas de Gantt
- 4.- PERT.

Actividades de la Planeación

- 1.- Pronósticos y previsiones
- 2.- Determinación de los objetivos
- 3.- Programación
- 4.- Cronología de los programas
- 5.- Presupuestos
- 6.- Procedimientos
- 7.- Formulación de políticas.

II.4.5- Determinación de los requisitos del puesto vacante.

Para poder determinar los requisitos del puesto vacante es necesario contar con el análisis de puestos y la especificación clara del puesto.

ANÁLISIS DE PUESTOS

a) Definición

Análisis de puestos es el método de investigación que nos permite conocer todos los elementos que integran una unidad de trabajo determinada. Es la determinación de las tareas que componen un puesto y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencia al puesto de todos los demás.

b) Objetivos y Finalidades del Análisis de Puestos.

b.1 Importancia

La técnica del Análisis de Puestos responde a una urgente necesidad de la empresa para organizar a sus trabajos eficazmente, porque es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requieren para hacerlo bien.

b.2 El mejoramiento de los sistemas de trabajo.

b.2.1 Delimitación de Obligaciones.

- b.2.2 Precisa Cualidades y Responsabilidades
- b.2.3 Facilita la Planeación y Distribución del Trabajo.
- b.2.4 Permite la incorporación de procedimientos modernos.
- b.2.5 Orienta tanto al empresario como al trabajador en el desarrollo de sus funciones
- b.2.6 Uniforma el lenguaje dentro de la empresa.
- b.2.7 Permite al Departamento de Personal el convencimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar.

Para poder realizar un buen análisis de puestos debemos de contar con buenos analistas, los cuales deben de poseer una preparación y conocimientos específicos pues de ello depende la realización de su trabajo. Las principales características que deben tener son:

- 1.- Espíritu de observación
- 2.- Pleno conocimiento de los objetivos que se persiguen con el análisis.
- 3.- Obtención de información sin necesidad de una supervisión.
- 4.- Hacer informaciones claras, precisas y exactas.

- 5.- Saber hacer entrevistas sin suscitar malos entendidos.
- 6.- Manejar eficientemente y sin problemas su trabajo bajo las órdenes de su jefe.
- 7.- Manejar eficientemente sus trabajos, en debida -- coordinación con el sistema en su totalidad.
- 8.- Interpretar en forma conveniente y adecuada todas las funciones de orden técnico y administrativo - necesarias para el desarrollo de su trabajo.

FORMACION DEL ANALISTA

1.- Elección de personas familiarizadas con la empresa, preferentemente del área donde se va hacer el estudio.

2.- Capacitación y adiestramiento bajo supervisión de un especialista.

3.- Utilidad que representa el formar analistas de -- los cuadros de profesionistas jóvenes de la empresa que ten gan proyección a ocupar puestos directivos en el futuro.

PROCEDIMIENTOS PARA EL ANALISIS

1.- Plan de trabajo.

2.- Obtener lista completa de los puestos, revisarlos, decidir los títulos normalizados; si existe duda terminar los trabajos y decidir posteriormente.

3.- Considerar la conveniencia de empezar por los análisis de puestos que ocupe el porcentaje mayor de empleados.

4.- Conveniencia al analizar los puestos, en seguir los procesos.

5.- Antes de iniciar el análisis de puestos ponerse de acuerdo con el jefe de área respecto al método a seguir.

6.- Unificar criterios de los jefes de la empresa mediante un pequeño curso de análisis de puestos y darles oportunidad para que opinen.

7.- Importancia de que el análisis de puestos sea efectuado por un reducido número de personas en áreas de la uniformidad en cuanto a puntos de vista y terminología.

8.- Obtener información por medio de entrevistas a personas conectadas a los puestos analizados.

9.- Proceder a realizar el trabajo de análisis de puestos.

10.- Preparar borrador de descripciones y especificaciones de los puestos para comentarlos con los jefes interesados y con el sindicato.

11.- Formular análisis definitivos en machotes precisamente acordados con las suficientes copias para la implantación del archivo.

12.- Hacerles promoción entre el personal para que tenga éxito.

13.- Discutirse con el sindicato para la implantación del sistema.

Los términos que se usan en el análisis de puestos son:

Tarea: La cuota de trabajo que debe cubrirse en un tiempo determinado.

Categoría: Nivel que corresponde a un puesto en la organización general.

UTILIZACION Y APLICACION DEL ANALISIS DE PUESTOS

Nos va a servir para evaluación (manual) de puestos, organización, reclutamiento y selección, para capacitación

y adiestramiento, evaluación del desempeño, planes de carreras, para elaborar manuales de administración, para higiene y seguridad, para los cortes de personal sobre de quienes salen y quienes entran, sistemas de incentivos y prestaciones, etc.

PELIGROS Y COMPLICACIONES DEL ANALISIS DE PUESTOS

1.- Análisis de puestos nos va a servir pero no nos va a resolver todo el problema en la organización.

2.- No se recomienda en pequeñas empresas (por el peligro de coartar la iniciativa de los trabajadores).

3.- La descripción de puestos que se elabore como consecuencia de un crecimiento esporádico y no planeado, distará mucho, en cuanto a su contenido que identifique con la realidad.

4.- No es recomendable la implementación de un sistema de esta índole, si es consecuencia de la moda administrativa.

5.- Que un proyecto de descripción de puestos no es breve y puede generar efectos muy negativos cuando así se le considera.

6.- No es recomendable si nada más se va a utilizar para una sola cosa o en una sola ocasión.

La necesidad de llevar a cabo un análisis de puestos en la organización, es el de conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien, o sea, la posibilidad de saber con detalle -- las obligaciones y características de cada puesto. Todo -- trabajador llevará a cabo mejor y más eficientemente su labor si conoce con detalle cada una de las operaciones que la forman y los requisitos necesarios para hacerlo bien.

Objeto del análisis de puestos.

Antes de ver que el objeto del análisis de puestos, veremos primero qué es un puesto.

Se puede definir como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal (Reyes Ponce, Agustín; el análisis de puestos, editorial Limusa, México, 1984, pag. 16).

El objeto del análisis de puestos es determinar las -- funciones generales y específicas de un puesto sin caer en el error de confundir las funciones, se puede dar el caso -- de que un puesto reciba diferentes nombres, pero esto no de

be de preocupar, sino el confundir los puestos y las funciones que lo integran.

Técnica.

Lo fundamental del análisis de puestos es la separación y ordenación científica de los elementos que integran un puesto. Para llevar eficazmente el análisis se requiere fundamentalmente:

- 1.- Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.
- 2.- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
- 3.- Ordenar dentro de cada uno de estos grupos, los datos correspondientes de una manera lógica.
- 4.- Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente.
- 5.- Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

Actividades Previas

- 1.- Aprobación de la Gerencia.

2.- Determinación de los objetivos. Con ésto se ve si el candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

3.- Información a los trabajadores. Sin la cooperación o lo que es peor con la oposición de los trabajadores, sería muy difícil realizar un buen análisis de puestos y los beneficios serán muy limitados. Por ello se debe de conversar e instruir al personal sobre la finalidad y la utilidad del análisis de puestos.

Esto se puede hacer a través de: folletos, carteles, circulares, volantes, conferencias, etc.

4.- Preparación de analistas.

Recopilación de datos.

Para recabar información acerca de los elementos que integran un puesto, se requiere:

- 1.- Observación directa
- 2.- Informes del trabajador
- 3.- Informes de los supervisores inmediatos
- 4.- Cuestionarios

La descripción de los puestos.

Una vez recabada la información se procede a describir el puesto, para esto mencionar una guía de actividades para la descripción. Ya que éste es un elemento indispensable - para la correcta elaboración de las descripciones, pues su estructura permitirá la integración adecuada de éstas. Su composición debe contener los siguientes puntos:

- 1.- Membrete
- 2.- Nombre y clave de la forma y fecha
- 3.- Area
- 4.- Título del puesto
- 5.- Clave del puesto
- 6.- Nombre de actividad
- 7.- Actividades
- 8.- Tiempo por actividad
- 9.- Periodicidad
- 10.- Porcentaje del tiempo de actuación
- 11.- Ajustes

A continuación para poder describir el puesto, se divi
dirá en tres partes:

- a) Encabezado
- b) Descripción genética
- c) Descripción específica

El encabezado contiene los elementos para identificar un puesto, entre ellos mencionaremos:

- 1.- Título del puesto.
- 2.- Número o clave que se asigne al puesto.
- 3.- Ubicación. Exclusivamente el área de trabajo.
- 4.- Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador.
- 5.- Jerarquía y contactos.
- 6.- Puestos inmediatos, superiores e inferiores.
- 7.- Puestos que representan una mayor afinidad.
- 8.- Número de trabajadores que desempeñan el puesto.
- 9.- Número y firma del analista.
- 10.- Fecha del análisis.

La descripción genérica es la explicación en forma general de las actividades del puesto.

La descripción específica es una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.

Especificación de un puesto.

La especificación de un puesto consiste en determinar los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado.

Requisitos del estudio del análisis de puestos.

- 1.- Claridad.
- 2.- Sencillez.
- 3.- Concisión. El menor número de palabras.
- 4.- Precisión.
- 5.- Viveza.

Beneficio del análisis de puestos.

Los beneficios que nos proporciona el análisis de puestos para la unidad de administración de personal, según el maestro Reyes Ponce son:

- 1.- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- 2.- Permite colocar al trabajador en el puesto más -- conforme a sus aptitudes.
- 3.- Permite calificar adecuadamente los méritos de -- los trabajadores.
- 4.- Facilita la conducción de entrevistas.

Métodos de análisis de puestos.

- 1.- Método de cuestionario o encuesta por correspon--

dencia.

Se utiliza para obtener información sobre las ocupaciones mediante una encuesta por correspondencia en virtud de que se solicita al ocupante de cada puesto que proporcione datos sobre el mismo y sobre su trabajo.

2.- Método de lista de verificación.

Consiste en que el ocupante marque en una larga lista de enunciados de tareas posibles, aquellas que se identificarán con su puesto.

Implica que el que lo llene sea un experto.

3.- Método de entrevistas individuales.

Se recurre a ocupantes representativos de un puesto para efectuar con ellos entrevistas extensas y por lo común - llevadas a cabo fuera de su área de trabajo, tiene como desventaja el tiempo, fallas en el entrevistador, dominio de la técnica; se lleva mucho tiempo y es costosa.

4.- Método de entrevista de observación.

Estas suelen llevarse a cabo en el lugar mismo de trabajo y el entrevistador reúne datos proporcionados por el ocupante del puesto utilizando el método de entrevista así como observando e interrogando al ocupante sobre lo que está haciendo.

Tiene como lado negativo que es costosa y ocupa mucho

tiempo e interfiere en el trabajo.

5.- Método de entrevista en grupo.

Son similares a las individuales con excepción de que se interroga simultáneamente a varios empleados, bajo la dirección del entrevistador.

6.- Método de conferencia de técnica.

En este método se utiliza a "expertos" que suelen ser los supervisores que conocen ampliamente el trabajo en questión, no se fundamenta en recurrir a los ocupantes del puesto.

7.- Método de diario.

Consiste en pedir al ocupante que registre en sus actividades cotidianas utilizando algún tipo de diario o cuaderno de notas.

8.- Método de participación en el trabajo.

El analista de puestos realiza el trabajo, él mismo al hacerlo obtiene información directa sobre las características que constituyen el puesto que se está investigando.

Es difícil usarlo por la versatilidad, el que hace el trabajo desempeña el puesto de archivista, afanador, etc.

9.- Método de incidentes críticos.

Implica la reunión de una serie de características sobre la conducta en el trabajo, sobre el buen o mal desempeño en el mismo, por lo tanto este método no proporciona un cuadro integrado del trabajo mismo.

Es recomendable para calificación de méritos.

Se recomienda que combinemos todos los métodos. Pero el más recomendable es el método de entrevista de observación.

A continuación se establece un cuestionario con el cual se obtiene información para el análisis de puestos.

ANALISIS DE PUESTOS

I

ENCABEZADO

1. Nombre del puesto _____ Clave _____

Existen en la empresa otros puestos semejantes? que diferencia tienen con el que se analiza?

Cuales

Diferencia

_____	_____
_____	_____

2. Ubicación:

División _____

Departamento _____

Sección a que pertenece _____

Sección a su cargo _____

Puestos bajo su mando _____

3. Jefe inmediato _____

4. Reporta aparte de su jefe inmediato a:

_____ Para _____

_____ Para _____

5. Contactos permanentes:

Internos

Con _____ Para _____

Con _____ Para _____

Con _____ Para _____

Externos

Con _____ Para _____

Con _____ Para _____

6. Puestos inmediatos:

Inferiores _____

Superiores _____

7. Número de empleados en el puesto _____

8. Jornada normal de trabajo de _____ a _____

9. Persona analizada:

Tiempo en la empresa _____ tiempo en el - -
puesto _____.

10. Analizó _____

Revisó _____

Fecha _____

II

DESCRIPCION GENERICA

En qué consiste realmente su puesto:

Describe brevemente _____

III

DESCRIPCION ESPECIFICA

1. Actividades que desempeña usted diaria y constantemente.

2. Actividades periódicas _____

3. Actividades eventuales _____

4. Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades.

5. Observaciones: _____

IV

ESPECIFICACION DEL PUESTO

Este punto es muy importante en un momento dado para la selección de personal, ya que como veremos en las preguntas que se formulan, se especifican claramente las funciones del puesto, esto es, para buscar a la persona indicada para el puesto vacante.

a) Conocimientos necesarios

Requiere:

Leer y escribir, matemáticas, taquígraffa, mecanografía, manejo de archivos, manejo de coche, manejo de máquinas, contabilidad, dibujo, idiomas y otros conocimientos adicionales.

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son:

De primaria _____

De un oficio _____

De secundaria _____

De carrera corta _____

De preparatoria _____

De una carrera profesional _____.

b) Experiencia

1. Previa

1.1 Fuera de la empresa

En que puestos _____ que tiempo _____

1.2 En la empresa

En que puestos _____ que tiempo _____

c) Criterio

1. Debe el empleado organizar en forma distinta su trabajo.

2. Debe organizar diariamente el trabajo de otros _____

3. Tiene el empleado que toma decisiones _____

4. Especifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar. _____

d) Iniciativa

e) Requisitos Físicos:

1. El puesto exige _____

Cargar _____

Jalar _____

Empujar _____

Sujetar _____

2. Otros tipos de esfuerzos:

Manejo de automóvil

Manejo de maquinaria

3. Exige determinados requisitos como:

Edad _____ Presentación _____

Sexo _____ Voz _____

Estado civil _____ Don de mando _____

Nacionalidad _____ Otros _____

f) Esfuerzo mental

g) Responsabilidad en bienes:

1. Equipo

Despacho _____ Teléfono _____

Escritorio _____ Archivo _____

Materiales _____ Productos Terminados _____

Herramientas _____ Máquinas _____

Otros _____

2. Dinero _____ Cantidad \$ _____

Documentos: Al portador _____

Nominativos _____

h) Responsabilidades en trámites y procesos

i) Responsabilidad en supervisión

j) Responsabilidad en discreción

k) Responsabilidad en contacto con el público

l) Medio ambiente y posición.

1. Posición en que se desarrollan las labores
2. Medio en que se desarrollan las labores
3. Como se considera el trabajo

Muy monótono _____ normal _____

Rutinario _____ variado _____

4. Riesgos y enfermedades

Observaciones generales _____

Una vez aplicado el cuestionario y obtenida la información, se archivará para que cuando se presente la vacante de este puesto se recurra a esta herramienta tan importante para seleccionar adecuadamente a la persona -- que ocupará el puesto, y con ello cumplir un principio que es muy importante en la selección de personal, que nos dice "Hay que buscar el personal idóneo para el - - puesto adecuado", o sea, adecuar a la persona al puesto y no el puesto a la persona.

II.4.6.- Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

1.- Reclutamiento.

El reclutamiento en su mayor parte comienza con la requisición de empleados presentada por un director o un supervisor para una necesidad anticipada o inmediata de personal.

Así podemos definir el reclutamiento:

"Localizar e invitar a los candidatos adecuados para permitir una selección de aquellos que se acomoden mejor a los requisitos del trabajo" (Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas).

Ahora veremos como se lleva a cabo la requisición del trabajador.

En organizaciones grandes con muchos puestos diferentes la requisición debe efectuarse sobre la base de especificaciones precisas del trabajo, las cuales deberán ser establecidas por un supervisor de primera línea contando con la cooperación de un analista de puestos, especialmente entrenado.

Un punto muy importante respecto a la requisición es -

que deberán estar perfectamente claros y definidos los puntos en cuanto a las exigencias del trabajo.

En sí, el reclutamiento puede presentarse aún antes de la requisición, debido a que se puede tener solicitudes para empleo antes de las necesidades reales de contratación.

Los medios de que se vale la empresa para atraer candi datos adecuados a sus necesidades, son los conocidos como - fuentes de reclutamiento.

Ahora conviene distinguir entre fuentes de abasteci- - miento y medios de reclutamiento. Aunque guarden enormes - semejanzas, son cosas distintas "los lugares en que podré - encontrar mi personal" y "la forma de atraerlo a la empre- - sa".

a) Fuentes de abastecimiento.

a.1- Sindicato. En virtud de la cláusula de admisión exclusiva suele constituir la principal fuente de abastecimiento, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.

a.2.- Escuelas. Suelen ser la fuente de abastecimiento para el personal calificado.

- a.3.- Familiares o recomendados de los trabajado--res actuales. Debe cuidarse la colocación - de recomendados, para evitar colusiones en - el trabajo.

- a.4.- Oficinas de colocación. Las hay gratuitas y de paga, parece ser que las gratuitas dan me jo resultado, las de paga están prohibidas- por la Constitución.

- a.5.- Otras empresas. Pueden recomendar al perso- nal que no pudieron ocupar por políticas de salud, parentesco, o bien por personal que - tienen que reajustar por reducción de traba- jo.

- a.6.- Puerta de la Calle. Candidatos que espontá- neamente se presentan, atraídos por el pres- tigio de la empresa.

- b) Medios de reclutamiento.
 - b.1.- Requisición del sindicato. La cláusula de - admisión exclusiva debe de estar perfectamen- te reglamentada y debe de contener:

- b.1.1 Los requisitos que debe de reunir el candidato, de acuerdo con la especificación del art. 37 fracc. I de la Ley Federal del Trabajo.
- b.1.2 La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato debe llenar la vacante, y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá llenarlo, con la condición de que el trabajador se sindicalice.
- b.1.3 La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos.
- b.1.4 El convenio de que tan pronto como el candidato no llene los requisitos, debe abandonar el puesto, y presentar otro o bien, que la empresa lo llene, con el requisito de que se sindicalice.
- b.1.5 De ser posible el reconocimiento del sindicato de los trámites de selección.

- b.2.- Solicitud oral o escrita a los actuales trabajadores. Es preferible la solicitud oral que permita apreciar la calidad del recomendante y de la forma en que se recomienda.
- b.3.- Carta o teléfono. Para solicitar a bolsas de trabajo, a otras empresas, etc., es conveniente emplear ambos medios: el primero con el fin de asegurar la precisión, y el segundo para aclaraciones y complementar datos.
- b.4.- Periódico, radio, televisión. Los anuncios por estos medios, tan usados hoy día, sobre todo el primero, suelen ser útiles cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios.
- b.5.- El archivo de solicitudes muertas. Puede ser que un solicitante en un determinado momento no nos fue útil, pero en otras circunstancias si nos será.
- b.6.- Folletos. Ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo, beneficio que ofrece, etc.

2.- Selección.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos, para definir éstos, existen una diversidad de factores y el tipo de trabajo es un factor determinante de las características y el número de pasos que se utilizan en el procedimiento de selección.

Por otra parte, todo procedimiento de selección deberá contar con los requisitos fundamentales como:

- a) Flexibilidad.
- b) Selección positiva
- c) Conocimientos avanzados en las técnicas de personal.

Así como ciertos factores fundamentales que establecen la selección adecuada y que son:

- a) Reducir la rotación de trabajadores, y por lo tanto el desperdicio que implica.
- b) Aumentar la eficiencia general de la organización.
- c) Pagar sueldos de acuerdo a la capacidad de los empleados evitando así que se les pague a los que no rinden.
- d) Reajustar rápidamente a los empleados mal colocados, permitiéndoles un mayor rendimiento en cuanto a su costo.

- e) Economizar mediante la reducción del adiestramiento de una cantidad excesiva de trabajadores nuevos.
- f) Las ventajas intangibles que se derivan de una - - fuerza de trabajo que está satisfecha con su labor debido a que se encuentra bien colocada.

Las etapas más usuales y el orden en que suelen emplearse, el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para la realización del principio: "El hombre adecuado para el puesto adecuado", son:

- 1) Recepción
- 2) Entrevista preliminar
- 3) Hoja de solicitud
- 4) Entrevista de empleo
- 5) Pruebas de empleo
- 6) Investigaciones
- 7) Examen médico
- 8) Aceptación o rechazo del candidato.
 - 8.1 Contratación y afiliación
 - 8.2 Entrevista de contratación
 - 8.3 Introducción. Entrevista de colocación

A continuación describimos en una forma más detallada estas etapas.

Recepción.

Está a cargo del o la recepcionista, se obtiene información tal como; nombre del solicitante, tipo de trabajo -- que busca, etc. y se les cita para una entrevista preliminar.

Entrevista preliminar.

Está a cargo del entrevistador y en ella se obtiene información tal como; estudios realizados, habilidades, experiencia, o sea, la información que afecta directamente las posibilidades de éxito en el trabajo. Se complementa con la solicitud de empleo.

Sirve para cerciorarse, "a primera vista" de los requisitos más obvios y fundamentalmente, si los cumple se le entrega la hoja de solicitud y se le da paso a la entrevista formal de empleo.

Hoja de solicitud.

Es la base del proceso de la selección, ya que es como la cabeza del expediente del empleado. Es el instrumento - que más se utiliza. Varían en forma y contenido de acuerdo al tamaño y el tipo de empresa, Casi todas tratan de establecer las categorías de información con las siguientes ca-

racterísticas:

- 1) Capaces de ser obtenidos en forma escrita.
- 2) Legales.
- 3) No indebidamente íntimas o personales.
- 4) Útiles y necesarias.

Puede utilizarse para rechazar amablemente a los can
di
da
to
s
notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apa--
riencia física, etc. Además a los que ofrezcan algunas po-
sibilidades, es conveniente pedirle que llene la hoja, ya -
que alguna vez quizá podremos utilizarlos, sirve como medio
de hacer relaciones públicas con quienes asisten a la empres
a.

No todos los solicitantes deben llenar la forma de so-
licitud, con esto la empresa puede ahorrarse el costo de ob-
tener, procesar y almacenar la información mediante políti-
cas y cri
te
ri
o
s
para ser aplicados cuando un candidato hace
su solicitud y la compañía no cuenta con vacantes.

Fundamentalmente la forma de solicitud, de
be
rá
de
ab
ar
solamente la información personal que se requiere, para
los efectos de los registros de empleo, así como datos bre-
ves de los antecedentes de trabajo, y la preparación educa-
cional.

En muchas empresas se acostumbra tener más de una forma de solicitud. Se tiene una básica para usos generales y otras especiales para puestos claves o para casos especiales de personal.

VENTAJAS DE LA FORMA DE SOLICITUD

No existe una forma que se pueda considerar normal o ideal, una solicitud adecuadamente diseñada tiene las siguientes ventajas:

1.- Constituye una prueba sencilla para determinar la habilidad del candidato respecto a aspectos de su escritura y para contestar preguntas reales, rápidas y correctamente.

2.- Combinada con el material obtenido durante las pruebas, proporciona al Jefe del Departamento de empleo una idea general sobre el candidato antes de la entrevista principal de empleo.

3.- Para algunos candidatos resulta más fácil pensar en sus respuestas si se les deja solos, que si se les hace las mismas preguntas durante la entrevista.

4.- Da al candidato la seguridad de que su deseo de trabajar se encuentra registrado en los archivos de la empresa.

Para que se den las ventajas citadas anteriormente, -- las formas de solicitud deberán de:

a) Ser breves

b) Contener únicamente conceptos que de acuerdo con la experiencia de la compañía se encuentran relacionados -- con el éxito del puesto.

Se ha dicho que la hoja de solicitud debe contener lo que una empresa requiere saber del solicitante. En todo caso una empresa necesita conocer lo siguiente:

DATOS GENERALES.- Nombre, domicilio, estado civil, -- etc.

FAMILIARES Y ECONOMICOS.- Nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante, ; cuántos viven con él o con quiénes vive ?. Participaciones económicas en el sostenimiento del hogar de aquellas que sólo lo hagan parcialmente jóvenes solteros.

ANTECEDENTES DE TRABAJO: Empresas en que ha trabajado, puestos que ocupó, en qué estuvo trabajando, sueldos que -- percibía, motivos de haberse separado, nombre de sus Jefes inmediatos.

ESTUDIOS: Primaria, secundaria, bachillerato, carreras, idiomas que habla, lee y escribe.

VARIOS: Preguntas sobre motivación, sueldo que pretende, etc.

ENTREVISTA DE EMPLEO: El objetivo de la entrevista de personal, es establecer una comunicación que permita que corra la información en ambas direcciones, entre el representante de la empresa y el solicitante.

Se ha dicho que la entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador. La que se hace para complementar datos del solicitante, conocida como entrevista de fondo, tiene valor incalculable, sólo que como toda entrevista, vale lo que valga el entrevistador.

Para que una entrevista se pueda llevar a cabo eficazmente y con mucho éxito se debe de complementar con ciertos aspectos muy importantes como el local en donde se efectúa la entrevista. Se debe de arreglar la sala de espera, porque es la primera impresión de la empresa, conviene hacer citas lo más exacto porque de lo contrario engendra un nerviosismo que entorpecerá la entrevista, pero como requisito esencial debemos hacer notar que, la sala de entrevistas debe garantizar plenamente el sigilo, para que con esto esté

garantizado que el entrevistado nos dirá lo que necesitamos.

TOPICOS DE LA ENTREVISTA

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

MODO GENERAL DE CONDUCIRLA

- 1.- Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al candidato.
- 2.- Iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista.
- 3.- Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de abrir en el entrevistado la confianza.
- 4.- Cuidar de entrevistar, más que de "ser entrevistado".
- 5.- Garantizar, y realmente buscar la lealtad, el interés y el sigilo.

- 6.- Tratar de observar lo mejor que podamos, la persona del solicitante, sus reacciones, cultura, presentación, etc.
- 7.- Anunciándole que no podemos proporcionarle trabajo por tal o cual motivo, o bien citándolo para el siguiente trámite.
- 8.- Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado en la entrevista, conviene escribir lo menos posible.

CLASIFICACIONES DE LAS ENTREVISTAS.

Las entrevistas las podemos clasificar en 5 categorías, según el método que se esté siguiendo.

1.- La entrevista directa. Se lleva a cabo directamente con una serie de preguntas por parte del entrevistador y el entrevistado, también como finalidad medir las actitudes que motivaron y orillaron al solicitante a pedir empleo.

2.- La entrevista no directa.- El entrevistado no restringe en nada al entrevistado, esta característica es esencial, ya que casi no ejerce ningún control sobre el entrevistado.

Es conveniente ser claros al exponer las preguntas con el fin de que el entrevistado entienda y se motive en con--

testar con veracidad.

Las ventajas de una entrevista no directa es que el solicitante no se tiene por qué preocupar demasiado por las preguntas y por lo mismo se encuentra tranquilo, muchas veces no hay respuestas a estas preguntas, ya que el entrevistado habla de lo que le gusta a él.

3.- Entrevista tipo.- Es una variación del enfoque directo y ha sido diseñada para contrarrestar algunas de -- sus limitaciones. Este tipo de entrevistas están limitadas por la relación de las partes estratégicas del curriculum. Las ventajas son que ayuda a estandarizar la manera de conducirse en medio de otras entrevistas, tiene que ser más -- breve que otros tipos. Es un método altamente analítico -- que requiere un alto nivel de entrenamiento de los entrevistadores.

4.- Entrevista en grupo o colectiva.- El objetivo de esta entrevista es el saber el comportamiento de los individuos en comunidad y ver como influye su comportamiento en -- los demás, y del modo como influye el grupo en él.

La entrevista se realiza del modo siguiente:

- Primero uno de los participantes expone un tema.
- En segundo término habrá debates al tema expuesto,- ya que el tema expuesto fue de común acuerdo.

De acuerdo a la información que se pretende recabar, - la entrevista se subdivide en:

a) Entrevista inicial, tiene por objeto el de tener - una primera impresión del solicitante y con ello seguir los pasos de la entrevista.

b) Entrevista con el jefe, tiene como objeto el com-- probar los datos obtenidos por medio de las pruebas y el -- test. Esto con el fin de ver si no se cometió algún error, o si el candidato no es adecuado.

c) Entrevista final, esta entrevista la realiza casi-- siempre el jefe inmediato del candidato.

5.- Entrevista individual.- Se hace con el fin de -- evaluar gestos, ademanes, expresiones, combinación de ideas del aspirante. Es de gran importancia técnica ya que se -- pueden aclarar situaciones problemáticas del empleado, y -- por medio de la entrevista pueden ser solucionadas, ya que de ésta se facilita y se recaba la información.

Para que la entrevista sea efectiva se requiere que el entrevistador tenga:

- a) Nivel intelectual superior al promedio
- b) Personalidad equilibrada
- c) Maneras agradables

d) Capacitación y adiestramiento

El entrevistador deberá de ser capaz de recabar información como puede ser: curriculum vitae, diploma, carta de recomendación, referencias, acta de nacimiento y/o de matrimonio (si la hubiese), todo con el fin de que el entrevistador conozca a fondo la situación del entrevistado, por si hubiese alguna aclaración, se efectúe durante la entrevista misma.

La entrevista se deberá llevar a cabo con anticipación, esto es, establecer fecha y hora determinada, por lo que toca al entrevistador éste deberá estar bien presentable.

Fases de la entrevista.

1.- Rapport.- Tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, un trato cordial tranquiliza al candidato, esto es no emplear preguntas, las cuales pongan en tensión al candidato.

2.- Cima.- Se refiere a aplicar la entrevista y a través de esta explorar la historia laboral del candidato, - historial escolar, historial personal, tiempo libre, proyectos a largo plazo, etc.

3.- Cierre.- Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, anunciar el final de la misma, esto con el fin de dar tiempo al candidato de que formule preguntas que estime pertinentes.

Para que una entrevista se lleve a cabo adecuadamente se requiere que el solicitante se ponga cómodo, en un lugar sin ruidos, ésto para que él mismo ponga atención completa al entrevistador o para que no haya barreras en la comunicación.

Si el solicitante del empleo trabaja actualmente es aconsejable preguntarle por que desea abandonarlo y no es necesario rechazarlo por el hecho de que no tenga razones suficientes para abandonar su puesto anterior. Hasta un solicitante rechazado debe irse con una buena imagen de la empresa.

La probabilidad de encontrar a la persona idónea aumenta con el número de solicitantes entrevistados.

INFORME DE LA ENTREVISTA

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma deben ser claros, al terminar de la entrevista el entrevistador se debe preguntar:

- a) Obtuve la información necesaria durante la entrevista ?
- b) Puede establecer el rapport ?
- c) Alcancé el objetivo ?
- d) Conseguí la comunicación ideal ?
- e) La entrevista se llevó a cabo según lo planeado ?
- f) Logré establecer una seguridad al entrevistado ?
- g) No tuve algún problema con respecto a mostrarme --
tranquilo y sin presiones.

PRUEBAS DE SELECCION

Antes que nada es necesario tomar muy en cuenta las limitaciones que puedan tener los test, y entre ellos tenemos:

1.- Que los test son una herramienta complementaria - en el proceso de selección y ellos mismos reemplazan a otros métodos de selección.

2.- Están basados en estadísticas, las cuales tienen un margen de error alto.

3.- Los test que pretende medir los rangos de responsabilidad son los más diferentes, esto porque la personalidad humana es muy compleja.

4.- Se requiere experiencia para quien los maneja.

5.- Pruebas inapropiadas para el propósito que se busca.

6.- Sólo se emplean pruebas de alta validez.

Las pruebas miden la capacidad intelectual del prospecto a la nueva vacante, además de que por medio de estas sabemos si es capaz de desarrollar eficazmente sus labores.

Las pruebas producen una medida controlada de características de conducta bajo condiciones estandarizadas. Las pruebas pretenden medir la individualidad del solicitante.

Las pruebas son pues, necesarias tanto para la selección como para el reacondo del personal.

a) Se dividen según Reyes Ponce en pruebas de aptitud, de capacidad y de temperamento personalidad, según se investigen.

b) Por sus objetivos las pruebas se dividen en:

b.1 Pruebas de aptitud. Es de los grupos más grandes y comprende:

b.1.1 Pruebas de habilidad intelectual o inteli--

gencia.- Tiene como función la de detectar la viveza mental. Las habilidades que se miden en las pruebas de inteligencia son una parte verbal y otra parte cuantitativa, habilidad para recordar y aprender las cosas, -- además de que miden las capacidades.

La prueba de habilidad mental ayuda más que nada al jefe de personal a saber en que puesto es más eficiente el trabajador. Todo esto para cumplir con uno de los principios de la administración de personal que es buscar a la persona idónea para el puesto adecuado.

b.1.2 Pruebas de habilidad mecánica.- Consiste en una combinación de velocidad persuasiva y de conocimientos mecánicos.

Dentro de estas pruebas tenemos:

- b.1.2.1 Pruebas de comprensión mecánica
- b.1.2.2 Pruebas de tablero con figuras de cartón de minesota
- b.1.2.3 Pruebas de habilidad mecánica de -- Pordue
- b.1.2.4 Pruebas de Mc Querrie para la habilidad mecánica

b.1.3 Pruebas de habilidad en el trabajo de oficina. Se incluye el grado de experiencia y capacidad para terminar una tarea específica.

Las más usuales son las pruebas de trabajo de oficina de Minesota. Consiste en pruebas de precisión y velocidad en la elaboración de números y nombres.

b.2 Pruebas de interés ocupacional. Este tipo de pruebas interpretadas en base a unos cuadros de interés general los cuales armonizan con ciertas categorías ocupacionales. Se puede suponer que el solicitante al que se aplica este tipo de pruebas, va a mostrar un alto grado de interés en aquellas actividades que más le agradan, sin embargo estas pruebas no miden la habilidad y el que obtenga un interés sobre determinada actividad, no garantiza el éxito en el puesto o tarea determinada.

b.3 Pruebas de personalidad. El factor personalidad tiene que ver mucho en el trabajo y este tipo de pruebas son las más complejas y las que presentan menos validez y son las más usualmente desempeñadas, deben ser administradas, diseñadas y controladas por expertos.

Existen otras clasificaciones de pruebas, las cuales mencionaré en forma muy somera.

- Pruebas de estabilidad emocional.- Se utiliza el ajuste y la personalidad para definir el temperamento del candidato y poder apreciar su humor característico.
- Pruebas de interés.- Son para determinar el interés individual. Se analiza mediante la enumeración y las combinaciones de los intereses que parecen tener asociación con el éxito en distintos tipos de trabajo.
- Pruebas de oficio.- Tiene como función primordial, el medir los conocimientos que tiene el candidato en el trabajo, así como el grado de maestría en su oficio.

Existen también los llamados períodos de prueba, éstos consisten en darle al candidato empleo eventual para que pueda demostrar si es lo suficientemente capaz de desempeñar el puesto, pero tiene como desventaja de ser muy costosa y además lenta.

Consideraciones a seguir al elaborar un programa de --
pruebas:

- 1.- Ver que el número de empleados dedicados al mismo trabajo sea el suficiente para permitir un estu--
dio bien fundado.
- 2.- Cuanta más dificultad se haya presentado para ob-
tener y localizar pruebas, más será la ventaja --
que se puede esperar a través del uso del progra-
ma, al llevar buenas técnicas de selección de per-
sonal se pueden eliminar desde un principio a so-
licitantes que no presenten un buen potencial, y
así se incrementaran los empleados adecuados.

Para poder evaluar un período de pruebas, podemos enu-
merar los criterios siguientes: Producción, tiempo de - --
adiestramiento, duración del trabajo, muestra del trabajo;-
calificación de empleados por méritos durante el período de
pruebas; ausentismo.

- a) Producción.- Se analiza la cantidad y calidad de
producción, se formará una medida general, las can-
tidades de producción rendida sobre un tiempo de--
terminado.
- b) Tiempo de adiestramiento.- Se obtiene el tiempo -
en que el candidato es apto para el desempeño de -

sus funciones, además de que se determina el costo de la prueba.

- c) Duración del trabajo.- Si el desempeño del trabajo implica mucho tiempo para adiestrarse, el costo es muy alto. El personal que contrate deberá de ser de planta, además de que no se debe rotar de puesto, ya que ésto implicaría elevados costos.
- d) Muestra del trabajo.- Cuando no se pueden conseguir los datos de calidad y producción, se puede solucionar por medio de trabajo.
- e) Calificación de empleados por méritos.- El Jefe inmediato calificará sistemáticamente los méritos del candidato.
- f) Ausentismo.- Se puede calificar por medio de esta prueba si el trabajador es cumplido o no, si es informal pero esto puede ser engañoso porque existen candidatos mañosos, pues, durante el período de --prueba no faltan pero cuando se les otorga el contrato de planta faltan a menudo.

Ahora para que una prueba rinda beneficios bajo las --condiciones de contratación, debe de cumplir con ciertos requisitos como:

- a) Normalización.- Es indispensable aplicar la prueba a grupos extensos de solicitantes, se desarrollaran normas para empleados y solicitantes de otras compañías, de esta forma se comparan las normas de la competencia con las propias.
- b) Objetividad.- Es indispensable saber si la respuesta fue correcta mediante la confrontación de una clave para que la puntuación sea tabulada y no interpretada.
- c) Fidelidad.- La prueba debe admitir medición precisa y uniforme y se expresa en términos de un coeficiente de correlación.
- d) Aspecto práctico.- Se refiere a que cualquier persona de inteligencia normal puede proporcionar calificación a la prueba que se está aplicando.
- e) Validez aparente.- Debe manifestar una relación con el trabajo, la presentación de la prueba debe ser clara, concisa y precisa, para tener un respeto por parte del solicitante.

- f) Validez real.- Para que tenga validez una - - prueba debe medir sólo aquello que sea impor-- tante para lo que fue creada. La validez de - prueba es la relación entre las calificaciones obtenidas y la medición del desempeño del tra-- bajo.
- g) Nivel de dificultad.- No debe ser ni muy fá-- cil, ni muy difícil, ya que de ser fácil se ob-- tendrían calificaciones perfectas y al contra-- rio, si es muy difícil, se caería en un número excesivo de personas en un campo de califica-- ciones bajas.
- h) Economía.- Se debe de procurar que el costo - de los materiales vayan de acuerdo con los be-- neficios que se esperan.

Para que la aplicación de las pruebas sea efec-- tiva existen ciertos requisitos como:

- 1.- Contar con técnicos para su estandarización,- determinación de validez y contabilidad y pa-- ra su administración.
- 2.- Estar decididos, por ello, a hacer erogacio-- nes necesarias.

- 3.- Seleccionarlos y aplicarlos con base en las -
cualidades que la especificación ha señalado
como necesarios.

- 4.- Convencer a superiores y sindicatos de su uti-
lidad.

- 5.- No obstante su estandarización, confiabilidad
y validez, no tomarlos como infalibles, sino-
sólo como "indicios muy valiosos", pero que -
deben comprobarse en la práctica. Y se puede
comprobar por medio de dos técnicas:
 - a) Empleado actual.- Se realiza en empleados
experimentados y se comparan los resulta-
dos con el desempeño de las labores y se-
detecta si el empleado es eficiente o ine-
ficiente.

 - b) La comprobación posterior.- Se aplican --
los exámenes a empleados de nuevo ingreso,
después se archivan los resultados de las-
pruebas. El análisis se lleva posterior--
mente.

No se toma en cuenta los resultados de las
pruebas para decidir la contratación de --

cualquier manera no se les otorga el contrato de planta, hasta que no se les haya aplicado todas las pruebas convenientes.

INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

En sí la investigación socioeconómica comprende la verificación de los datos aportados por el candidato en la solicitud, se visita su hogar, se consulta a los patrones anteriores, etc.

La historia de los trabajos anteriores del solicitante para muchos jefes de personal es el mejor indicador.

Con base a lo anterior se mencionan varios tipos de investigaciones:

- a) Investigación de los antecedentes de trabajo.- Son los medios más fáciles y más efectivos para comprobar la idoneidad, laboracidad, capacidades del trabajador, si las posee, debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores.

- b) Investigación de antecedentes penales.- El investigar en las penitenciarías, cárceles preventivas, etc., puede revelar que algún candidato tenga antete

cedentes penales que sean un inconveniente para -- ocuparlo.

c) Investigación de cartas de recomendación.- Excep-
tuando a los empleados profesionales tal vez las -
cartas de recomendación no parecen ser un instru-
mento sólido para obtener información confiable. -
Cuando éstas se pidan o se presentan, su validez -
puede depender de lo que nos digan las personas --
que recomendaron al candidato.

d) Investigación en el domicilio y familia del solici-
tante.- Se debe usar con mucha cautela, para que
no invada la independencia y discreción que tiene
derecho la familia, en relación con el trabajo. -
Este medio es el más discutido y consiste en que -
una trabajadora social acuda al domicilio para en-
trevistar al mismo solicitante, sus familiares y -
conocidos, con el fin de darse cuenta del medio am-
biente en que viven sus familiares, parientes y --
amigos.

En cualquier caso todas las investigaciones deberán --
aplicarse con el mayor cuidado y discreción que sea posible,
ya que se tratará de no invadir la independencia y el respe-
to a la familia y la vida privada del trabajador. Con el -

fin de evitar resentimientos o actitudes negativas por parte del candidato hacia la empresa.

EXAMEN MEDICO

Para que nos pueda ser útil, el examen médico debe de ser lo más completo, lo cual hace que sea costoso, es por lo que debe realizarse hasta el final de las etapas de selección por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya tienen una gran probabilidad de ingresar a la empresa.

También es importante hacer notar que no basta que el examen lo realice un médico cualquiera, sino que lo recomendable es que lo debe de realizar un médico que además de -- competente tenga conocimientos de medicina industrial, o -- por lo menos alguien que sepa que se espera con el examen y cuáles son los requerimientos de la compañía con respecto al puesto.

En cuanto a la forma, ésta deberá ser a la vez general y cuidadoso, ya que será para ayudar tanto al solicitante como a la compañía, y tiene como finalidad:

- a) Conocer si un candidato padece enfermedades contagiosas.

- b) Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofreciera.
- c) Conocer si el trabajador sufre enfermedades profesionales.
- d) Obtener indicios sobre la posibilidad de que el -- trabajador sea alcohólico o drogadicto.
- e) Verificar si el trabajador tiene el uso normal y - la agudeza requerida de sus sentidos.
- f) Buscar que el candidato no tenga algún defecto que lo predisponga a sufrir algún accidente de trabajo.
- g) Orientarlo sobre como puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurririr le.
- h) Investigar su estado general de salud.
- i) Servir de base para la realización de exámenes periodicos.

Todo ello además de beneficiar al trabajador mejora su eficiencia en el trabajo.

CONTRATACION, FILIACION E INTRODUCCION

Terminado el proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características del candidato, una vez hecho, esto se presenta al jefe inmediato, y de ser necesario al jefe del departamento o gerente del área, para su consideración y decisión final.

Una vez tomada la decisión final es comunicada al candidato en caso de ser aceptado, lo más recomendable es que la decisión final haya sido tomada por el jefe o los jefes inmediatos del futuro empleado, por ser los directamente involucrados en el trabajo del futuro trabajador. Al departamento de selección de personal le corresponde asesorar en dicha decisión final.

La aceptación de un candidato funciona normalmente de la siguiente manera:

El trabajador es colocado en el puesto para el que se piensa está capacitado y para el que es presentada una requisición. Si da resultados satisfactorios es aceptado como empleado regular. La colocación de un empleado en el caso de empresas sindicalizadas se da de una manera específica, un período de experimentación usualmente de uno a tres meses, al final del cual el trabajador si se ha desempeñado bien, llega a ser un empleado regular. Asimismo el rechazo

de un candidato puede darse durante el período de prueba en el cual los resultados son insatisfactorios.

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

Después de la aceptación del candidato, es necesario introducirlo en su nuevo puesto, ya que la experiencia ha demostrado que los primeros recuerdos son los que más persisten en la vida del trabajador y si éstos son desagradables afectaran su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

Podemos mencionar que existen dos tipos de introducción, una al Departamento de Personal y dos al puesto que va a ocupar, dentro de la introducción al departamento de personal podemos mencionar: idea de la empresa, historia, organización, productos, funcionamiento, etc. Políticas generales de personal; reglas generales de disciplina; beneficios de los que puede disfrutar; visita a la planta con los jefes de mayor nivel.

De la introducción al puesto se mencionan: El nuevo -

empleado debe ser llevado personalmente con su jefe inmediato y presentarlo con los nuevos compañeros; donde ha de cobrar, etc. conviene que se le señale un auxiliar para -- que lo oriente en el primer día de trabajo.

También se debe de contar con ayuda técnica para la -- buena introducción, estos son los folletos de bienvenida.

Por último mencionaremos los periodos de pruebas y las entrevistas de ajuste.

Los periodos de prueba, sólo mencionaremos que se realizan como continuación de la introducción y pueden aprovecharse para hacer las investigaciones para que un empleado pueda obtener la planta.

De las entrevistas de ajuste, mencionaremos que se realizan cuando al trabajador van a dar la planta por haber pasado satisfactoriamente el periodo de prueba, además son un medio de motivación y personalización, se pueden realizar -- durante el empleo normal.

CAPITULO III. ANTECEDENTES DEL RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION EN LAS SECRETARIAS DE ESTADO.

III. 1. Administración de Personal en el Sector Público.

De acuerdo a la clasificación que las Naciones Unidas hacen de los recursos, le corresponde a la Administración de Personal la responsabilidad de obtener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos que laboran en el Sector Público, que se conoce, despectivamente con el nombre de - Burocracia.

La importancia de la Administración de Personal se expresa en las investigaciones de la Administración Pública.

Ya en 1922, Lewis Mayers, en una investigación titulada "El Servicio Federal: un estudio del sistema de Administración del personal en el Gobierno de los Estados Unidos" declaraba .

"Por muy cuidadosamente que se determine la organización de un gobierno para realizar sus tareas, la manera de conseguir y utilizar los fondos necesarios para su sostenimiento, y los usos y procedimientos utilizados para llevar a cabo sus actividades no se logrará la eficiencia en el manejo de los asuntos públicos, no aún superficialmente a

menos que se pueda conseguir y retener en el servicio personal adecuado, en Técnica y Lealtad, mediante un sistema apto para dirigir y vigilar eficazmente ese personal."

En términos similares se expresan las Naciones Unidas.

"Exigencia principal en el servicio público es por tanto, la administración de personal, puesto que la eficiencia es la gestión de los negocios públicos depende primordialmente de la capacidad de las personas empleadas por el Estado. El mejoramiento de la organización y de los métodos y procedimientos, resultará ineficaz si el personal correspondiente no reúne las debidas condiciones de competencia. -- Cualquier plan de reforma administrativa necesita inexcusablemente, para lograr resultados satisfactorios, ir acompañado de una nueva actitud y una acrecentada aptitud por parte de los funcionarios públicos. La Administración de personal debe tener la más alta prioridad en cualquier programa de reforma administrativa."

Un personal competente es la condición de un servicio público eficaz. (8)

Objetivo de la Administración de Personal.

"Optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la

(8) Naciones Unidas, Manual de Administración Pública, New York, 1962 Pag. 41

disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, y con satisfacción tanto de los objetivos institucionales, cuanto de los intereses y aspiraciones legítimas de los trabajadores".

La productividad del trabajador está correlacionada con una buena paga, con locales y equipo adecuados y con el empleo de la tecnología apropiada, entre otras cosas.

La Administración de personal, por sí sola, no podrá resolver los problemas totales de la Administración Pública. Puede hacer su parte, dentro del sistema; pero su éxito o fracaso estará condicionado a la interacción de la Administración financiera, de la administración de recursos materiales, que incluye el empleo de la tecnología adecuada, y de los demás elementos del sistema.

Su función básica radica en obtener personal en condiciones óptimas de actividad y de aptitud, ubicarlo, desarrollarlo, retribuirlo, motivarlo, guiarlo y mantenerlo permanentemente en las mejores condiciones de aptitud y actitud para el servicio.

En México, de acuerdo con la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, son los titulares de las de-

pendencias, los responsables de la Administración del personal a sus órdenes.

La Administración de Recursos Humanos, el manejo de personal, se realiza en dos niveles distintos:

- a) A nivel de jefe, cualquiera que sea su jerarquía, el número de subordinados o su especialidad; y
- b) A nivel de órgano especializado, con influencia sobre todo el organismo.

Las labores de una oficina de personal bien organizada de una dependencia federal debe ser en materia de reclutamiento:

- a) Conocer y sistematizar las necesidades de personal con fines de reclutamiento.
- b) Trabajar en el Departamento Central de Personal - en la fijación de requisitos y pruebas de exámenes; elaboración y aplicación de pruebas en áreas especializadas - propias del trabajo del departamento u organismo de juntas de examinadores para que realicen esa labor; participación en el fomento de fuentes de candidatos calificados y redacción de listas elegibles.
- c) La investigación de los historiales de trabajo de personas ajenas al departamento.

d) Mantener un índice de calificaciones sobre los empleados actuales; cotejarlo con los demás departamentos - en cuanto a candidatos cuando fuese necesario; y proponer nombres de candidatos a medida que se produzcan las vacantes.

e) Ayudar a los funcionarios encargados de la selección y los nombramientos en la calificación de candidatos ya sea desde dentro del departamento, desde otros, o mediante examen de los registros o listas de elegibles.

f) Cuidar de los nombramientos, ascensos y movimiento de personal, comprobando si se efectúan de acuerdo con las leyes y los reglamentos.

g) Entrevista y correspondencia con los solicitantes y empleados interesados en colocarse.

h) Valorar las colocaciones a través de investigaciones.

ORIGENES Y CARACTERISTICAS

La aparición de la administración de personal, como actividad diferenciada dentro de la administración pública, es difícil de precisar.

Para esto tendremos que remontarnos mucho tiempo en la Historia de la Humanidad:

a) En China, la dinastía Han (202 A.C. a 219 D.C), -

perfeccionó los sistemas de exámenes para el servicio civil.

"Una de las instituciones más antiguas es la Burocracia; quizá tuvo su origen hace más de dos mil años. De esa época pueden encontrarse burocracias altamente desarrolladas en los imperios chinos y egipcios, en los cuales la burocracia desempeñaba un papel político básico, enfocado en ocasiones hacia el logro de alguna autonomía frente a los gobernantes o a los estratos sociales más destacados; aunque sus aspiraciones políticas rara vez estaban orientadas plena y conscientemente al socabamiento del sistema" (9)

Por esto la burocracia solía normar la forma en que se debía prestar servicios a los distintos grupos sociales, y trataba de presentarse como servidores del Estado o de la Comunidad y no como mera servidora personal de los gobernantes. "Las burocracias que lograron alcanzar la autonomía y autoorientación introdujeron sistemas de reclutamiento basados en el nepotismo, entre ellas mismas consiguieron sus cargos como prebendas, como propiedad privada y hasta hereditarias; ampliaron el número de personal y de los organismos y por lo mismo se incrementó la ineficiencia, la improductividad y el ritualismo en la práctica administrativa" (10)

(9) Pedro Zorrilla Martínez. La Administración Pública Federal, Pag. 27, Serie estudios 26, primera edición, FCPS - UNAM. 1971

(10) S.N. EIGENSTANDT, Los Sistemas Políticos de los imperios.

b) En Israel, la biblia habla de técnicas de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la época de Moisés. En el éxodo, pone en boca de Jethro, sabio sacerdote de Madian, los siguientes consejos para que Moisés, su yerno, pudiera administrar el pueblo de Israel:

"Inquiere tú de entre todo el pueblo, varones de virtud, temerosos de Dios, varones de verdad, que aborrezcan la avaricia (técnica de reclutamiento y selección), enseña a ellos las ordenanzas y las leyes, y muéstrales el camino por donde anden y lo que han de hacer" (técnica de capacitación).

c) En Grecia, el diálogo de Sócrates con Nicomáquides ya considerada a la administración como manejo de hombres fundamentalmente.

" Por tanto Nicomáquides, no desprecies los hombres capaces de administrar una casa, pues la conducción, de los asuntos privados solamente difiere de los asuntos públicos en magnitud . . . pero lo más es de tenerse en cuenta, es que ninguno de ellos puede ser dirigido sin hombres. . . al hacer uso de los hombres no difiere en absoluto de la naturaleza y aquellos que saben como emplearlos conducen juiciosamente tanto en asuntos privados como públicos.

d) En Roma, después de la república y durante el imperio de Augusto (025 A.C.) se estableció el servicio civil -

pagado.

e) En la edad media apareció en el año 812 el "Capitulario de los estados imperiales de Carlos Magno", ... que describe los deberes de los funcionarios administrativos.

"Las monarquías europeas de los siglos XVI, XVII y XVIII para formar estados absolutistas, requirieron de gobiernos altamente centralizados, aumentaron los servicios proporcionados por la corona e intervinieron con gran intensidad en la vida económica y social. Como consecuencia de esta expansión de funciones gubernamentales fue necesario aumentar el personal burocrático, así como realizar las reformas a la administración pública".

Debido a los problemas de control de la burocracia similar a los de la antigüedad las monarquías absolutistas intentaron hacer responsable a la burocracia ante el rey o la corona y fue así como se establecieron sistemas de reclutamiento y selección de personal público.

El liberalismo convirtió al servidor del rey en un servidor del estado, en un instrumento del poder público y no de la persona que anteriormente encarnaba la soberanía nacional, pues ésta recaía ahora con el pueblo y cada ciudadano no tenía una relación directa con ella. El funcionario de-

bía actuar conforme a la ley, no según los deseos de una so la persona, porque la ley constituía la expresión de la voluntad nacional. La actividad gubernamental debía interferir al mínimo en la actividad privada y debía de ser de tal simplicidad, que no requiere de características especiales.

f) Alrededor del siglo XI se fundó una de las escuelas más famosas de la administración pública, la Escuela de Palacio de Mahoma "El Conquistador", cuyos cursos han sido descritos como "de las más formales, sistemáticas y difíciles" ideados para una carrera pública.

g) En la edad moderna, el Cameralismo Cerwele formada por grupos de intelectuales de Alemania y Austria en el siglo XVII, aunque orientado principalmente a maximizar la ri queza material, se procuró por la selección y entrenamiento de los subordinados.

h) A fines del siglo XIX y principios del siglo XX, - aparecieron las escuelas modernas de administración. Se -- pueden mencionar tres escuelas:

1.- La escuela Mecanicista, que se ocupó fundamentalmente de la eficiencia de los trabajadores y ejecutivos de la producción de las relaciones hombre-máquina, para elevar el rendimiento del estudio de tiempo y movimiento... (Frede-

rick W. Taylor).

2.- La escuela del proceso administrativo, fundada por Henry Fayol.

3.- La escuela psicosociológica o del comportamiento humano, surgida de los estudios de Elton Mayo.

Por otra parte podemos aceptar los tres estudios de Weber de la organización humana, caracterizados por el tipo de autoridad, la administración de personal pertenece al estado más evolucionado o de la autoridad legítima.

a) Autoridad tradicional. Sancionada por el tiempo y la posición aceptada de quien la ejerce.

b) Autoridad Carismática. Basada en cualidades personales de jefatura o magnetismo.

c) Autoridad racional o autoridad legítima. Se basa en un conjunto de normas aceptadas como "legítimas", por los miembros de la organización.

La autoridad legítima es inherente al cargo, no a la persona, y nadie puede ejercerla si no ha ocupado el cargo "de acuerdo con las normas".

Este tipo de autoridad legítima en la organización humana, va de la mano con la burocracia (Sentido Weberiano).

En este estudio aparece la definición de los cargos que comprende a los siguientes aspectos:

a) Distinción entre posición oficial y privada. "En un principio, la moderna organización del Servicio Civil separa el negociado del domicilio particular del funcionario y es general, la burocracia segrega la actividad oficial como algo distinto de la esfera de la vida privada.

b) Descripción del puesto. El desempeño de un cargo - está sujeto a reglas generales, que son más o menos estables, más o menos completas, y que pueden aprenderse.

c) Capacitación especializada. La administración oficial presupone generalmente una preparación concienzuda y especializada.

d) Salario y no botín. El desempeño de un cargo no se considera como una fuente de ingresos que puede explotarse - para obtener rentas o emolumentos, como ocurría normalmente en la edad media o en los albores de los tiempos modernos. - El funcionario recibe un salario reglamentado y generalmente alguna seguridad para la vejez.

Los antecedentes mexicanos de esta situación, quedan manifiestos en las siguientes frases referentes a la época colonial:

" Un gran número de estos (los puestos) generalmente -- con excepción de los judiciales, se vendían a los mejores -- postores. Hasta los secretarios del Virrey conseguían por compra tan delicada posición".

" Liberados del control por la naturaleza de su título, y con una inversión financiera por recuperar, se orillaba a los funcionario a sacar la mejor ventaja posible de las oportunidades que les salían al paso " .

e) Consideración Social. El que desempeña un cargo -- consigue una distinta consideración social en la comparación del gobernado.

f) Nombramiento superior. El tipo puro de funcionario burocrático es nombrado por una autoridad superior, generalmente de carácter vitalicio.

g). Carrera burocrática. El funcionario puede hacer -- "carrera" dentro del orden jerárquico del servicio público.

"En la mayor parte de los países europeos, la idea que domina la política de personal de las administraciones es la

"carrera", entendida como la posibilidad ofrecida a los individuos de entrar al servicio del estado al principio de su vida profesional y permanecer ahí, si lo desean hasta la edad normal de retiro, junto perspectiva de ver sus ingresos y sus responsabilidades incrementadas de manera que sea progresiva".

"En México la preocupación gubernamental para mejorar la administración de recursos humanos data de los primeros días de nuestra vida independiente."

"En 1821 se señalaba la responsabilidad del oficial Mayor primero de "instruirse" de la suficiencia y talento de cada oficial para dar a cada uno la ocupación para cuyo desempeño tenga más aptitud".

"En 1925, fue creada la Dirección General de Pensiones y fue en el año de 1931 que se expidió el reglamento que fija el estatuto para el personal público. En 1938 se expidió el estatuto de los trabajadores al servicio de los poderes de la unión, el cual regía las relaciones entre los poderes legislativo, ejecutivo y judicial, que establecía normas relativas a vacaciones, días de descanso, sueldos, ascensos, antigüedad, pensiones y huelgas".

Este estatuto fue modificado por el año de 1934, el - -

cual contenía cambios muy notables, entre ellos la especificación de las bases para la obtención de escalafones, la prohibición de los sindicatos de burócratas de adherirse a organizaciones o centrales obreros y campesinos, además de la desaparición de juntas arbitarias.

"En el año de 1943 estableció una comisión intersecretarial para el mejoramiento de la administración pública, en donde el objetivo principal era el de incrementar el rendimiento del personal".

Fue en el año 1959, cuando se estableció la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, es donde contiene las prestaciones y servicios que deben darse a los trabajadores del Estado.

En el año de 1965, fue creada la Comisión de Administración Pública, la cual realizó estudios concernientes a mejorar la administración de personal e identificó los problemas más graves al respecto.

Y en el año de 1976, fue expedida la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en donde se realizan cambios macroestructurales, que reclamaba con vigencia la Administración Pública, y que constituye el arranque hacia una organización administrativa más racional, dotada de los instrumen-

tos necesarios para garantizar su eficacia.

El 23 de diciembre de 1958, se expidió la Ley de Secretarías y Departamentos de Estados.

III.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN EL SECTOR - PUBLICO.

En esta parte del capítulo vamos a ver como las dependencias oficiales han desarrollado programas para identificar las características que desean que tengan sus empleados; de ahí que traten de contratar, promover a personas que parecen tener estas características.

En la planeación de la actividad de reclutamiento debe decirse:

1.- ¿ Qué aptitud va a asumir el Gobierno ?. Si aceptamos que el Servicio de la Nación requiere a sus mejores hombres, porque son los intereses colectivos los intereses del pueblo, los que están en juego. ¿ Va a esperar a que se presenten los aspirantes a pedir empleo, o a recibir recomendaciones, va a salir a buscar a los mejores candidatos a los puestos adecuados ?.

2.- ¿ Cuáles son las fuentes de reclutamiento que va -

escoger para cada grupo de puestos?

3.- ¿ Cuáles son los métodos de reclutamiento de candidatos que va ha emplear para interesar a los mejores hombres en el servicio público ?

4.- ¿ Qué clase de puestos deben quedar fuera de los procedimientos normales de reclutamiento ?

5.- ¿ Deben preferirse en el reclutamiento a determinados grupos por razones especiales como "veteranos de la revolución", "servicios de partido", etc.

6.- ¿ Deben quedar fuera del ámbito del reclutamiento algunos aspirantes por razones de ciudadanía, de residencia, de límite de edad, de sexo, de afiliación política, etc. ?

En la planeación de la actividad de selección, deben determinarse:

1.- ¿Cuál va ser el procedimiento de selección de los candidatos reclutados ?

2.- ¿ Deben iniciarse la selección con una entrevista?
¿ Quién debe hacerla ?

3.- ¿ Deben constar algunos datos del aspirante en -- una solicitud escrita ? ¿ Qué datos ?

4.- ¿ A qué clase de pruebas deben cometerse los aspi rantes ? ¿ En qué orden ?.

5.- ¿ Examen médico ?

6.- ¿ Investigación de antecedentes y encuestas econó mica social ?

7.- ¿ "Tesis" psicotécnicos ?

8.- ¿ Pruebas de habilidad para el empleo ? y ¿ Quién las va a calificar ?

9.- ¿ Quién va a decidir la selección y con qué crite rio ? etc.

Cabe hacer mención lo relativo al presidente Andrew -- Jackson en donde lleva a la práctica el sistema de dar Sine curas como recompensa política (del dicho que "el vencedor - le corresponde la Sinecura", que quiere decir que lo que se gana en la guerra le pertenece"). La sinecura de la victo- ría, política lleva al empleo a muchas personas cuyas úni-- cas cualidades fueron el apoyo político y la lealtad al pre

sidente, y su habilidad para desempeñar un trabajo casi no se tomaba en cuenta,

Después siguió una reacción en contra de los excesos del sistema Jackson, para muchos reformadores han regresado a la creencia de que el jefe del ejecutivo debe tener control sobre sus subordinados.

Los reformadores contemporáneos ven la tarea de personal como un asunto más complejo de lo que se veía en la época de Jackson. No es simplemente el hecho de darle el poder al jefe de ejecutivo para que contrate y despida, sino que hay una necesidad para predecir las necesidades de personal, de competir con la empresa privada en las habilidades requeridas y de nombrar el personal al puesto donde puedan hacer la contribución más grande al sistema administrativo.

Cualquier evaluación de los procedimientos de personal que utilicen las dependencias administrativas se verá complicada por la diferencia entre los empleados de carrera y los designados políticamente. Ambas categorías incluyen a personas que encuentran en los niveles más elevados, sin embargo, los ayudantes políticos están asociados abiertamente con partidos políticos y están involucrados en las campañas electorales; los empleados de carrera no lo están.

PERSONAL NO POLITICOS

La selección la hacen los directores de los departamentos y las dependencias que tienen un control virtual sobre la selección de sus subordinados inmediatos. Cuando buscan a tales miembros del personal, tienden a ascender a individuos que se encuentra ya dentro de sus propias organizaciones o a pedir que soliciten empleos los miembros del personal de otras dependencias del Gobierno Federal.

LOS DESIGNADOS POLITICAMENTE

El presidente es el que busca talentos y puede verse obligado a persuadir a las personas que escoja a que abandonen sus situaciones bien establecidas en los negocios o sus profesiones. A sus candidatos les ofrece la oportunidad de servir en su administración, por lo común con una reducción considerable de sus salarios y un aumento importante de sus gastos personales.

A medida que los presidentes se concentran cada vez mas en los problemas importantes, sus secretarios de Estado adquieren un papel predominante en las desiciones relativas al personal, la mayoría de las cuales se refiere a la selección de candidatos de reemplazamiento para los subordinados que renuncian.

III,3, Base o Marco Legal de la Administración de Personal en el Sector Público.

III.3.1 Constitución Política Mexicana
Artículos 2, 5 y 123.

ARTICULO 2

Está prohibida la esclavitud en los Estados Unidos Mexicanos. Los esclavos del extranjero que entren al territorio nacional alcanzaran por ese solo hecho su libertad y la protección de las leyes.

El elemento humano no le pertenece a la empresa, y mucho menos es propiedad de ella, a diferencia de los demás recursos. Por otra parte ya no existe la esclavitud y nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin retribución y sin pleno conocimiento.

El estado no puede permitir que se lleve a efecto ningún contrato, pacto o convenio que tenga por objeto, el menoscabo, la pérdida o el irrevocable sacrificio de la libertad de la persona, ya sea por causa del trabajo, de educación o de voto religioso. La ley en consecuencia, no permite el establecimiento de órdenes monásticas, cualquiera que sea la denominación u objeto con que pretendan erigirse.

ARTICULO 5

"A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, -- siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de terceros o por resolución gubernativa dictada en los términos de ley, cuando se ofenden los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su -- trabajo, sino por resolución judicial".

La ley determinará en cada Estado, cuáles son las profesiones que necesitan título para su ejercicio, las condiciones que deben llenarse para obtenerlas y las autoridades que han de expedirlo.

El hombre sobrevive y progresa mediante su propio trabajo. Garantizar que pueda libremente escoger su medio de sustento o la actividad que le acomode siendo lícitos, es -- decir, no prohibidas por la ley y evitar que sea, salvo por sentencia judicial, privado del producto de su trabajo, -- constituyen los propósitos fundamentales del artículo. La libertad del trabajo puede ser limitada por sentencia judicial o resolución gubernativa. En este segundo caso, debe basarse la mencionada resolución en una ley, que a su vez -- determine cuando cierta labor ofende los derechos de la so-

ciudad.

Complementariamente, el artículo establece una serie de prohibiciones a fin de evitar que el hombre sea obligado a prestar determinado trabajo sin su consentimiento, o deje de percibir una justa compensación por sus servicios, -- pierda la libertad, vaya al destierro, renuncie a ejercer -- una determinada profesión, industria o comercio, o se le -- prive del pleno goce de sus derechos civiles o políticos, -- aún cuando para todo se contrate con la voluntad del intersado, la que no surtiría efecto legal alguno, debido a la -- protección absoluta que a esos derechos otorga la ley suprema.

ARTICULO 123

"Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley"

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases -- siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

Régimen general para:

Apartado A.- Obreros, jornaleros, empleados domésti--

cos, artesanos y de una manera general todo contrato de trabajo.

Principal ley reglamentaria.

I. Ley Federal del Trabajo.

Observancia general en la República

Se aplica también a:

- a) Empresas que son administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal - (Art. 527, frac. XVII).
- b) Otros organismos del Sector Público Federal no comprendidos en el régimen de excepción (PEMEX, IMSS, etc.)

Principales Disposiciones Complementarias.

1.- Ley del Seguro Social.

Aplicable a los organismos del sector público que se rijan por el apartado A del artículo 123 constitucional, o que no hayan sido incorporadas al régimen del ISSSTE.

2.- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda

da para los Trabajadores, Aplicable a los organismos del sector público que se rijan por el - - apartado A del artículo 123 constitucional, o que no hayan sido incorporados al régimen del ISSSTE.

Apartado B. Régimen de excepción para poderes de la Unión Gobierno del Distrito Federal y sus Trabajadores.

Se han formulado diversas teorías para definir la naturaleza de las relaciones entre el estado y sus servidores. Y pueden quedar comprendidas dentro de tres grupos bien definidos, y éstos son:

- a) Las teorías del derecho privado
- b) Las teorías del derecho público
- c) Las teorías del derecho social

- a) Las teorías del derecho privado.

Durante algún tiempo se elaboraron varias teorías que pretendieron "Encajar las relaciones que surgen de la -- función pública dentro de los moldes del derecho civil tradicional". "El esfuerzo de estas teorías se concreta a encontrar categoría jurídica de derechos privados que pueda tener semejanza con la relación que estudiamos".

Desde antes que se incorporara el apartado B al artículo 123 constitucional, las teorías civilistas, fueron impugnadas y deshechas por los más destacados juristas mexicanos.

La impugnación de las teorías civilistas estaba generalmente basada en la fundamentación de que las relaciones entre el Estado y sus servidores caían en el ámbito del derecho público.

"La objeción a las teorías de derecho privado estaba en que, independientemente del ordenamiento que la rige, la relación del empleado y funcionario con el Estado es una relación de derecho público y por lo tanto el derecho público tendrá que ser su régimen".

"El progreso del derecho administrativo, es su plena liberación del derecho privado, y la elaboración de su propia teoría, opinión, tesis, principios, conservancias administrativas, siempre en relación con un orden jurídico que se apoye, no en el interés privado, sino en los ineludibles mandatos de orden público, utilidad pública o interés general."

b) Las teorías del derecho público.

Principios:

1.- La actividad del Estado es una actividad de

derecho público, que es estudiada por el derecho constitucional y de derecho administrativo,

2.- El Estado cumple su función a través de la acción de miles de personas físicas encargadas de llevar a cabo los fines del Estado.

3.- La creación, organización y funcionamiento del Estado deben estar regulados por un régimen especial, -- distinto al que rige a los particulares, inspirado en el propósito de que las necesidades generales sean eficaces, continuas y regularmente satisfechas, en cumplimiento de los fines del Estado.

c) Las teorías del derecho social.

Las corrientes jurídicas más recientes ubican las relaciones entre el Estado y sus servidores dentro del ámbito de esa nueva rama del derecho social, "nacida con independencia de las ya existentes, y en situación equidistante respecto de la división tradicional del derecho público y del derecho privado, como un tercer sector, una tercera dimensión que debe considerarse como un derecho de grupo, protectorista de los núcleos más débiles de la sociedad, un derecho de integración, equilibrio y comunitario.

"El Derecho Social, es el conjunto de leyes y disposi-

ciones autónomas que establecen y desarrollan diferentes - - principios y procedimientos en favor de individuos, grupos y sectores de la sociedad económicamente débiles, para lograr su convivencia con otras clases sociales dentro de un orden justo".

Dentro de las teorías de derecho social, se manifiestan dos corrientes distintas:

- a) Las que consideran las relaciones entre el Estado y sus servidores como parte del derecho laboral.
- b) Las que consideran las relaciones entre el Estado y sus servidores como una rama del derecho social, llamada derecho burocrático, pero con autonomía -- respecto del derecho laboral y obviamente del derecho administrativo.

Principales características bases que establecen el -- apartado B.

Las principales características de las bases que establece el apartado B, en relación con las que establece el - - apartado A del artículo 123 constitucional, se puede sintetizar de la siguiente manera.

•

- a) No existe la cláusula de exclusión.
- b) Queda prohibido todo acto de reelección dentro de los sindicatos.
- c) Los sindicatos no pueden adherirse a organizaciones o centrales obreras y campesinas.
- d) En cada dependencia habrá sólo un sindicato.
- e) Los trabajadores de confianza no pueden formar parte de los sindicatos.
- f) Las condiciones generales de trabajo deben ser controladas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuando contraigan prestaciones económicas.
- g) El derecho de huelga sólo procede cuando se burlen de manera general y sistemática los derechos que -- consigna al apartado B.

Principales disposiciones complementarias.

1.- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Aplicable a:

- a) Los órganos incorporados al servicio civil de la Federación y del Departamento del Distrito Federal.
- b) Los organismos públicos que por ley ó por acuerdo del Ejecutivo Federal sean incorporados al régimen del Instituto.

2.- Ley de Estímulos y Recomendaciones a los Funcionarios y Empleados de la Federación y del Distrito y Territorios Fe

derales.

3.- Ley en favor de los veteranos de la Revolución como servidores del Estado.

Aplicable a los poderes de la Unión y al Gobierno del Distrito Federal.

4.- Ley de Responsabilidades de los Funcionarios y Empleados de la Federación, del Distrito y Territorios Federales y de los Altos Funcionarios de los Estados.

5.- Ley y Reglamento del Presupuesto de Egresos de la Federación, Catálogo de empleos de la Federación.

6.- Acuerdo por el que se establece la semana laboral de 5 días de duración para los trabajadores de las Secretarías, y Departamentos de Estado. Dependencias del Ejecutivo Federal y demás organismos públicos e instituciones que se rijan por la Ley Federal de los Trabajadores del Estado.

Principal Ley Reglamentaria del Apartado B.

I. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Observancia general para los trabajadores y titulares -

de:

- a) Poderes de la Unión.
 - b) Gobierno del Distrito Federal
 - c) Organismos Descentralizados
 - d) Otros organismos similares
- Quedan excluidos de su régimen
- e) Empleados de confianza
 - f) Miembros del ejército y la armada y personal militar.
 - g) Personal de vigilancia de los establecimientos penitenciarios, cárceles y galeras.
 - h) Miembros del Servicio externo mexicano
 - i) Aquellos que presenten su servicio mediante contrato civil o que estén sujetos al pago de honorarios.

Regímenes previstos por el artículo 123 constitucional fuera de los apartados A y B.

Militares, marinos miembros de los cuerpos de seguridad pública.

Principales Leyes reglamentarias:

- 1.- Ley Orgánica del Ejército y fuerza aérea mexicana.

2.- Ley Orgánica de la Armada de México.

Principales disposiciones complementarias:

- 1.- Ley de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas.
- 2.- Ley de Ascensos y Recompensas del Ejército y Fuerza Aérea Nacionales.
- 3.- Ley de Retiros y Pensiones Militares

Personal del Servicio Exterior

Principal Ley Complementaria

- 1.- Reglamento del Servicio Exterior.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado

Tiene como objetivo regular las relaciones jurídicas - entre los titulares de las dependencias de los Poderes de la Unión, del Gobierno del Distrito Federal y de un grupo de organismos descentralizados que tiene a su cargo funciones de servicio público y los trabajadores.

Esta ley no reglamenta las relaciones de todos los trabajadores al servicio del Estado. Tenemos por ejemplo:

- a) Los militares, marinos y miembros de los cuerpos - de seguridad pública y al personal del servicio exterior, los que se rigen por sus propias leyes.

b) Los empleados de confianza.

Su situación es "sui géneris".

b.1 Gozan de las medidas de protección al salario y de los beneficios de la seguridad social, pero no se le aplica la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado por designación expresa de su artículo 8. .

b.2 No se les aplica la Ley Federal del Trabajo -- porque están incluidos en el apartado B.

"Es conveniente que se expida un estatuto especial para los empleados de confianza, a efecto de que sean objeto de protección en el ejercicio de sus funciones, en la misma forma que se hace con los miembros del Ejército, Armada, Servicio Externo, etc."

Esta Ley clasifica trabajadores. "Los trabajadores se dividen en dos grupos: de Confianza y de Base".

"Los trabajadores de los poderes de la unión y de los Gobiernos del Distrito Federal se clasificarán conforme a los propios grupos establecidos en el catálogo de empleos del instructivo para la formación y aplicación del Presupuesto de Egresos de la Federación. Los trabajadores de otras instituciones, sometidas a esta ley, se clasificarán conforme a las categorías dentro de su régimen interno".

Principios de clasificación:

- 1.- El régimen jurídico al que están sujetos.
- 2.- El funcionario que expide el nombramiento, la naturaleza de las funciones o el órgano al cual se encuentran adscritos.
- 3.- El documento que da vigor a la relación laboral.
- 4.- El carácter del nombramiento.
- 5.- Su inamovilidad.

Ahora por el régimen jurídico aplicable a las relaciones entre las personas que prestan servicios al Estado y éste, la Ley distingue dos clases:

- 1.- Las personas que prestan sus servicios mediante -- contrato civil o que están sujetas al pago de honorarios.

- 2.- Las que prestan sus servicios mediante su relación laboral.

Trabajadores de base y de confianza.

Por el funcionario que expide el nombramiento por la naturaleza de sus funciones o por el órgano al cual se encuentran adscritas, según enumeración del artículo 5, los trabajadores pueden ser:

- 1- De confianza
- 2.- De base

El artículo 5 de la Ley enumera los trabajadores que -- son de confianza en las distintas dependencias. Para hacerlo considera implícitamente los siguientes criterios:

- a) Porque su nombramiento o ejercicio requieran la -- aprobación expresa del Presidente de la República.
- b) Por la naturaleza de sus funciones.
- c) Por el órgano al cual se encuentra adscrito.

El artículo 6 de la Ley, considera de base a todos los - incluidos en la enumeración del artículo 5 y el artículo 7.

De la redacción del artículo 3 de la Ley se desprende - otra clasificación que se utiliza como criterio o "principio de clasificación", el documento que da vigor a la relación - laboral.

Así, existen dos clases de trabajadores:

- 1.- Los que están sujetos a un nombramiento.
- 2.- Los que figuran en las listas de raya.

Estos últimos tienen dos características:

- a) Son siempre trabajadores temporales.
- b) Son trabajadores de base, cuando no están incluidos en la enumeración de los empleados de confianza.

"Los trabajadores al servicio de la Nación que figuran en las listas de raya deben considerarse de base, supuesto que no están incluidos entre los de -- confianza que clasifica el artículo 4 del estatuto de los trabajadores al servicio del Estado, ni tampoco exceptuados entre los que no quedan comprendidos en la Ley citada por el artículo 5 de la misma".

La fracción III del artículo 15 de la Ley da origen a otra clasificación de los trabajadores que utiliza como -- criterio o "Principio de clasificación", el carácter del nombramiento:

Así los trabajadores pueden ser:

- 1.- Definitivos
- 2.- Internos
- 3.- Provisionales
- 4.- Por tiempo fijo
- 5.- Por obra determinada

III.3.2 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

En el título primero, capítulo único, artículo I, se determina que es la ley que establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal.

La Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República, integran la Administración Pública Centralizada.

Como se puede apreciar en el párrafo anterior, las Secretarías de Estado, motivo de nuestro estudio, se contemplan dentro de la Administración Pública Centralizada.

Dentro de esta ley en su artículo 19 título segundo, capítulo 1, se especifican que en cada una de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, se mantendrán al corriente los escalafones de los trabajadores, y se establecerán los sistemas de estímulos y recompensas que determine la ley y las condiciones generales de trabajo respectivas.

En su artículo 20, especifica que las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos establecerán sus correspondientes servicios de apoyo administrativo en materia de planeación, programación, presupuesto, informática y estadística, recursos humanos, recursos materiales, contabilidad, fiscalización, archivos y los demás que sean necesarios en los términos que fija el Ejecutivo Federal.

En el artículo 26, título segundo, capítulo II, se esta

blece que para su estudio, planeación y despacho de los negocios del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión contará con las siguientes dependencias:

Secretaría de Gobernación
Secretaría de Relaciones Exteriores
Secretaría de la Defensa Nacional
Secretaría de la Marina
Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Secretaría de Programación y Presupuesto
Secretaría de la Contraloría General de la Federación
Secretaría de Energía, Minas E Industria Paraestatal.
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos
Secretaría de Comunicaciones y Transportes
Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología
Secretaría de Educación Pública
Secretaría de Salud
Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Secretaría de la Reforma Agraria
Secretaría de Turismo
Secretaría de Pesca

Dentro de sus artículos transitorios se menciona:

Primero. Se abroga la ley de Secretarías y Departamentos de Estados del 23 de diciembre de 1958, y se derogan las demás disposiciones legales que se opongan a lo establecido

en la primera ley.

Segundo. El personal de las dependencias que, en aplicación de esta ley pase a otra Dependencia, en ninguna forma resultará afectado en los derechos que haya adquirido en virtud de su relación laboral con la Administración Pública Federal. Si por cualquier circunstancia algún grupo de trabajadores resultase afectado al aplicarse esta ley, se dará intervención, previamente a la Comisión de Recursos Humanos -- del Gobierno Federal, a la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado y al Sindicato correspondiente.

Tercero. Cuando alguna Dependencia de las Secretarías establecidas, conforme a la ley de Secretarías y Departamentos del Estado que se abroga pase a otra Secretaría, el traspaso se hará incluyendo al personal a su servicio, mobiliario y equipo que la dependencia haya utilizado para la atención de los asuntos a su cargo.

Dentro del artículo 32 del título segundo, capítulo II de la Competencia de la Secretaría de Estado es el que corresponde a la Secretaría de Programación y Presupuesto, se establece como atribuciones las siguientes:

I.- Proyectar y calcular los egresos del Gobierno Federal y de la Administración Pública Paraestatal, haciéndolos

compatibles con la disponibilidad de recursos que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y en atención a -- las necesidades políticas del desarrollo nacional.

II.- Formular el programa de gasto público federal y el proyecto de presupuesto de egresos de la Federación y presentarlos, junto con el Departamento del Distrito Federal, a la consideración del Presidente de la República.

III.- Llevar a cabo los trámites y registros que regulen la vigilancia y evaluación del servicio del gasto público federal de los presupuestos de egresos.

IV.- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones y demandas de las disposiciones en materia de planeación nacional, así como de programación, presupuestación, contabilidad y evaluación.

Como punto aparte mencionaremos el artículo X, donde dice:

Establecer normas, lineamientos y políticas en materia de administración, capacitación, renumeración y desarrollo de personal del Poder Ejecutivo Federal.

Con esto se contempla a la Secretaría de Programación y Presupuesto como normativa de las plazas del personal del -

Gobierno Federal.

III. 4. Comisiones Mixtas de Escalafón en el Sector Público.

III.4.1 Reglamentos de Aplicación Institucional.

Las instituciones del Sector Público disponen básicamente de dos instrumentos, previstos por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, que les permite precisar con mayor detalle, los conceptos y la terminología empleada en sus relaciones de trabajo: por supuesto sin contravenir las disposiciones legales de mayor jerarquía.

Ellos son:

- a) El reglamento que fija las condiciones generales de trabajo.
- b) El reglamento de escalafón.

El Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo.

Este reglamento tiene su base legal en el capítulo II - del título cuarto de la Ley mencionada.

El reglamento de escalafón, es otro instrumento legal que interviene en la clasificación de los trabajadores del Sector Público.

El artículo 54 de la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado crea las Comisiones Mixtas de Escalafón, a las que otorga determinadas atribuciones y deberes.- El artículo 56 establece que, sin contravenir las disposiciones de la ley, las demás facultades, obligaciones, atribuciones, procedimientos y derechos de las Comisiones Mixtas de Escalafón y de sus organismos auxiliares, quedarán señaladas en reglamentos y convenios.

Estas disposiciones han dado nacimiento a los reglamentos de escalafón de cada dependencia.

Sin embargo podría afirmarse que los reglamentos de escalafón podrían ser mejor aprovechados para precisar la terminología. El hecho de que se trate de disposiciones emanadas de cada organismo dificulta la tarea de lograr una terminología uniforme y podría decirse que, en general han creado mayor confusión al interpretar los vocablos de distinta manera.

CAPITULO IV. ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA Y ALGUNAS SOLUCIONES PROPUESTAS.

IV.1.- Investigación de campo.

Para poder verificar la hipótesis del presente seminario de investigación "Las Secretarías de Estado, a pesar de haber mejorado sus sistemas administrativos en materia de recursos humanos, presentan en su mayoría deficiencias en el reclutamiento, selección e inducción de personal, por lo que se considera necesario practicar un análisis de la problemática y sugerir algunas alternativas de solución", se procedió a realizar la parte práctica en la que fue dividido el seminario.

Para poder realizar el análisis de la problemática se -- procedió a determinar el universo del estudio, en el cual se contemplan única y exclusivamente las Secretarías de Estado - del Poder Ejecutivo Federal, enfocado hacia el reclutamiento, selección e inducción de personal.

DETERMINACION DEL UNIVERSO:

Se considera como universo a las 18 Secretarías de Estado, partiendo de ahí se seleccionó al azar una muestra representativa formada por 9 Secretarías, las cuales representan - el 50% del total, porcentaje que se considera aceptable.

Las Secretarías seleccionadas fueron:

- 1.- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
- 2.- Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología
- 3.- Secretaría de Educación Pública
- 4.- Secretaría de Gobernación
- 5.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- 6.- Secretaría de Programación y Presupuesto
- 7.- Secretaría de la Reforma Agraria
- 8.- Secretaría de Relaciones Exteriores
- 9.- Secretaría de Salud

Una vez determinadas las Secretarías se procedió a obtener la información, para lo cual fue necesario acudir a la -- unidad encargada del reclutamiento y selección de personal en cada Secretaría, buscando siempre entrevistarnos con la persona encargada de esta función. La mayoría de las veces se encontró la dificultad de localizar a la persona indicada, teniendo que hacer citas en repetidas ocasiones, también se nos indicó que dejáramos el cuestionario de la información y que volviéramos después, para encontrarnos con la mayoría de los casos conque no se les había prestado la atención requerida. Todo lo anterior ocasionó demoras en el trabajo de investigación, pero al mismo tiempo nos proporcionó una idea más objetiva tanto del personal como del desempeño de las actividades, lo que vino a reforzar y complementar nuestro estudio con observaciones directas.

IV.1.1.1.- Cuestionario

Un ejemplo del cuestionario sobre reclutamiento y selección sirvió de base para elaborarlo, el cual se modificó en algunos puntos de acuerdo al tipo de organismo a aplicar, dando como resultado el siguiente cuestionario:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

" EL RECLUTAMIENTO, LA SELECCION Y LA INDUCION DE PERSONAL EN LAS SECRETARIAS DE ESTADO " .

CUESTIONARIO

Determinación de la organización y funcionamiento de una unidad de reclutamiento y selección de personal en una Secretaría de Estado.

Secretaría de _____

1. ¿ Existe una unidad encargada del reclutamiento y selección ?

2. ¿ De quién depende funcionalmente esta unidad ?

3. ¿ Qué preparación tiene el jefe de esta unidad ?

4. ¿ Existe un manual de reclutamiento y selección ?

5. ¿ Cuando fue actualizado dicho manual ?

6. ¿ Existe un sistema de méritos ?

Sí _____ No _____ ¿ Por qué ? _____

7. ¿ Existe un catálogo de puestos ?
Sí _____ No _____ ¿ Por qué ? _____

8. ¿ Se lleva a cabo un análisis de los puestos ?
Sí _____ No _____ ¿ Por qué ? _____

9. ¿ Existe valuación de los puestos ?
Sí _____ No _____ ¿ Por qué ? _____

10. ¿ Utilizan fuentes de reclutamiento ?
Sí _____ No _____ ¿ Por qué ? _____

11. ¿ Qué medios de reclutamiento utilizan ?

12. ¿ Quién recluta al personal ?

13. ¿ Se han determinado los requisitos de ingreso a la institución ?
Sí _____ No _____
¿ Por qué ? _____
14. ¿ Se entregan cuestionarios a todos los solicitantes ?
Sí _____ No _____
¿ Por qué ? _____
15. ¿ Las solicitudes consideradas buenos prospectos a futuro se conservan ?

Sí _____ No _____

¿ Por qué ? _____

¿ Por cuánto tiempo ? _____

16. ¿ Se entrevistan cuando menos a dos prospectos en cada - vacante ?

Sí _____ No _____

¿ Por qué ? _____

17. ¿ Se han determinado las pruebas a aplicar ?

Sí _____ No _____

¿ Por qué ? _____

18. ¿ Qué tipo de pruebas se aplican ?

19. ¿ Se llevan a cabo encuestas socioeconómicas a los candi datos ?

Sí _____ No _____

¿ Por qué ? _____

20. ¿ Se practica un examen médico a los prospectos ?

21. ¿ Se entrevistan los prospectos con el jefe departamen- tal ?

Sí _____ No _____

¿ Por qué ? _____

22. ¿ Cómo se lleva a cabo la contratación de un nuevo emplea do ?

23. ¿ Se contrata por un período de prueba ?

Sí _____ No _____

¿ Por qué ? _____

24. ¿ Se califica al personal durante el período de prueba ?
Sí _____ No _____
25. ¿ En caso de un empleo eventual, se le comunica a éste ?

26. ¿ Qué política sigue la institución en materia de contratación definitiva ?

27. ¿ Quién comunica al futuro empleado su aceptación o rechazo ?

28. ¿ Se formula en la institución un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso ?
Sí _____ No _____
29. ¿ Se efectúan visitas con el personal de nuevo ingreso a las instalaciones de su área de trabajo ?
Sí _____ No _____
30. ¿ Se realiza en la institución una presentación del personal de nuevo ingreso con los principales jefes de departamento y con sus compañeros de trabajo ?
Sí _____ No _____
31. ¿ Se provee al personal de aquellos útiles necesarios para el desempeño eficiente de su trabajo ?
Sí _____ No _____
32. ¿ Se determina una persona específica como instructor -- del personal de nuevo ingreso ?
Sí _____ No _____
32. ¿ Se determina una persona específica como instructor -- del personal de nuevo ingreso ?
Sí _____ No _____

33. ¿ Existe un periodo de entrenamiento para ambientar al trabajador ?

Si _____ No _____

34. Comentarios :

35. Conclusiones :

IV.1.2.- Estudio de la situación real en que es llevado a cabo el reclutamiento, selección e inducción de personal en las Secretarías de Estados.

Interpretación de la información

La información recabada de las diferentes Secretarías -- por medio de los cuestionarios fue interpretada de la siguiente forma. Por pregunta.

1.- ¿ Existe una unidad encargada del reclutamiento y selección ?

En todas las Secretarías existe una unidad encargada -- del reclutamiento y selección, apoyadas siempre por las Delegaciones Administrativas con que cuenta cada Dirección General de cada dependencia.

2.- ¿ De quién depende funcionalmente esta unidad ?

En todas las Secretarías depende funcionalmente de la - Dirección General de administración de personal quien - depende de la Oficialía Mayor.

3.- ¿ Qué preparación tiene el jefe de unidad ?

En la mayoría de las Secretarías, la preparación es de la Licenciatura en Psicología, considero que deberá ser la de Licenciado en Administración.

4.- ¿ Existe un manual de reclutamiento y selección ?

Sí lo existe y es bien aplicado.

5.- ¿ Cuándo fue actualizado dicho manual ?

En 1984 con excepción de la S.E.P., que la actualizó en 1983. Se puede considerar que están actualizados.

6.- ¿ Existe un sistema de méritos ?

Sí lo existe.

7.- ¿ Existe un catálogo de puestos ?

Sí existe catálogo de puestos .

8.- ¿ Se lleva a cabo un análisis de los puestos ?

Sí, se realiza en la mayoría de las Secretarías y donde no se lleva a cabo es por falta de elementos adecuados.

9.- ¿ Existe valuación de los puestos ?

Sí se realiza la evaluación de puestos.

10.- ¿ Utilizan fuentes de reclutamiento ?

Sí se utilizan.

11.- ¿ Qué medios de reclutamiento utilizan ?

En este punto cabe mencionar que hay confusión puesto - que no existe una clase de diferencia de lo que es una

fuente y un medio.

12.- ¿ Quién recluta al personal ?

La oficina de reclutamiento y selección de personal.

13.- ¿ Se han determinado los requisitos de ingreso a la - -
institución ?

Sí

14.- ¿ Se entregan cuestionarios a todos los solicitantes ?

Sí, con excepción de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, que sólo lo hace a los requerimientos de personal.

15.- ¿ Las solicitudes consideradas buenos prospectos se con
servan ?

Sí, se conservan hasta por un período de 2 años como en el caso de la Secretaría de Salud, un año como en el ca
so de Hacienda y Crédito Público, las demás Secreta---
rias las conservan hasta por seis meses, aunque casi --
nunca se hace uso de ellas.

16.- ¿ Se entrevistan cuando menos dos personas en cada va--
cante ?

Sí, se entrevistan de dos a cinco prospectos en cada va
cante, el único inconveniente es que por lo general ya
se conoce anticipadamente quien es el que va a ingresar

a trabajar.

17.- ¿ Se han determinado las pruebas a aplicar ?

Sí se han determinado.

18.- ¿ Qué tipo de pruebas se aplican ?

Los tipos de pruebas son:

- a) Psicométricas
- b) Conocimientos
- c) Técnicas
- d) Aptitud

19.- ¿ Se llevan a cabo encuestas socioeconómicas a los candidatos ?

No se aplican debido al gran número de candidatos y no existe personal suficiente para llevarlas a cabo.

20.- ¿ Se presenta un examen médico a los prospectos ?

Sí se aplica, pero es muy superficial y costoso.

21.- ¿ Se entrevistan los prospectos con el jefe departamental. ?

Por lo general sí.

22.- ¿ Cómo se lleva a cabo la contratación de un nuevo empleado ?

El método que se sigue es el siguiente :

- a) Vacante
- b) Requisición
- c) Entrevista Inicial
- d) Presolicitud
- e) Solicitud
- f) Examen
- g) Evaluación
- h) Selección
- i) Envío del reporte en donde se encuentra la vacante o requisición
- j) Contestación
- k) Si es afirmativo se le contrata
- l) Si se le va a contratar se le practicará el examen médico
- m) Contratación

23.- ¿ Se contrata por un período de prueba ?

No se debe contratar por un período de prueba debido a que la Ley lo prohíbe, pero algunas Secretarías sí lo hacen cuando la vacante se suple por licencia.

24.- ¿ Se califica al personal durante el período de prueba ?

En los casos en donde se contrata personal por período de prueba, sí se califica, pues de ahí depende su trabajo.

25.- ¿ En caso de un empleo eventual, se le comunica a éste ?

El cien por ciento, afirma que sí se les comunica.

26.- ¿ Qué política sigue la Institución en materia de contratación definitiva ?

Depende de cada Secretaría, mientras para unas es fundamental, para otras una buena recomendación esta más.

27.- ¿ Quién comunica al futuro empleado su aceptación o rechazo ?

La comunicación se realiza a través de :

- a) El encargado de la selección
- b) La Dirección de Recursos Humanos
- c) El jefe inmediato
- d) Las unidades administrativas

28.- ¿ Se formula en la Institución un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso ?

En la mayoría de las Secretarías, se formula un boletín de bienvenida, en las demás se está elaborando.

29.- ¿ Se efectúan visitas con el personal de nuevo ingreso a las instalaciones de su área de trabajo ?

Sí se llevan a cabo visitas, pero no es uniforme, algunos jefes lo hacen y otros no.

30.- ¿ Se realiza en la Institución una presentación del personal de nuevo ingreso con los principales jefes de departamento y con sus compañeros de trabajo ?

Sí se realiza, pero no es uniforme.

31.- ¿ Se provee al personal de aquellos útiles necesarios para el desempeño eficiente de su trabajo ?

Sí se provee.

32.- ¿ Se determina una persona específica como instructor del personal de nuevo ingreso ?

No existe persona alguna encargada de esta función.

33.- ¿ Existe un período de entrenamiento para ambientar al trabajador ?

No se cuenta con un período para ambientar al trabajador.

IV.1.3.- Análisis Comparativo

Una vez recabada la información se procedió a efectuar una comparación de las respuestas dadas en los cuestionarios por las diferentes Secretarías de Estado, para esto se determina el grado de eficiencia de las mismas.

Se analizó la información, pregunta por pregunta, como se muestra a continuación.

CUADRO COMPARATIVO

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SECRETARIA DE GOBERNACION	SECRETARIA DE LA SALUD	SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO	SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
1.- ¿Existe una unidad encargada del reclutamiento?	SI	SI	SI	SI
2.- ¿De quién depende funcionalmente esta unidad?	Dirección de Recursos Humanos.	Dirección de Capacitación Y Desarrollo	Dirección General de Administración de Personal	Dirección de Planeación y Normatividad
3.- ¿Qué preparación tiene el Jefe de esta unidad?	Licenciado en Psicología	Licenciado en Psicología	Licenciado en Administración	Licenciado en Psicología
4.- ¿Existe un manual de Reclutamiento y Selección?	SI	SI	SI	SI
5.- ¿Cuándo fue actualizado dicho manual?	1984	1984	1984	1984
6.- ¿Existe un sistema de métodos?	SI	SI	SI	SI
7.- ¿Existe un catálogo de puestos?	SI	SI	SI	SI
8.- ¿Se lleva a cabo un análisis de los puestos?	SI	SI	SI	SI
9.- ¿Existe valuación de los puestos?	SI	SI	SI	SI
10.- ¿Utilizan fuentes de reclutamiento?	SI	SI	SI	SI
11.- ¿Qué medios de reclutamiento utilizan?	Bolsa de reasignación federal.	Asociaciones, envíos directos de las unidades administrativas iniciativa propia.	Teléfono, visitas, desplegados	Intercambio de personal Federal, Instituciones Educativas, Bolsa de Trabajo, red interna con empleados de la Secretaría
12.- ¿Quiénes reclutan el personal?	La Dirección de Recursos Humanos.	Delegaciones Administrativas.	Licenciados en Administración.	Oficina de Reclutamiento
13.- ¿Se han determinado los requisitos de ingreso a la Institución?	SI	SI	SI	SI
14.- ¿Se entregan cuestionarios a todos los solicitantes?	SI	SI	SI	SI

160'

SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL	SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA	SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA	SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES	SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGIA
SI Dirección General de Administración y Desarrollo del Personal	SI Dirección de Personal	SI Dirección General de Personal.	SI Dirección de Personal	SI Dirección General de Personal
Licenciado en Psicología	Licenciado en Administración.	Licenciado en Administración.	Licenciado en Administración	Licenciado en Psicología
SI Se está actualizando	SI Se está actualizando	SI 1983	SI Se está actualizando	SI 1984
SI	SI	SI	SI	SI
SI	SI	SI	SI	SI
SI	SI	SI	No	SI
SI	No	SI	No	SI
SI	SI	SI	SI	SI
Radio Sección de Reclutamiento	Bolsa de Trabajo, Centros Educativos. Licenciado en Psicología	Bolsa de Trabajo, Intercambio de personal Interno Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	Contactos Directos, Despachos. Licenciado en Psicología	Intercambio de Personal de Iniciativa propia. Oficina de Reclutamiento
SI	SI	SI	SI	SI
SI, presolicitud y Solicitud.	SI	SI	- Presolicitud - Solicitud	SI

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SECRETARIA DE GOBERNACION	SECRETARIA DE LA SALUD	SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO	SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
15.- ¿Las solicitudes consideradas buenos prospectos se conservan?	SI	SI, por 2 años	SI, por 6 meses	SI, un año
16.- ¿Se entrevistan cuando menos a dos prospectos en cada vacante?	SI, de tres a cinco	SI, a tres (3)	SI	SI, promedio de 3
17.- ¿Se han determinado las pruebas a aplicar?	SI	SI	SI	SI
18.- ¿Qué tipo de pruebas se aplican?	Específicas por 48 diferentes puestos Psicométricos.	Conocimientos Teóricos - Prácticos, Psicológicos	Psicométricos y de Conocimiento.	SI
19.- ¿Se llevan a cabo encuestas socioeconómicas a los candidatos?	No	SI	No	Psicométricos y Técnicos No existe personal suficiente para el volumen de solicitantes que se reciben.
20.- ¿Se práctica un examen médico a los prospectos?	SI	SI	SI	No
21.- ¿Se entrevistan los prospectos con el Jefe Departamental?	SI	SI	No	SI
22.- ¿Cómo se lleva a cabo la contratación de un nuevo empleado?	Solicitud, entrevista, evaluación, selección y contratación.	Vacante, autorización, Evaluación, Selección y contratación.	Entrevista, presolicitud, Exámenes, Selección.	Vacante, requisición, presolicitud, candidato al Jefe y Contratación.
23.- ¿Se contrata por un período de prueba?	SI	SI	No	SI
24.- ¿Se califica al personal durante el período de prueba?	SI	SI	No	No
25.- ¿En caso de un empleo eventual, se le comunica a éste?	SI	SI	SI	SI
26.- ¿Qué política sigue la Institución en materia de contratación definitiva?	El personal de base es imponible, después de seis meses.	La eficiencia, la responsabilidad, la eficacia, la preparación, la productividad y la cooperación.	Que exista otra vacante	Que cubran los requisitos

SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL	SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA	SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA	SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES	SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGICO
No, se boletinan a otras Instituciones.	SI	SI	SI	SI
SI	SI	SI	SI	SI
SI	SI	SI	SI	SI
Psicométricos y Aptitudinales 6.	Técnicos y Psicométricos	Psicométricos	Psicológicos, Técnicos	Psicométricos, Técnicos
No, por presupuesto	No	No	No	No
SI	Catastro Toráxico	SI	SI	No
SI	SI	SI	SI	SI
Se elabora afiliación, seguro de vida, servicio médico.	Depende de cada Dirección	Proceso de contratación	Presolicitud, solicitud, - examen de decisión del Jefe inmediato.	Solicitud, examen, evaluación y contratación.
SI, en algunos casos	SI	No	No	No
SI	No		No	No
SI	SI	SI	SI	SI
De acuerdo al Dictamen es calafonario.	Depende de cada Departamento.	Después de 6 meses un día, se considera de base.	Resultados de los exámenes.	6 meses.

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SECRETARIA DE GOBERNACION	SECRETARIA DE LA SALUD	SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO	SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
27.- ¿Quién comunica al futuro empleado su aceptación o rechazo?	La Dirección de Recursos Humanos.	Su Jefe inmediato	El Jefe inmediato	2 formas: a) El Jefe inmediato y b) El Departamento Administrativo
28.- ¿Se formula en la Institución, un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso?	SI	SI	No	No
29.- ¿Se efectúan visitas con el personal de nuevo ingreso a las instalaciones de su área de trabajo?	SI	No	SI	Algunos Jefes
30.- ¿Se realiza en la Institución una presentación del personal de nuevo ingreso con los principales Jefes de Departamento y con sus compañeros de trabajo?	SI	SI algunos, no es uniforme.	No	Algunos Jefes
31.- ¿Se prevee al personal de aquellos días necesarios para el desempeño de su trabajo?	SI	SI	SI	SI
32.- ¿Se determina una persona específica como instructor del personal de nuevo ingreso?	No	SI	No	SI
33.- ¿Existe un periodo de entrenamiento para ambientar al trabajador?	No	SI	No	SI

SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL	SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA	SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA	SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES	SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGIA
El Departamento de Admisión y las Unidades Administrativas.	Depende de cada Dirección	Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	El Jefe del Departamento y Selección	Después de cada
SI	Está en proceso y aceptación	SI	No	SI
SI	No	No	SI	SI
SI	No	SI	SI	En algunos casos
SI	SI	SI	SI	SI
SI	No	No	No	No
	No	No	No	No

Soluciones Propuestas:

- Que el Departamento de reclutamiento y selección provea al personal, basándose en un procedimiento claramente establecido.
- Que se use a las Delegaciones Administrativas sólo como auxiliares en el reclutamiento y selección.
- Que se practiquen visitas a centros de enseñanza técnica y superior con fines de reclutamiento.
- Que se apliquen exámenes de admisión acordes a las necesidades del país, evitar lo posible la utilización de exámenes realizados en el extranjero.
- Aplicar las encuestas, socioeconómicas, a todos los candidatos para poder determinar sus inquietudes e intereses.
- Aplicar un examen médico sin limitaciones, para evitar el personal enfermizo.
- Evitar el favoritismo.
- Proceso cuidadoso de selección que permita la competencia y la habilidad.
- Que el responsable del reclutamiento y selección sea única y exclusivamente un Licenciado en Administración, con el auxilio de un Licenciado en Psicología.
- Que exista un período de entrenamiento para ambientar al trabajador y que se nombre una persona como instructor del personal de nuevo ingreso.

CONCLUSIONES

De ninguna manera quisiera que el análisis objetivo, la revisión crítica de la situación mexicana del reclutamiento, selección e inducción de personal en las Secretarías de Estado, realizada en los capítulos anteriores, fueran interpretadas como una crítica mal intencionada, sino como una investigación que nos permita conocer la realidad de la situación existente y así poder proponer recomendaciones acordes al estudio realizado.

Se proponen como conclusiones de este seminario de investigación, las siguientes:

- a) Es recomendable la implantación de las siguientes medidas prioritarias.
 - 1.- Una actitud política de reclutamiento que tienda a crear una imagen de prestigio para la función pública, con objeto de atraer a los mejores hombres de México para el Servicio Público.
 - 2.- Un proceso cuidadoso de selección que elimine el favoritismo y abra paso a la competencia y a la habilidad acreditada.
 - 3.- Reglamentaciones escalafonarias hábiles y apoyadas en las técnicas más modernas, que esti-

mulen la eficiencia y que se apliquen efectivamente con imparcialidad objetiva, que permitan movimientos de personal entre las diferentes dependencias, sin perder derechos adquiridos en el servicio.

- b) Por otra parte no se dispone de recursos suficientes, ni los elementos indispensables como son : Personal capacitado y especializado para el desempeño de sus funciones.
- Otra de las conclusiones, es el hecho de que representa todo un sistema tradicional a través del cual se busca el acercamiento del personal de acuerdo a los intereses de unas cuantas personas y no precisamente en beneficio de la organización, esto se ve en el que es el personal recomendado el que integra a la Institución.
 - Nuestra hipótesis, se comprueba al observar que los sistemas administrativos en materia de recursos humanos en las Secretarías de Estado han mejorado bastante a raíz de la Reforma Administrativa, implantada recientemente, pero a pesar de haber mejorado, presentan todavía deficiencia en el reclutamiento y selección de personal que representen en un hábil acomodo del personal y éste un mal desempeño de las actividades por parte del trabajador y que por lo

tanto son necesarias las recomendaciones que se hacen en este trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA, FERNANDO, "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, decimotercera reimpresión.
- ARIAS GALICIA, FERNANDO, "Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento", Ed. Trillas, 3a. Edición.
- COMISION DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO FEDERAL - Memorias 1973-1976, 1976-1979 y 1979-1982.
- DUHALT KRAUSS, MIGUEL, "La Administración de Personal - en el Sector Público", Un enfoque Sistémico. Editado por el Instituto Nacional de Administración Pública. 1a. reimpresión.
- DUHALT KRAUSS, MIGUEL, "Una Selva Semántica y Jurídica", La Clasificación de los Trabajadores al Servicio del Estado. Ediciones INAP, Primera Edición.
- DWINGHT, WALDO, "Administración Pública, La Función Administrativa", Ed. Tri--

- llas, 1974.
- KNOWLES WILLIAM, H., "Principios de la Dirección de Personal", Edición RIALP, S.A., - Segunda Edición.
- KOONTZ, O'DONNELL Y WEIHRICH, "Elementos de la Administración" Ed. Mc Graw Hill, Tercera Edición, 1983.
- Mc. FARLAND, DALTON, "La Administración de Personal"- Fondo de Cultura Económica, 1972
- REYES PONCE, AGUSTIN, "Administración de Empresas" Teoría y Práctica. Ed. Limusa, Trigésima primera reimpresión, 1984.
- REYES PONCE, AGUSTIN, "Administración de Personal", - Ed. Limusa, Decimosexta reimpresión, 1984.
- RIOS SZALAY, ADALBERTO Y PANIAGUA ADUMA, ANDRES, "Orígenes y Perspectivas de la Administración", Ed. Trillas, Sexta reimpresión, 1983.
- SHARKANSKY, IRA "Administración Pública", Ed. Edamex, Segunda Edición, 1984.
- ZORRILLA MARTINEZ, PEDRO Y MARTINEZ SILVA, MARIO, "La Administración Pública Federal", Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Serie de Estudios 26. Primera Edición.