



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

23 No 89

**“ ANALISIS EVOLUTIVO EN LA SELECCION DE PERSONAL
DE UNA SECRETARIA DE ESTADO, PRODUCTO DE
LA REFORMA ADMINISTRATIVA ”**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:

José Luis Figueroa Tornero

Director del Seminario:
Lic. Gilberto Valenzuela de la Concha



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ANALISIS EVOLUTIVO EN LA SELECCION DE PERSONAL DE UNA SECRETARIA DE ESTADO, PRODUCTO DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

INTRODUCCION.

CAPITULO PRIMERO

	Páginas
DESIGNACION DE PERSONAL.....	3
A. ANTECEDENTES HISTORICOS (Base empírica)	3
B. REFORMA ADMINISTRATIVA (Base técnica)	7

CAPITULO SEGUNDO

RECLUTAMIENTO.....	26
A. Fuentes Internas.....	27
B. Fuentes Externas	29
C. Grupo de Puestos Tipo (Requisitos y descripción genérica de funciones o profesiograma)	36
D. Análisis de Puestos	47

CAPITULO TERCERO

SELECCION DE PERSONAL.....	86
A. Hoja de Solicitud	87
B. Entrevista	91
C. Exámenes Psicométricos	97

D. Investigaciones	103
E. Examen Médico	103
F. Contratación de Personal	105
1) Requisitos Previos a la Contratación	105
2) Contenido del Contrato	108
3) Tipos de Nombramiento	109
G. Inducción	112
COMENTARIOS Y CONSIDERACIONES FINALES.....	116

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

INTRODUCCION

Por ser el examen profesional, el resultado del esfuerzo y el punto culminante de la meta trazada, me propuse elaborar como tesis, un trabajo de investigación que reflejara los conocimientos adquiridos en esta Facultad; por lo que opté por tratar como tema del mismo:

ANALISIS EVOLUTIVO EN LA SELECCION DE PERSONAL DE UNA SECRETARIA DE ESTADO, PRODUCTO DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

En el presente trabajo hago una descripción de lo que fue la selección de personal hasta antes de 1976, y lo que es en la actualidad, la forma en que ha evolucionado el procedimiento y los beneficios que se esperan del mismo.

Considero que la selección de personal es un aspecto muy importante en el Sector Público del cual dependerá la optimización de resultados y facilitará la capacitación de personal.

De esta manera someto a su consideración el presente trabajo desde dos apreciaciones, una como culminación de mi esfuerzo como estudiante y la otra, como punto de partida para ser un estudioso de las técnicas administrativas.

CAPITULO PRIMERO

LA DESIGNACION DE PERSONAL

CAPITULO PRIMERO

LA DESIGNACION DE PERSONAL

A. ANTECEDENTES HISTORICOS. (Base empírica)

Antes de que se implantara la Reforma Administrativa (1976), los mé todos utilizados en la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial -- eran los tradicionales o empíricos, por tal motivo se incurría en una -- serie de fallas inapreciables a la simple vista o en juicios subjetivos -- en la Selección de Personal, que dejaba mucho que desear.

Los procedimientos citados anteriormente se venían aplicando aislada e indistintamente según el juicio de la persona responsable de la con-- tratación, que en la mayoría de los casos, no tenía conocimiento de -- los procedimientos técnicos y de cómo efectuar una selección adecua-- da.

Estas formas de selección estaban basadas en la costumbre y en aspec-- tos subjetivos, por tal motivo no son recomendables, pero para efec-- tos del trabajo me permito enunciarlos, con el fin de resaltar sus de-- ficiencias.

LAS RECOMENDACIONES

Este procedimiento era el más usual en el Sector Público y el menos deseable, ya que como es sabido la recomendación trae como consecuencia que el recomendado se coloque en un puesto cualesquiera, sin tomar en cuenta los conocimientos y las aptitudes de la persona, creando más bien un compromiso, dado que en su gran mayoría las recomendaciones eran producto del compadrazgo y la amistad, siendo por esto una forma incorrecta de selección.

LAS CARTAS DE RECOMENDACION

En muchas ocasiones, las empresas, con tal de liberarse de un mal empleado, extienden cartas de recomendación en términos favorables al empleado, para que a éste se le facilite el ingreso a otro lugar de trabajo.

Dichas cartas contienen frases prehechas que no dicen nada de las cualidades de la persona, por lo que frecuentemente sólo se presta atención a la antigüedad de servicio, dejando a un lado las aptitudes del individuo.

REFERENCIAS ORALES

Son mejores que las escritas, ya que la conversación queda libre de las frases prehechas y se está en posibilidad de abundar en otros aspectos que nos sean más interesantes sobre el candidato, pero este procedimiento tiene el defecto que se puede caer en lo subjetivo, por lo que no es del todo recomendable.

FISIONOMIA

En el anterior sistema de selección de personal en la Secretaría, en muchos de los casos las personas contratantes prestaban más atención a los rasgos fisonómicos del candidato que a sus mismas aptitudes, dejándose llevar por las apariencias físicas tales como la estatura, color de tez, color de ojos, la bealdad o la fealdad, etc., y olvidando la inteligencia, aptitud, disposición del individuo, etc.

LA IMPRESION PERSONAL

Esta se venía haciendo en base a un juicio que se tenía de un candidato en la primera vez que se trataba, habiendo quienes lo catalogaban de -

eficiente o ineficiente simplemente porque consideraban que con la primera impresión bastaba para conocer a una persona. Pero dicha apreciación puede ser errónea, pues involuntariamente pueden intervenir sentimientos de antipatía o simpatía hacia el candidato.

LA FOTOGRAFIA

Este procedimiento es aún más equivocado que el de la FISONOMIA, ya que no es confiable la apreciación de una simple fotografía para tomar una decisión que pueda beneficiar o perjudicar al sujeto, es muy utilizado por personas que recomiendan a un candidato para cubrir un puesto vacante, llevando únicamente la fotografía del solicitante a la persona responsable de la contratación.

CURRICULUM VITAE

En muchos casos (anteriormente) los candidatos acudían a la Secretaría únicamente con su CURRICULUM VITAE acompañado de una solicitud de empleo. Este procedimiento, aunque supera las formas descritas antes, no es del todo eficiente, pues la capacidad del solicitante no es verificada mediante entrevista, exámenes psicotécnicos, etc.

B. LA REFORMA ADMINISTRATIVA (Base Técnica)

Esta es un proceso permanente, deliberado, sistemático, institucional, tendiente a mejorar la Administración Pública, para que ésta pueda servir como un instrumento del Estado en las tareas de promoción y Dirección del Desarrollo del país hacia el modelo que aspiramos.

Es un proceso, pues implica una secuencia de pasos a seguir para la consecución de acciones de Reforma. Cada paso es importante pues requiere de recursos y negociaciones diferentes por lo cual se establecen jerarquías.

Es permanente, pues las acciones de programación económica, política y social que realiza el gobierno son continuas, ya que diariamente se deben dar respuestas adecuadas a las demandas de una política integral de desarrollo.

Es deliberada, pues el sobrecrecimiento de población, la expansión y diversificación de la economía, y, en general las nuevas necesidades y demandas, llevaron a las autoridades a emprender un esfuerzo de modernización de la Administración Pública, para servir mejor a la ciudadanía.

Es sistemático, pues las acciones propuestas responden a un ordenamiento lógico, que se apoya en los principios de las ciencias y técnicas administrativas.

Es institucional, pues desde 1965, con la creación de la Comisión de Administración Pública, se sientan las bases del programa. Y a partir de enero de 1971, se comenzó a proporcionar una amplia participación buscando consenso y desarrollando trabajos en equipo, tanto entre los funcionarios públicos, como entre éstos y los sectores organizados de la población.

La Reforma Administrativa propone:

- Adecuar estructuras de las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal.
- Simplificar métodos y procedimientos de trabajo.
- Propiciar un cambio de actitud en el trabajador al servicio del Estado, a través de la capacitación y desarrollo de personal.
- Facilitar el desarrollo de la habilidad y destreza que posee el trabajador para estimular la Productividad.

Con la Reforma Administrativa se pretende entre otros aspectos incrementar la eficiencia, eficacia, congruencia y honestidad de la Administración Pública.

La eficiencia, se refiere al uso racional de los medios con que cuenta el Estado, con el fin de alcanzar objetivos concretos que redunden en un mayor bienestar social, evitando dispendios y errores costosos.

La eficacia, en la Administración Pública se traduce en el cumplimiento de los fines políticos y sociales que la nación se ha planteado como necesarios y deseables.

La congruencia, resulta de la necesidad de jerarquizar las acciones administrativas atendiendo a las necesidades del país. Al ordenarlas en el tiempo y en el espacio, se complementan y refuerzan entre sí, para lograr este objetivo es indispensable contar con un programa que les de sentido unitario y orientación global, y las ajuste en todo momento a los lineamientos jurídicos de nuestro Estado de Derecho.

OBJETIVOS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

1. Organizar el gobierno para organizar el país.

Este objetivo se refiere al esfuerzo para adaptar la organización de la Administración Pública a las necesidades actuales. Ello ha implicado una revisión a fondo de toda la organización, gubernamental, no sólo la central sino también la paraestatal, con el propósito de hacerla congruente al nivel de desarrollo del país. Estas medidas permiten una programación global y una evaluación permanente de los resultados. Para lograr lo anterior fue necesario contar con instrumentos legales y surgen así:

El proyecto de la Ley Orgánica para la Administración Pública Federal.

El proyecto de Ley para modificar los sistemas de Planeación, Programación y Contabilidad del Sector Público. Los cuales fueron aprobados posteriormente por el Congreso de la Unión.

2. La Programación como instrumento fundamental del Gobierno.

Se implantó la programación como instrumento con el fin de garantizar la congruencia entre los objetivos y la Administración Pública Federal. Mediante la programación se evalúan resultados, pues establece sistemas y procedimientos administrativos que permiten formular planes sectoriales y regionales de desarrollo económico y

social. Esta programación presupuesto, contabilidad, estadística, evaluación y control, dio como resultado la creación de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

3. Sistematizar la Administración y Desarrollo del Personal Público Federal.

El ejecutivo se propuso establecer un sistema de Administración y desarrollo del personal público federal que garantice y permita el desempeño honesto y eficiente de las funciones asignadas a sus trabajadores, por medio de la capacitación y que para lograrlo se han creado mecanismos flexibles y modernos de Administración y desarrollo de personal, y surgen así los Comités Mixtos de Capacitación, que institucionalizan la participación directa de los trabajadores a través de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE) en la proposición e instrumentación de medidas de Reforma.

4. Contribuir al fortalecimiento de la Organización Política y el Federalismo.

Lo anterior con el objeto de integrar y fortalecer a los mecanismos de coordinación para promover el desarrollo socio-económico de los estados con estructuras y procedimientos homogéneos

en las 31 entidades federativas. Por tal motivo el Presidente de la República se ha reunido en varias ocasiones con los Gobernadores de los Estados.

Esto pretende mejorar la coordinación de las dependencias federales con las de los estados, a través de los Comités Promotores de Desarrollo Económico y Social. (Hoy, Comités Estatales de Planeación para el desarrollo - COPLADES -).

5. Mejorar la Administración de Justicia.

El gobierno federal ha decidido mejorar la Administración de la justicia para fortalecer las instituciones que el pueblo ha establecido en la Constitución, pretendiendo garantizar a los ciudadanos la seguridad en el ejercicio de sus derechos y obligaciones, - consolidando su confianza en las instituciones y sus gobernantes.

Para lograr lo anterior, se tomaron medidas tales como la utilización de los medios masivos de comunicación, para informar a los ciudadanos sobre sus derechos, en caso de resultar presuntos responsables de la comisión de un delito.

LAS ETAPAS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

Con el fin de cubrir con los cinco objetivos mencionados anteriormente, durante los 3 primeros años de gobierno del régimen actual, se instrumentarán cinco etapas.

Cabe mencionar que estas etapas son simultáneas; ya que no se requiere la terminación de una para dar comienzo a la otra. Se conciben también como una estrategia sujeta a la evaluación de sus resultados positivos, o de sus defectos, para seguir avanzando, o hacer las rectificaciones concernientes.

PRIMERA ETAPA.

REORGANIZACION INSTITUCIONAL.

Esta primera etapa se inicia en enero de 1977 y pretende adecuar las estructuras y funciones de las dependencias a las nuevas realidades del país. Ello se ha traducido en ajustes al 90% de las estructuras de la Administración Pública Centralizada, lo que requirió reformas y adiciones a las leyes.

Por medio de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que se aprobó en los inicios del presente régimen, ha permitido - - simplificar responsabilidades, eliminando la duplicación de funciones que se habían acumulado a través de los años ya que las anteriores reformas legislativas no pudieron operar porque, al momento de su realización, no contaban con un modelo integral dentro de la Administración Pública. La nueva Ley Federal del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público y la Ley General de Deuda Pública, se vieron obligados a programar todas las acciones gubernamentales, con forme a los objetivos y las metas claramente establecidas al inicio del régimen.

Las Reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda, ha fortalecido la función fiscalizadora del gasto Público a cargo del Congreso de la Unión.

Los cambios introducidos con la Ley Orgánica de la Administración Pública, hicieron necesarios nuevos mecanismos de participación - de los funcionarios públicos de todos los niveles, quienes además - de haber contribuido al enriquecimiento del contenido y las estrategias del programa de Reforma Administrativa, promueven y contro

lan la implantación de las resoluciones y recomendaciones provenientes de grupos y comités como son:

- a) El grupo de oficiales mayores.
- b) El grupo de directores jurídicos de la Administración Pública Centralizada.
- c) El Comité Técnico Consultivo de Unidades de Organización y Métodos.
- d) El Comité Técnico Consultivo de Publicaciones Oficiales.
- e) El Comité Técnico Consultivo de Correspondencia y Archivo.
- f) El Comité Técnico Consultivo de Unidades de Capacitación.
- g) El Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos.
- h) El Comité Técnico Consultivo de Unidades de Orientación, Información y Quejas.
- i) El Comité Técnico Consultivo de Centros de Documentación.
- j) El Comité Técnico Consultivo de Unidades de Contabilidad.

Con la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública, el Sector Central quedó integrado por 17 Secretarías, 1 Departamento y la - Procuraduría General de la República.

SEGUNDA ETAPA.**DENOMINADA DE "REORGANIZACION SECTORIAL"**

Se inicia en julio de 1977, y ordena las estructuras y funciones de los órganos directos del ejecutivo, a efecto de agrupar, bajo su coordinación, a las 900 entidades paraestatales, cuya imprecisa ubicación anterior, complicaba las tareas de coordinación y propiciaba la falta de control y vigilancia de las mismas.

La Ley Orgánica de la Administración Pública, en sus artículos 50 y 51 faculta al Presidente para agrupar por sectores de actividad económica y social las entidades, responsabilizando a los Secretarios de Estado o al Jefe de Departamento de la programación, coordinación - evaluación y reformas administrativas del sector a su cargo.

Conforme a los intereses de la economía nacional, se liquidaron entidades paraestatales que cumplieron con sus objetivos; unas se transformaron y otras están en proceso de revisión. De esta forma se garantiza la eficiencia y la congruencia del aparato gubernamental en el ámbito sectorial.

TERCERA ETAPA.**DENOMINADA DE "CRUCES INTERSECTORIALES".**

Esta se inicia en diciembre de 1977. Establece mecanismos y criterios para coordinar los esfuerzos en los distintos sectores entre sí, especialmente en las actividades que, por sus características, se ubican en diferentes áreas, formando las llamadas zonas "grises" o de "frontera", en las que se diluyen las responsabilidades y en consecuencia, se tergiversan las acciones.

El propósito de ésta, es enmarcar los esfuerzos de toda la administración Pública, en un contexto coherente y global, que permita la utilización más eficiente y eficaz de los instrumentos con que cuenta el poder público para el cumplimiento de los objetivos que señala la constitución.

Entre las principales actividades realizadas dentro de esta etapa, se encuentran las reuniones del gabinete en pleno y el establecimiento de los Gabinetes Económico y Agropecuario.

Asimismo, se creó la Comisión de gastos y financiamientos, que se ha reunido en más de 40 ocasiones.

Los avances de esta etapa permitieron institucionalizar el sistema nacional de evaluación (establecido por acuerdo presidencial el 21 de octubre de 1977), así como la creación de Comisiones Interse-

cretariales e interinstitucionales, como son la Comisión de Aranceles y Controles de Comercio Exterior, la Comisión Nacional -- Coordinadora de la Industria Naval, la Comisión Consultiva del Empleo, la Comisión Nacional de Desarrollo de las Franjas Fronterizas y Zonas Libres, la Comisión Consultiva de Estímulos Fiscales, la Comisión Intersecretarial de Investigación Oceanográfica, la Comisión Intersecretarial para el fomento Cooperativo y la Comisión Nacional de Precios.

CUARTA ETAPA.

DENOMINADA DE "VENTANILLAS".

Se inicia en abril de 1978. En ella se demanda una participación más activa de los servidores públicos. Esto se hace posible, al simplificar los procedimientos de trabajo, con el trato directo al público, que asiste a las oficinas gubernamentales a ejercer un derecho o cumplir una obligación.

En ésta se ha promovido la participación de la Ciudadanía para que plantee su problemas y sugiera soluciones a través de dos canales: el primero, planeado para que las asociaciones de Profesionistas, las Cámaras, Confederaciones, los Colegios, las -

Juntas de Vecinos y los grupos organizados del país, presenten sus recomendaciones, en torno a problemas que les afecten de manera directa; y el segundo, constituida por los módulos de orientación, información y quejas de las dependencias donde los ciudadanos, a título individual, exponen sus problemas y recomendaciones.

Objetivos de esta etapa son:

Atender de manera eficiente, eficaz y honesta, a los usuarios de los servicios.

Facilitar al público, mediante acciones concretas una actitud favorable de apoyo al esfuerzo que en materia de Reforma Administrativa, viene realizando el gobierno federal.

Para cumplir los objetivos mencionados, se crearon una serie de subprogramas.

a) **ORIENTACION E INFORMACION AL PUBLICO.**

Facilitar la relación de todo ciudadano con la administración pública, atendiéndolo y orientándolo respecto al funcionamiento y los servicios que prestan las diferentes instituciones.

b) QUEJAS Y SUGERENCIAS.

Este subprograma se ha establecido con el objeto de diseñar e instrumentar un sistema que permita obtener, en forma ordenada, ágil y oportuna, información de las quejas y sugerencias presentadas a las dependencias y entidades del sector público, con el fin de mejorar la administración y la prestación del servicio.

c) SIMPLIFICACION DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

Se orienta a efectuar la revisión y la organización de sistemas que impliquen relación directa con el público, a efecto de incorporar medidas que permitan una mayor eficiencia.

d) DESCONCENTRACION ADMINISTRATIVA.

Implanta las medidas necesarias para acercar las decisiones, los trámites y los servicios de la Administración Pública, al lugar donde se generan las demandas de la población.

e) ADECUACION DE INSTRUMENTOS JURIDICOS.

A través de este sistema, se pretende adecuar las normas jurídicas existentes para hacer posible la simplificación de servicios al público.

f) MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE LABORAL Y DE LAS AREAS DE ATENCION AL PUBLICO.

Permite mejorar las condiciones ambientales que privan actualmente en las áreas de trabajo donde se brinda atención al Público, con el fin de aumentar la funcionalidad del servicio y la comodidad al usuario.

g) CAPACITACION Y SENSIBILIZACION DEL SERVIDOR.

Institucionaliza los programas de capacitación y desarrollo de los servidores públicos que atienden a los usuarios para generar aptitudes y actitudes que mejoren la prestación de servicios.

h) DIFUSION DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES Y LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION DE LOS USUARIOS.

Pretende mantener informado al público acerca de los servicios que prestan las dependencias, facilitando el ejercicio de derechos y el cumplimiento de obligaciones; asimismo, se busca involucrar al usuario en una corresponsabilidad, para que participe en el mejoramiento de la Administración Pública.

QUINTA ETAPA.

DENOMINADA "ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL"

Se inicia en mayo de 1979 y contempla uno de los objetivos más importantes del programa de Reforma Administrativa: el establecimiento de un sistema de administración y desarrollo del personal público federal. Por medio de éste, se pretenden mejorar las condiciones laborales del trabajador y sus oportunidades de superación a través de los siguientes programas:

SISTEMA ESCALAFONARIO:

Busca establecer un método para calificar y evaluar los diversos factores que, justa y equitativamente, permiten ejercer el derecho al ascenso. De esta manera, se promueve el eficiente desempeño de los trabajadores en sus puestos, así como la adquisición de una preparación para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad.

CAPACITACION Y DESARROLLO.

Por medio de este sistema de capacitación y desarrollo, se propicia la superación individual y colectiva de los trabajadores. La vinculación de este programa con el escalafón permite satisfacer las expectativas de mejoramiento de los servidores públicos.

RELACIONES JURIDICO LABORALES Y PRESTACIONES.

Pretende establecer un régimen jurídico-laboral que mejore las prestaciones y los servicios de los trabajadores del Estado para generar en ella una auténtica vocación de servicio, que será garantía de seguridad en sus puestos, siempre y cuando se desempeñe honesta y eficientemente.

PLANEACION Y ORGANIZACION.

Para la realización de todos los programas, se tendrá como base una planeación y una organización de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone el gobierno federal.

Ejemplos de los cambios generados a través de los programas mencionados, son los siguientes:

La reubicación y reasignación de personal del Gobierno Federal para incrementar la eficiencia, garantizando la seguridad del trabajo.

Las "vacaciones escalonadas" para hacer realidad el turismo social.

La creación del premio nacional de administración pública para reconocer los esfuerzos administrativos de los trabajadores en beneficio del país.

La modificación de la Ley de Responsabilidades para promover una mayor honestidad de funcionarios y empleados públicos.

La modificación de la Ley de Premios, Estímulos y Recomendaciones Civiles, publicada el 15 de enero de 1980, que permitirá reconocer públicamente los esfuerzos de superación de los servidores del estado. El pago de una prima de antigüedad por quinquenio a los trabajadores que no la disfrutaban.

El establecimiento de sistemas escalafonarios adecuados en las diferentes instituciones, con líneas de ascenso intercomunicadas que, mediante la capacitación, aumenten las posibilidades de superación personal y promuevan un mejor desempeño en el puesto, con lo cual se garantiza una mayor eficiencia en la Administración Pública.

El establecimiento de Comités Mixtos de Capacitación, integrados por representantes Sindicales y Autoridades, que garanticen la adecuada y permanente capacitación de todos los servidores públicos - en sus centros de trabajo.

Como consecuencia de la Reforma Administrativa y sus cinco etapas, se gestaron varios programas, todos ellos encaminados a hacer más ágil y eficiente el trabajo en todas y cada una de las Dependencias -- del Gobierno Federal. En la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, entre otros programas, cabe mencionar los mecanismos - que dieron lugar a la tecnificación del procedimiento para la selec-- ción de personal, con el fin de optimizar las contrataciones para cubrir las vacantes existentes, basado en la realización del principio: "El hombre adecuado para el puesto adecuado".

La contratación de personal dentro de una Secretaría de Estado, así como de toda empresa privada tiene como objetivos la movilidad del personal y una organización eficiente y capaz, así como un desarrollo más completo del potencial humano disponible. Para lograr estos objetivos primordiales hay que seguir tres procedimientos importantes e indispensables que a continuación enumeraré:

1. EL RECLUTAMIENTO
2. LA SELECCION
3. LA CONTRATACION

Estos tres pasos constituyen los capítulos centrales del presente trabajo, siendo por sí solos la base del mismo.

CAPITULO SEGUNDO

RECLUTAMIENTO

CAPITULO SEGUNDO

RECLUTAMIENTO.

En la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial existe la encomiable ventaja de una administración centralizada de las actividades de -- empleo, lo que ayuda en forma clara a una contratación más eficiente, ya que se cuenta como responsable de la misma, una persona especializada y que tiene a su alcance los conocimientos técnicos y las herra--- mientas necesarias para alcanzar los fines deseados.

Una de las herramientas indispensables para realizar adecuadamente el proceso de selección y contratación de personal es un reclutamiento -- efectivo y capaz de ofrecer una gran gama de posibles candidatos para - cada uno de los puestos y niveles que integran la organización de una De

pendencia.

Las fuentes de reclutamiento utilizadas en la Secretaría de Patrimonio - y Fomento Industrial, son las mismas que recomiendan la mayoría de - los autores en la materia, aplicables en instituciones de gran tamaño, - ya sean privadas o del Sector Público, las cuales se han dividido en dos grandes grupos*:

* Chruden/Sherman (Administración de Personal), pág. 113.

- a) Fuentes Internas
- b) Fuentes Externas

A. FUENTES INTERNAS.

Estas fuentes aportan un número importante de recursos humanos, - son de mucha utilidad en los casos en que no se cuenta con un presupuesto para el reclutamiento de candidatos, se utilizan todos aquellos instrumentos y recursos de orden interno con el propósito de promover a los empleados para ocupar la vacante.

Utilizar las fuentes internas presenta ventajas significativas como es la que los empleados al saber que tienen oportunidad de ser promovidos a un puesto de mayor jerarquía, ponen más empeño en la realización de su trabajo y en su capacitación, amén del ahorro en tiempo y gastos de capacitación más altos, son muy útiles para impedir despidos.

Estas fuentes presentan el inconveniente de ser limitadas tanto en can tidad como en calidad, ya que pueden no encontrarse los candidatos -

que cubran los requisitos para desempeñar las funciones inherentes - a la vacante.

También se corre el peligro por un lado, de no considerar dentro de los candidatos a un trabajador por el argumento simplista de que se le conoce demasiado y se han acostumbrado a verlo en un puesto determinado o sencillamente no se le considera; por otro lado, el exceso de una política proteccionista a los empleados ya existentes puede provocar una falta de competencia y el ignorar a elementos más calificados o hábiles.

B. FUENTES EXTERNAS.

Existe una gran variedad de fuentes externas para reclutar personal, algunas de ellas pueden usarse para cubrir los diversos puestos y -- otras para aquellos más especializados, tales como para el personal ejecutivo, profesional, técnico y de oficina. Las fuentes específicas utilizadas por el responsable de esta función dependerán de: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas. Algunas de las principales fuentes externas de solicitantes son:

1. - Anuncios.
2. - Instituciones Educativas.
3. - Agencias de Empleos.
4. - Recomendaciones de empleados.
5. - Solicitudes espontaneas.
6. - Organizaciones Profesionales.
7. - Sindicatos.

Para lo anterior y como ya se mencionó, los recursos económicos en una Institución constituyen un apoyo fundamental que coadyuven al éxito en la utilización de las fuentes externas de reclutamiento de personal con sus diferentes formas; todo esto conforma un sistema ideal de

reclutamiento que no siempre se presenta en todos los organismos o Instituciones, como es el caso de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial la cual cuenta con un presupuesto asignado para este proceso, por lo cual se utilizan las siguientes fuentes externas de reclutamiento.

1. - Instituciones educativas:

- a) Universidades.
- b) Instituto Politécnico Nacional.
- c) Escuelas Técnicas.
- d) Escuelas Comerciales.

A las Universidades e Instituto Politécnico Nacional se recurre con el fin de obtener candidatos para cubrir vacantes tanto del nivel profesional, como técnico o de confianza (funcionarios). Las especialidades de estos profesionistas son Ingeniería Textil, Química, Mecánica en Sistemas, Industrial etc., también de otras licenciaturas tales como: Administración de Empresas, Administración Industrial, Administración Pública, Economía y otras.

2. - Recomendaciones de empleados:

En ocasiones se presentan solicitantes que por medio de amigos o --

conocidos se interesan en ingresar al Sector Público.

3. - Solicitudes espontáneas:

Son aquellas que presentan los interesados por iniciativa propia, acudiendo a la Secretaría a ofrecer sus servicios.

Estas fuentes de reclutamiento tienen la ventaja de ofrecer competencia que permite mejorar el nivel de trabajo en los empleados existentes, ya que el personal de nuevo ingreso trae consigo nuevas expectativas, ideas, conocimientos y entusiasmo.

Es requisito indispensable que el reclutamiento no pierda su continuidad, asegurando un archivo vigente de los candidatos aptos para determinados puestos, esto es, crear lo que el Sistema de Administración de Recursos Humanos contempla como Bolsa de Trabajo.

4. - Servicio Social:

Dentro de la Secretaría, se ha instituido éste como un mecanismo eficiente y eficaz de reclutamiento de candidatos aptos a ocupar una vacante en razón a su responsabilidad, aptitudes y cualidades ya detectadas en el transcurso de la prestación de su servicio social.

Este rubro, ha permitido contar con una variedad de candidatos para seleccionar al mejor y más apto, así como la posibilidad real de encontrar solicitantes con habilidades o conocimientos especiales que nos conduzcan a una superación del nivel de capacitación de toda la organización de la Secretaría.

Es conveniente resaltar que el Servicio Social es gratuito y sin ningún compromiso por parte de la Secretaría que pudiera derivar en una relación de trabajo, para con el estudiante. Sin embargo, nos permite evaluar las aptitudes desarrolladas por los interesados, para efectos de considerarlos como futuros candidatos a contratar.

Para la utilización del servicio social se utilizan los procedimientos y mecanismos de la Comisión Coordinadora del Servicio Social de Estudiantes de las Instituciones de Educación Superior (COSSIES), creada por Acuerdo Presidencial el 20 de septiembre de 1978, a fin de vincular, normar y coordinar el Servicio Social que presten los estudiantes de nivel superior en el país. Esta comisión se encuentra presidida por los titulares de las Secretarías de Programación y Presupuesto y de Educación Pública.

Tomando en cuenta el hecho de que el Servicio Social constituye la etapa de transición entre la preparación académica y el trabajo profesional, y considerando la necesidad de formar y asignar adecuadamente los recursos humanos calificados, se fijó como función principal de la COSSIES la de vincular y coordinar la prestación de este servicio con los programas existentes en el Sector Público, en criterios de racionalidad y desarrollo profesional.

FUNCIONES:

- a) Elaborar Programas de Servicio Social que se relacionan prioritariamente con la problemática del País.
- b) Estudiar los Programas del Sector Público tendientes a orientar las acciones del mismo.
- c) Seleccionar los Programas del Sector Público, en los que podrá realizarse el Servicio Social.
- d) Conocer y clasificar los programas del Servicio Social que le sean turnados.

ATRIBUCIONES:

- a) Proponer los Planes Sectoriales que permitan el desarrollo de los programas de Servicio Social.
- b) Proponer a las diversas Instituciones y Dependencias las medidas administrativas necesarias para la consecución de sus objetivos.

- c) Gestionar ante las autoridades y organismos correspondientes la armonización de los Programas de los Gobiernos Estatales - y Municipales, vinculados con los Programas del Gobierno Federal.

Esta comisión implementó el Sistema Coordinador del Servicio Social, en el cual está integrado por seis módulos.

Módulo I. Registro Nacional de Prestadores potenciales de Servicio Social.

Para poder elaborar este módulo se aplicará un cuestionario de inscripción a todas aquellas personas que estén interesadas en prestar su servicio social y que pertenezcan a instituciones de educación superior con las que se hayan realizado previamente acuerdos de coordinación. Al mismo tiempo se generará un banco de datos que puede ser explotado - ampliamente por las instituciones involucradas.

Módulo II. Programa de Investigación: Instituciones de Educación Superior/Sectores.

Este módulo ayuda a canalizar de un modo adecuado a los prestadores que tengan interés en la investigación, a fin de apoyar la tarea de la formación de recursos humanos en el área.

Módulo III. REGISTRO NACIONAL DE PROGRAMAS.

Este Registro contendrá información sobre los Programas existentes - de Servicio Social en las diferentes dependencias, misma que podrá - ser comparada con aquella contenida en el Módulo I, para realizar - la asignación idónea del prestador potencial al Programa más adecua- do para su caso particular.

Módulo IV. IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE SERVICIO SOCIAL.

Este módulo dotará a los Programas registrados en el Módulo III, con los recursos humanos provenientes del Registro Nacional de Prestadores Potenciales, agilizando los procedimientos para la selección y asignación - de los prestadores potenciales.

Módulo V. EVALUACION.

Se solicitará, por medio de encuestas, información tanto a los responsables de los Programas de las Instituciones patrocinadoras como a los prestadores que hayan terminado de prestar su servicio, acerca de aspectos relevantes del mismo.

Módulo VI. INFORMACION BASICA.

Este constituye el módulo de apoyo, que contemplará la creación de un banco de datos que contendrá información básica de los programas de Servicio Social del Sector Público y de las Instituciones de Educación Superior.

C. GRUPOS DE PUESTOS TIPO.

En cumplimiento del Programa de Reforma Administrativa, la Secretaría de Programación y Presupuesto, recabó en todas las Dependencias del Ejecutivo Federal, información respecto de las diferentes categorías con el propósito de elaborar un catálogo de puestos del Gobierno Federal, obteniéndose como predominantes para la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial los siguientes:

1. Grupo de Servicios.
2. Grupo Administrativo.
3. Grupo Profesional.
4. Grupo Técnico.
5. Grupo de Confianza.

En estos grupos se concentraron todos los puestos existentes según la relación que se incluye y por cada puesto se presentó un cuadro de identificación con los siguientes datos: Grupo, Rama, Código del puesto, Nombre del puesto, Valuación en puntos, Requisitos del puesto, y Funciones o Profesiograma.

En el renglón de requisitos se contemplan algunos que son comunes a todos los puestos, por lo que no se especifican en los cuadros descriptivos. Dichos requisitos son: comprobante de experiencia mínima de 1 ó 2 años en puestos similares, presentación de exámenes de admisión y antecedentes no penales.

GRUPO DE SERVICIO

PUESTO	REQUISITOS ESPECIFICOS	FUNCIONES
Chofer	Primaria o equivalente, licencia de conducir.	Conducir, revisar, dar servicio y conservar los vehículos de la Dependencia.
Elevadorista	Primaria o equivalente.	Operar, vigilar las normas y reportar las fallas de funcionamiento de los elevadores para dar servicio.
Operador de Máquinas de Reproducción	Primaria o equivalente.	Reproduce en máquinas especiales documentos diversos, vigilando su calidad. Da mantenimiento requerido por las máquinas.

GRUPO ADMINISTRATIVO

PUESTO	REQUISITOS ESPECIFICOS	FUNCIONES
Auxiliar Administrativo.	Secundaria.	Auxilla en actividades administrativas, de mensajería, correspondencia, archivo y en el manejo de máquinas de oficina.
Archivista.	Secundaria.	Recibe, clasifica, registra y controla la documentación. - Efectúa apertura de expedientes y los proporciona al personal autorizado.
Recepcionista.	Secundaria.	Atiende llamadas telefónicas, recibe y orienta al público, controla la correspondencia y proporciona apoyo administrativo.
Edecán.	Secundaria.	Informa, recibe, conduce y atiende a funcionarios e invitados en eventos especiales.
Mecanógrafa.	Secundaria y Certificado de estudios en mecanografía.	Realiza trabajos mecanográficos, revisa y archiva documentos y controla llamadas telefónicas.
Taquimecanógrafa.	Secundaria y Certificado de estudios de taquimecanografía.	Toma y transcribe dictados, organiza y controla el archivo, atiende: llamadas telefónicas, solicitudes de entrevista, trámites administrativos y recados del personal.

Secretaría de Jefe
Departamento.

Secundaria y Carrera Comercial.

Toma y transcribe dictados, organiza y controla archivo, atiende; llamadas telefónicas, solicitudes de entrevista, trámites administrativos y recados del personal.

Secretaría de Funcionario.

Secundaria, estudios secretariales ejecutivos y dominio de algún idioma.

Toma dictado, redacta y transcribe; elabora y controla el archivo y correspondencia oficial.

GRUPO PROFESIONAL

PUESTO	REQUISITOS ESPECIFICOS	FUNCIONES
Analista Especializado	Licenciatura y/o Estudios de Post-grado.	Investiga, integra, diseña, ejecuta, evalúa y analiza información y antecedentes para proponer soluciones en estudios específicos.
Auxiliar de Analista.	Estudios a nivel Licenciatura.	Auxilia en la recopilación, integración y clasificación de la información necesaria para la realización de proyectos específicos. - Registra datos y elabora cuadros estadísticos.

GRUPO TECNICO

PUESTO	REQUISITOS ESPECIFICOS	FUNCIONES
Investigador Titular.	Título profesional.	Conduce investigaciones técnicas, ordena actividades de muestreo y de campo, propone metodologías, evalúa hipótesis y plantea alternativas de solución.
Investigador Técnico.	Estudios técnicos o subprofesionales.	Participa y contribuye a la superación y mejoramiento de los proyectos y programas de investigación, así como en la recopilación, tabulación y análisis de gráficas de las informaciones obtenidas en el muestreo de investigaciones.
Auxiliar de Laboratorista.	Secundaria, prevocacional o Comercio medio.	Auxilia en la realización de pruebas y análisis de laboratorio; suministra los materiales para la toma de productos y clasifica muestras.
Analista Técnico.	Título o Pasante a nivel Licenciatura.	Recopila, ordena, analiza e interpreta información y datos desarrollando estudios y proyectos de carácter técnico.

GRUPO DE CONFIANZA

PUESTO	REQUISITOS ESPECIFICOS	FUNCIONES
Chofer de Funcionario.	Secundaria, licencia de conducir y conocimientos de mecánica.	Traslada a funcionarios y vigila su seguridad física. - Supervisa el mantenimiento del vehículo.
Secretaria de Funcionario Superior.	Secundaria; estudios secretariales ejecutivos; dominio de lengua extranjera comercial; conocimiento en organización de oficinas; capacidad para tomar decisiones.	Atiende, coordina y controla la información confidencial y su archivo. Controla entrevistas, reuniones y citas. - Toma dictado y transcribe.
Liquidador Administrativo.	Secundaria, prevocacional o Comercio completo.	Verifica, efectua y controla pagos al personal por concepto de sueldos y viaticos. Recibe las liquidaciones efectuadas por concepto de pagos diversos.
Asistente del Representante Fronterizo.	Pasante en la proyección a que se refiere el puesto.	Colabora con el representante fronterizo en la supervisión y control de las actividades de las empresas maquiladoras.
Delegado Administrativo.	Preparatoria a equivalente; Capacidad en el manejo de recursos humanos y materiales y toma de decisiones.	Controla, supervisa y atiende los recursos humanos, materiales y presupuestales para el funcionamiento de la unidad.
Representante Fronterizo.	Título de la proyección a que se refiere el puesto y/o estudio de Postgrado. - Dominio de uno o dos idiomas.	Promover, supervisar y controlar el establecimiento, registro y programa de empresas maquiladoras, auxiliando el desarrollo integral de su zona fronteriza.

Jefe de Departamento.	Títulado o Pasante; comprobante de experiencia en las actividades del puesto.	Planea, organiza, dirige y supervisa las tareas del personal a su cargo. Desarrolla estrategias para el desempeño de sus actividades. Elabora programas de actividades. Promueve la superación de su personal.
Asesor Especializado.	Título en cualquier licenciatura; deseable estudios de Post-grado.	Organiza, dirige y evalúa proyectos y programas de su especialidad. Emite opinión y formula alternativas. Supervisa las actividades del personal a su cargo.
Coordinador.	Título profesional; capacidad de supervisión, manejo de información, recursos humanos y toma de decisiones.	Planea, coordina, desarrolla y evalúa los programas y/o actividades que le sean asignadas.
Secretario Particular.	Título profesional; alta capacidad de análisis y toma de decisiones.	Apoyo al funcionario de la organización, desarrolla actividades técnico-administrativas y de relaciones internas o externas. Controla información confidencial. Actualiza la agenda y verifica el cumplimiento de los acuerdos del funcionario.

Los objetivos que se pretendían con la elaboración del citado catálogo, pueden agruparse en los siguientes rubros:

1. Descripciones claras y precisas de cada uno de los puestos de la SEPAFIN, con su correspondiente asignación de valores en puntos, los cuales fueron obtenidos de acuerdo a una jerarquización de factores, tales como conocimientos, iniciativa, experiencia, responsabilidad, esfuerzo, condiciones de trabajo, etc.
2. Identificación de las vinculaciones escalafonarias y sustentación de las bases de promoción de los empleados.
3. Sustentación de una tabulación general de sueldos.
4. Orientación sobre procedimientos de reclutamiento y selección de personal.
5. Orientación sobre el establecimiento de programas institucionales de capacitación.
6. Establecimiento y fundamentación de mecanismos para la evaluación del desempeño laboral de los empleados.

7. El apoyo para la aplicación del mecanismo de reubicación y reasignación de personal.
8. Tendencia a propiciar una adecuada distribución de las cargas de trabajo.

Estimo que los objetivos planteados, no fueron alcanzados más que en forma parcial o limitadas debido fundamentalmente a las siguientes causas:

- I. Se aplico un cuestionario único a todas las Dependencias, por lo que no se tomó en cuenta las características y necesidades de cada una de ellas.
- II. No se capacitó previamente a los encuestadores.
- III. No se establecieron criterios para resolver los problemas que se presentaran en la aplicación del cuestionario.
- IV. El resultado del cuestionario se vio afectado por las circunstancias que en seguida se apuntan:
 - a) El cuestionario se aplicó contando con poco tiempo.
 - b) Se tomaron decisiones apresuradas y por lo mismo subjetivas.
 - c) Se seleccionaron areas de más facil acceso aunque no fueran representativas para la muestra.

Todo ello originó fallas y poco empeño por parte de los encuestados.

- V. No se verificó la información proporcionada por los encuestados.

Por todo lo expuesto, el intento de elaborar un catálogo de puestos del Gobierno Federal, quedó reducido a un simple profesiograma con señalamientos muy generales para cada puesto.

Ante lo anterior y a efecto de obtener resultados más positivos, - se recomienda ajustarse al siguiente procedimiento.

D. ANALISIS DE PUESTOS.

Análisis de puestos. Dentro del área de recursos humanos, esta fase es la parte básica para cualquier intento de unificación. A partir de aquí, se pueden continuar con otros estudios específicos tales como:

Administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, etc. "Pensamos que todo elemento integrado a cualquier tipo de organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisa--

mente de su puesto. Siendo este la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero éstas siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto" 1 /.

Por otro lado, el análisis de puestos viene a cubrir diferentes necesidades como son:

- a) LEGAL, la Ley Federal del Trabajo tiene varias disposiciones donde se requiere que se estipule con claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto, sus modalidades, - para que sea la base de regulación entre contratante y contratado, por ejemplo el artículo 25, fracción III señala que en el escrito consten las condiciones de trabajo, "El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible" 2 /, así como en el artículo 134, fracción IV se estipula: "Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos" 3 /.

- b) **SOCIAL**, se debe pensar que el individuo dedica el 50 % de su vida al trabajo asalariado, tiempo en el cual no se puede desligar de su personalidad, intereses, sentimientos, etcétera, y que, por tanto, su trabajo debe constituirse como una forma de realizar toda su potencialidad.
- c) **EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD**, para una mayor eficiencia y productividad dentro de la organización de la empresa, se hace necesario una especialización, división, capacitación y desarrollo de los recursos humanos, pero para eso se tiene que hacer un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

La implementación y aplicación adecuada de un sistema de análisis de puestos, trae consigo un sinnúmero de resultados positivos, de los que se pueden enunciar los siguientes:

- a) Para efectuar adecuadamente el reclutamiento y selección.
- b) Como herramienta para una selección objetiva de personal.
- c) Como base para establecer un sistema eficaz de inducción al - puesto.
- d) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- e) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- f) Como elemento primordial de estudios de evaluación de puestos.
- g) Como parte integrante del manual de organización.
- h) Para posibles sistemas de incentivos.
- i) Para una planeación a futuro de recursos humanos.
- j) Para efectos organizacionales.
- k) Como punto de partida de la tecnificación de recursos humanos.

ANALISIS DE PUESTOS COMO BASE DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Dentro del Sistema de Administración de Recursos Humanos se contemplan 13 subsistemas los cuales, para ser aplicados en forma eficiente deben partir de una concentración de datos relativos a cada puesto y persona que los cubre, esto último por medio del archivo o kardex de personal que controle la organización, sin embargo es de primordial importancia contar con un análisis preciso de cada uno de los puestos para poder determinar (las necesidades) cómo, cuándo y a quién se ha de proporcionar los servicios que ofrecen esos -- subsistemas.

Por lo anterior y tomando en consideración que la Secretaría no cuenta con un Análisis de Puestos, me permito presentar la metodología, definición y un cuestionario como tentativa de aplicación para obtener los datos precisos que conlleven a la elaboración del Análisis de -- Puestos.

METODOLOGIA

- Fijación de objetivos
- Establecimiento de Programas de Acción.
- Fijación del presupuesto respectivo.
Dependiendo del método a utilizar; en cuanto a la recopilación de la información, ésta se puede obtener mediante:

OBSERVACION

- Introspección del trabajo. - Informe de actividades que presenta el interesado, el que es revisado por su superior para su verificación.
- Observación natural. - El analista observa las actividades que desarrolla el empleado, sin tomar anotaciones las que realizará después, su desventaja es que lleva mucho tiempo y es subjetiva.
- Observación controlada. - El analista lleva registros muy rigurosos, pero tiene la desventaja de requerir mucho tiempo y de que algunas labores por ser eventuales no queden registradas.

CUESTIONARIOS

De respuestas abiertas - El empleado contesta con sus propias palabras, la desventaja es que depende de la facilidad de expresión del empleado, difícil de aplicar a personal de escasos estudios.

De respuesta cerrada. - Se ofrecen al entrevistado varias alternativas para su elección, de las que únicamente escogerá una.

ENTREVISTA

Libre no existe un orden preestablecido, se caracteriza por su espontaneidad.

Dirigida. - Se eligen temas de antemano, alrededor de los cuales gira la entrevista.

Estandarizada. - Se efectúa por lo regular tomando como base un cuestionario que establece lineamientos rígidos a seguir, con el propósito de efectuar comparaciones posteriores.

ANALISIS DE PUESTOS

Método lógico que separa diversas partes de un todo, con el objeto de estudiarlas independientemente - así como las diversas relaciones - que existen entre ellas.

El análisis es el método cuya finalidad es, determinar las actividades a realizar en un puesto, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc) que debe llenar la persona idónea para cubrir el puesto con éxito, y las condiciones ambientales que privan en la organización

DESCRIPCION DE PUESTOS

Forma escrita de las funciones a realizarse en el puesto.

DESCRIPCION GENERICA

Breve explicación de la actividad mas representativa del puesto, - que sirva para definirlo, sin entrar en detalles, y considerando su función como un todo.

DESCRIPCION ANALITICA

Descripción detalladas de las funciones a realizarse en un puesto; su clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios generales (importancia, frecuencia cronológica etc.).

Denominación del puesto _____

¿Que otra(s) denominación(es) tiene? _____

Localización en la organización

Elabore un organigrama que muestre la posición del puesto dentro de la organización;

Jefe inmediato superior

Nombre _____ Puesto _____

Jornada de trabajo

De _____ a _____. Alimentación de _____ a _____ de _____ a _____
(día)

Observaciones:(Jornadas u horarios extraordinarios): _____

Localización física (señalar el edificio, piso, alineación y orientación donde se encuentre el puesto) _____

DESCRIPCION ANALITICA

Actividad	Días					Quincena		Meses												Eventuales (descripción)
	L	M	M	J	V	1a.	2a.	E	F	M	A	M	J	JU	AG	S	O	N	D	
1 .																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				

DESCRIPCION GENERICA

Función	Dirección, Subdirección, Departamento (Involucrados)	Asuntos a tratar	Observaciones
1			
2			
3			
4			
5			

REQUERIMIENTOS

Habilidad

Escolaridad

- . Primaria
- . Secundaria
- . Bachillerato o vocacional
- . Carrera técnica o comercial
- Especificar _____
- . Profesional; especificar: _____
- . Posgrado, especificar: _____

Conocimientos especiales necesarios:

Especificar: _____

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Idiomas:

Idioma	Requiere leerlo	Requiere leerlo y escribirlo	Requiere hablarlo	Requiere dominarlo (Escribirlo, leerlo y hablarlo)

Experiencia:

Necesaria _____ Deseable _____ No necesaria _____

En caso de ser necesaria: _____ en puesto similar _____ en el área _____

Marcar	Grado	Especificar claramente la habilidad requerida
<input type="checkbox"/>	No hace falta más de un mes	
<input type="checkbox"/>	Es necesario más de un mes; promedio de 3	
<input type="checkbox"/>	Más de 3 meses, pero menos de un año (especificar)	
<input type="checkbox"/>	Más de un año (especificar)	

Capacitación requerida: (Marcar sólo un concepto).

Menos de un mes.

Más de uno, pero menos de tres meses.

Tres meses, pero menos de 6.

Más de seis meses (especificar) _____

Observaciones: _____

Iniciativa.

- Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presenten constantemente en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

Esfuerzo.**Mental y/o visual.**

- Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
- Requiere mucha atención, pero solo durante períodos cortos; por ejemplo, al cobrar dinero; al recibir instrucciones, etc.
- Se requiere que se ponga atención intensa en períodos regulares; por ejemplo, al verificar cantidades o condiciones, medidas, etc.
- Se requiere una atención constante intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

Físico.

- El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.
- El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.
- Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
- El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, por razón del puesto.

Responsabilidad.

Tipo de Responsabilidad	N i v e l e s				
	Total	Funcionarios	Profesional	Administrativo	Servicios
Directa					
Indirecta					

En tramite y proceso.

- Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la oficina.
- La marcha del departamento.
- La marcha de la Subdirección.

En valores y/o equipo.

- Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$ 5,000.00.
- Los perjuicios pueden ser por más de \$ 5,000.00, pero menos de - - - \$ 10,000.00.
- Por más de \$ 25,000.00, pero menos de \$ 50,000.00.
- Por más de \$ 250,000.00 (especificar).

Condiciones de trabajo.

Ambiente	Pésima (os)	Deficiente (s)	Bueno (a)	Excelente (s)
Aspectos				
Iluminación				
Olores				
Emanaciones				
Humedad				
Resequedad				
Corrientes				
Ventilación				
Frío				
Calor				
Limpieza				
Ruido				

Tipo	100 %	75 %	50 %	25 %	10 %	Eventual
Interior						
Exterior						
Escritorio						
Máquina						
Vehículo						
De pie						
Sentado						
Caminando						
Manejando						

Accidentes de Trabajo.

Probabilidades	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Caídas				
Cortadas				
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes				
Choques eléctricos				
Raspaduras				
Machucaduras				
Envenenamientos				
Otros				

Enfermedades Profesionales.

Probabilidades	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias				
Oído				
Vista				
Sistema respiratorio				
Sistema nervioso				
Sistema digestivo				
Saturnismo				
Otros				

Perfil.

Edad _____ Sexo M _____ F _____ No importa el sexo _____

Estado civil:

Soltero _____ Casado _____ No importa el estado civil _____

Rasgos físicos deseables _____

Características psicológicas deseables _____

Nombre del entrevistado _____

Antigüedad en el puesto _____

Revisó:

Nombre _____

Puesto _____

Modificaciones hechas _____

Aprobó _____ Fecha _____

Entrevistador _____

Observaciones _____

Como se ha comentado anteriormente y atendiendo a las necesidades - concretas de la Secretaría, se eligió al personal de la Dirección General de Industrias como grupo piloto a fin de aplicar el cuestionario -- que propongo como tentativa. Para este efecto se seleccionó una muestra del orden del 40 % del total del personal que ocupan los 8 puestos - que se consideran representativos dentro de la organización.

Fue por medio de este mecanismo que se llegó a la elaboración de los - 8 Análisis de Puestos que a continuación anexo.

DENOMINACION DEL PUESTO: CHOFER

Localización en la organización: Depende jerárquicamente del primer y segundo niveles.

Jornada de Trabajo: Horario completo y disponibilidad para laborar jornadas extraordinarias.

DESCRIPCION ANALITICA.

<u>Actividad</u>	<u>Periodicidad</u>
1. Supervisar el mantenimiento del vehículo.	mensualmente
2. Revisar y dar servicio al vehículo.	cada tercer día
3. Conducir.	diariamente
4. Trasladar a funcionarios y vigilar su seguridad física.	diariamente

DESCRIPCION GENERICA.

1. Conducción y traslado de funcionarios en vehículo Oficial.

REQUERIMIENTOS.

Habilidad : Para conducir toda clase de vehículos.

ESCOLARIDAD:

Primaria y/o secundaria.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES NECESARIOS:

Curso elemental de mecánica automotriz.

EXPERIENCIA:

Necesaria en puesto similar mínima un año.

CAPACITACION REQUERIDA:

De uno a tres meses.

INICIATIVA:

Se requiere iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten en el trabajo.

ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL:

Requiere mucha atención pero solo durante periodos cortos.

ESFUERZO FISICO:

El trabajo exige muy poco esfuerzo pues sólo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.

RESPONSABILIDAD:

Directa: a nivel funcionarios.

Indirecta: a nivel de servicios.

TRAMITE Y PROCESO:

Los errores y omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la unidad que dirige su jefe inmediato.

VALORES O EQUIPO:

Los bienes que maneja puede producir perjuicios hasta por \$ 250,000.00.

CONDICIONES DE TRABAJO:

En este tipo de puestos las condiciones en que se labora son: Ruido y las condiciones climatológicas que privan en el ambiente, asimismo la mayor parte del tiempo se está en el exterior, conduciendo el vehículo.

ACCIDENTES DE TRABAJO:

Probabilidades considerables de accidentes automovilísticos y remotas raspaduras o machucaduras.

ENFERMEDADES PROFESIONALES:

Probabilidades considerables de afecciones visuales, auditivas y - del sistema nervioso.

PERFIL:

Edad: De 25 a 35 años.

Estado civil: Casado de preferencia.

Rasgos físicos deseables: Apariencia agradable.

Características Psicológicas deseables: Coeficiente intelectual término medio, alta capacidad para recibir y acatar instrucciones, personalidad estable.

DENOMINACION DEL PUESTO: RECEPCIONISTA

Localización en la organización: Depende jerárquicamente del primer y segundo nivel.

Jornada de Trabajo: Horario completo.

DESCRIPCION ANALITICA:

<u>Actividad</u>	<u>Perioricidad</u>
Recepción y control de documentación.	diariamente
Atención y orientación al Público.	diariamente
Atiende, registra y controla llamadas telefónicas.	diariamente
Control de agenda del funcionario.	diariamente

DESCRIPCION GENERICA:

Atención y orientación al público en general.

REQUERIMIENTOS:

HABILIDAD:

En las relaciones interpersonales.

ESCOLARIDAD:

Secundaria y/o equivalente.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES NECESARIOS:

Curso elemental de mecanografía y registro de correspondencia, conocimientos básicos del inglés.

EXPERIENCIA:

Necesaria en puesto similar mínima un año.

CAPACITACION REQUERIDA:

Un mes.

INICIATIVA:

Se requiere habilidad para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.

ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL:

Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

ESFUERZO FISICO:

El trabajo exige muy poco esfuerzo, ya que sólo se realizan trabajos operativos.

RESPONSABILIDAD:

Directa: a nivel de funcionarios y al público.

Indirecta: a nivel Administrativo.

EN TRAMITE Y PROCESO:

Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha en el trabajo.

EN VALORES Y/O EQUIPO:

Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$ 25,000.00.

CONDICIONES DE TRABAJO:

El ambiente en que se realiza este trabajo esta expuesto a factores de iluminación artificial y ruido; asimismo las actividades que se ejecutan son: en el interior sentada al escritorio.

ACCIDENTES DE TRABAJO:

En este puesto las probabilidades de accidentes de trabajo son remotas.

ENFERMEDADES PROFESIONALES:

Las probabilidades de enfermedades de la vista son considerables.

PERFIL:

Edad: de 20 a 30 años

Sexo: Femenino

Estado civil: Soltera de preferencia.

Rasgos físicos deseables: Apariencia agradable y buena presentación.

Características Psicológicas deseables: Capacidad en el manejo de las relaciones interpersonales .

Coficiente Intelectual: Término medio.

DENOMINACION DEL PUESTO: SECRETARIA DE JEFE DE DEPARTAMENTO

Localización en la Organización: Depende directamente de jerarquías del tercer nivel organizacional.

Jornada de Trabajo: Horario completo y disponibilidad de tiempo para laborar jornadas extraordinarias.

DESCRIPCION ANALITICA:

<u>Actividad</u>	<u>Periodicidad</u>
Tomar y transcribir dictados.	Diariamente.
Organizar y controlar el archivo.	Una vez por semana.
Atender llamadas telefónicas.	Diariamente.
Realizar trámites administrativos.	Diariamente.
Atender asuntos del personal - para su jefe inmediato superior.	Cuando el trabajo lo requiera.

DESCRIPCION GENERICA:

Atender todos los asuntos secretariales y aquellos que le ordene su jefe inmediato superior.

REQUERIMIENTOS:

HABILIDAD:

Taquimecanografía.

ESCOLARIDAD:

Carrera comercial.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES NECESARIOS:

Técnicas elementales de archivonomía, taquimecanografía y redacción.

EXPERIENCIA:

Necesaria en puesto similar mínima 6 meses.

CAPACITACION REQUERIDA:

Un mes.

INICIATIVA:

Se requiere iniciativa para resolver problemas que se presentan constantemente en el trabajo.

ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL:

Se requiere una atención constante, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto, y el peligro que existe de cometer -- errores de trascendencia.

ESFUERZO FISICO:

El trabajo exige muy poco esfuerzo físico.

RESPONSABILIDAD:

Directa: a nivel de funcionarios.

Indirecta: a nivel de administrativo.

EN TRAMITE Y PROCESO:

Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha del - Departamento.

EN VALORES Y/O EQUIPO:

Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$ 25,000.00.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Estas se ven afectadas únicamente por la iluminación artificial; asimismo las actividades de este puesto se llevan en el interior, sentada al - escritorio la mayor parte del tiempo.

ACCIDENTES DE TRABAJO:

Las probabilidades de accidentes de trabajo en este puesto son muy remotas.

ENFERMEDADES PROFESIONALES:

Las probabilidades de contraer enfermedades son relativas a cualquier afección de la vista.

PERFIL:

Edad: De 22 a 30 años.

Estado civil: Soltera de preferencia.

Rasgos físicos deseables: Excelente presentación y aparencia agradable.

Características Psicológicas deseables: Coeficiente intelectual superior al término medio, capacidad de toma de decisiones y capacidad en el manejo de las relaciones interpersonales.

DENOMINACION DEL PUESTO: AUXILIAR DE ANALISTA

Localización en la Organización: Depende jerárquicamente de personal del tercer y cuarto nivel de la organización.

Jornada de Trabajo: Regularmente medio tiempo.

DESCRIPCION ANALITICA:

<u>Actividad</u>	<u>Periodicidad</u>
Registra datos y elabora cuadros estadísticos.	Todas estas actividades se realizan de acuerdo a las cargas y condiciones del trabajo.
Integra y clasifica la información necesaria para la elaboración de proyectos específicos.	

DESCRIPCION GENERICA:

Apoyar al analista especializado en todas las actividades que integran el proceso administrativo.

REQUERIMIENTOS:

HABILIDAD:

Alta capacidad de atención, concentración y juicio.

ESCOLARIDAD:

Estudios a nivel Licenciatura.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES NECESARIOS:

Conocimientos elementales en Elaboración de Proyectos y Estadística.

EXPERIENCIA:

Necesaria en el área, mínimo un año.

INICIATIVA:

Se requiere iniciativa para resolver problemas que se presentan eventualmente en el trabajo.

ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL:

Se requiere una atención constante en los asuntos que se controlan en el puesto.

ESFUERZO FISICO:

Este trabajo requiere muy poco esfuerzo físico.

RESPONSABILIDAD:

Directa: a nivel profesional.

Indirecta: a niveles de funcionarios administrativos.

EN TRAMITE Y PROCESO:

Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha del -- Departamento y la Subdirección.

EN VALORES Y/O EQUIPO:

Los bienes que maneja pueden producir perjuicios por \$ 5,000.00 a - \$ 10,000.00.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Estas se ven afectadas únicamente por la iluminación artificial; asimismo las actividades del puesto se llevan a cabo en el interior la mayor parte del tiempo, y eventualmente fuera de la oficina cuando se requiere alguna investigación.

ACCIDENTES DE TRABAJO:

Las posibilidades de accidentes de trabajo son muy remotas.

ENFERMEDADES PROFESIONALES:

Las probabilidades de éstas, son relacionadas a cualquier afección de la vista.

PERFIL:

Edad: De 22 a 35 años

Estado civil: Indistinto

Rasgos físicos deseables: Buena presentación.

Características Psicológicas deseables: Coeficiente intelectual superior al término medio, alta capacidad analítica, descriptiva y de juicio.

DENOMINACION DEL PUESTO: AUXILIAR DE LABORATORISTA

Localización en la Organización: Depende de jerarquías ubicadas en el - tercer y cuarto nivel de la organización.

Jornada de Trabajo: Horario completo de preferencia.

DESCRIPCION ANALITICA:

<u>Actividad</u>	<u>Periodicidad</u>
Realiza pruebas y análisis de - laboratorio.	Diariamente
Suministra materiales necesarios.	Semanalmente
Clasifica muestras.	Diariamente

DESCRIPCION GENERICA:

Auxilia y apoya al responsable de laboratorio en todas las actividades inherentes a su puesto.

REQUERIMIENTOS:

HABILIDAD:

En el uso de instrumental y equipo de laboratorio.

ESCOLARIDAD:

Técnico Laboratorista.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES NECESARIOS:

No indispensables.

EXPERIENCIA NECESARIA EN EL AREA:

Seis meses.

INICIATIVA:

Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.

ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL:

Se requiere una atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de las actividades del puesto.

ESFUERZO FISICO:

Se realizan esfuerzos físicos pero no de manera constante.

RESPONSABILIDAD:

Directa: a nivel profesional.

Indirecta:

EN TRAMITE Y PROCESO:

Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha del laboratorio.

EN VALORES Y/O EQUIPO:

Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por más de \$ 250,000.00.

CONDICIONES DE TRABAJO:

En este puesto las condiciones de ambiente a que se ve sometido, son, iluminación artificial, olores y humedad.

ACCIDENTES DE TRABAJO:

Las probabilidades de accidentes son considerables en cuanto a: Quema duras, envenenamientos, cortadas y choques eléctricos.

ENFERMEDADES PROFESIONALES:

Son considerables las probabilidades en afecciones de: Sistema respiratorio, vista y alergias.

PERFIL:

Edad: mínima 25 años.

Estado civil: Es indistinto.

Rasgos físicos deseables: ninguno de especial consideración.

Características Psicológicas deseables: Coeficiente intelectual término medio, alta capacidad de atención y observación.

DENOMINACION DEL PUESTO: DELEGADO ADMINISTRATIVO

Localización en la Organización: Depende jerárquicamente del segundo nivel organizacional.

Jornada de Trabajo: Horario completo y disponibilidad para laborar jornadas extraordinarias.

DESCRIPCION ANALITICA:

<u>Actividad</u>	<u>Periodicidad</u>
Administra, ejerce y controla - el presupuesto de la Unidad.	Todas estas actividades se realizan - de acuerdo a las cargas y condiciones de trabajo.
Trámite de altas y bajas de - personal.	
Asigna los recursos materiales necesarios.	

DESCRIPCION GENERICA:

Atiende y controla todos los aspectos referentes al Sistema de Administración.

REQUERIMIENTOS:

HABILIDAD:

Alta capacidad en la atención de asuntos varios.

ESCOLARIDAD:

Estudios a nivel Licenciatura.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES NECESARIOS:

Auditoría, contable y administrativa.

EXPERIENCIA:

Mínima necesaria un año en puesto similar.

INICIATIVA:

Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan en el trabajo.

ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL:

Se requiere una atención constante, por la delicadeza de los asuntos - que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

ESFUERZO FISICO:

Este trabajo requiere muy poco esfuerzo físico.

RESPONSABILIDAD:

Directa: Con todos los niveles jerárquicos de la organización.

Indirecta: Con puestos similares de otras unidades.

EN TRAMITE Y PROCESO:

Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la Dirección.

EN VALORES Y/O EQUIPO:

Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por más de - \$ 250,000.00.

CONDICIONES DE TRABAJO:

La condición ambiental que afecta a este trabajo es la iluminación artificial.

ACCIDENTES DE TRABAJO:

Las probabilidades de accidentes de trabajo son muy remotas.

ENFERMEDADES PROFESIONALES:

Las probabilidades de contraer enfermedades en este trabajo son muy remotas.

PERFIL:

Edad: 25 a 35 años.

Sexo: Indistinto.

Estado civil: Casado de preferencia.

Rasgos físicos deseables: Excelente presentación y apariencia agradable.

Características Psicológicas deseables: Coeficiente intelectual superior al término medio, capacidad de atender varios asuntos a la vez, capacidad en el manejo de las relaciones interpersonales, alto sentido de responsabilidad, capacidad en la toma de decisiones.

DENOMINACION DEL PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO

Localización en la Organización: Depende jerárquicamente del segundo - nivel organizacional.

Jornada de Trabajo: Horario completo y disponibilidad para laborar jornadas extraordinarias.

DESCRIPCION ANALITICA:

<u>Actividad</u>	<u>Periodicidad</u>
Elabora, promueve y ejecuta programas de actividades.	Todas estas actividades se realizan - dependiendo de las condiciones y cargas de trabajo.
Establece estrategias para mejorar el desempeño de actividades.	
Controla dirige y supervisa las tareas del personal asignado a su cargo.	

DESCRIPCION GENERICA:

Implantar y ejecutar todo tipo de actividades inherentes a su cargo.

REQUERIMIENTOS:

HABILIDAD:

Alta capacidad de planeación, toma de decisiones y manejo de personal.

EXPERIENCIA:

Mínima necesaria de un año en el área.

INICIATIVA:

Se requiere de iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.

ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL:

Se requiere de atención constante y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto.

ESFUERZO FISICO:

Este trabajo requiere de muy poco esfuerzo físico.

RESPONSABILIDAD:

Directa: a nivel de funcionarios y administrativo.

Indirecta: a nivel de servicios.

EN TRAMITE Y PROCESO:

Los errores u omisiones pueden afectar la marcha del Departamento y de la Subdirección.

EN VALORES Y/O EQUIPO:

Los bienes que maneja pueden producir perjuicios por más de \$ 25,000.00 pero menos de \$ 50,000.00.

CONDICIONES DE TRABAJO:

La condición ambiental que afecta en este puesto es la iluminación -- artificial.

ENFERMEDADES PROFESIONALES:

Las probabilidades de contraer enfermedades de trabajo son muy remotas.

PERFIL:

Edad: de 25 a 35 años.

Sexo: Indistinto.

Estado civil: Casado de preferencia.

Rasgos físicos deseables: Excelente presentación y apariencia agradable.

Características Psicológicas deseables: Coeficiente intelectual superior al término medio, perfil de personalidad estable, características - de trato amable, alto sentido de personalidad.

DENOMINACION DEL PUESTO: ASESOR ESPECIALIZADO

Localización en la Organización: Depende jerárquicamente del segundo - nivel organizacional.

Jornada de Trabajo: Horario completo y disponibilidad para laborar jornadas extraordinarias.

DESCRIPCION ANALITICA

<u>Actividad</u>	<u>Periodicidad</u>
Planea, organiza, evalúa y controla proyectos de la especialidad del área en que labora.	Todas estas actividades se realizan dependiendo de las condiciones y -- cargas de trabajo.
Proporciona alternativas de solución a determinados problemas.	
Supervisa y dirige las actividades que desarrolla el personal a su cargo.	

DESCRIPCION GENERICA:

Asesorar y apoyar a su jefe inmediato superior en todas las actividades inherentes a su puesto.

REQUERIMIENTOS:

HABILIDAD:

Alta capacidad de atención, observación, juicio y toma de decisiones.

EXPERIENCIA:

Mínima necesaria de un año en puesto similar.

INICIATIVA:

Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan en el trabajo.

ESFUERZO METAL Y/O VISUAL:

Se requiere atención constante, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto.

ESFUERZO FISICO:

Este trabajo requiere de muy poco esfuerzo físico.

RESPONSABILIDAD:

Directa: a nivel de funcionarios.

Indirecta: a nivel administrativo.

EN TRAMITE Y PROCESO:

Los errores u omisiones pueden afectar la marcha de la Subdirección.

EN VALORES Y/O EQUIPO:

Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$ 10,000.00.

CONDICIONES DE TRABAJO:

La condición ambiental que afecta en este puesto es la iluminación artificial.

ACCIDENTES DE TRABAJO:

Las probabilidades de accidentes de trabajo son muy remotas.

ENFERMEDADES PROFESIONALES:

Las probabilidades de contraer alguna enfermedad en este trabajo son muy remotas.

PERFIL:

Edad: 25 a 35 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Casado, de preferencia.

Rasgos físicos deseables: Excelente presentación y apariencia agradable.

Características psicológicas deseables: Coeficiente intelectual superior al término medio y perfil de personalidad estable.

NOTAS:

1 / Arias Galicia, Fernando (coordinador). Administración de Recursos Humanos. México, Trillas, 1976, p. 1974.

2 / Ley del Trabajo. México, Editores Mexicanos, 1976, p. 13.

3 / Idem. p. 50.

CAPITULO TERCERO

SELECCION DE PERSONAL

En el proceso de contratación, uno de los pasos trascendentales y que además constituye el tema principal de este trabajo, es la selección.

Después de 1976 y con base a los objetivos que plantea la Reforma Administrativa, se ha tratado de tecnificar la selección de personal en el sector público, con el objeto de optimizar los resultados de este proceso.

La selección es el paso que precede a la contratación, permitiendo apreciar las ventajas y desventajas que ofrece el candidato; como consecuencia de su importancia, el proceso de selección debe realizarse en base a varios pasos claramente establecidos, invariables, y específicos que conduzcan a un examen y conocimiento del potencial del candidato tanto en el aspecto intelectual como de personalidad, proporcionando la pauta para ubicarla en el puesto correspondiente de acuerdo a las actitudes y aptitudes detectadas a través de los exámenes aplicados.

El proceso de selección de personal utilizado en la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial integra los siguientes pasos o requisitos:

- A. Hoja de solicitud
- B. Entrevista
- C. Pruebas Psicotécnicas, según el puesto a cubrir
- D. Investigaciones
- E. Examen Médico

Una vez enunciados los pasos a seguir, es conveniente detallarlos uno a uno resaltando su utilidad, importancia y la forma en que se llevan a cabo.

A. HOJA DE SOLICITUD

Después de analizar el contenido a varias hojas de solicitud de diferentes empresas, se determinaron los datos que de acuerdo a las necesi-

dades de la Secretaría, debía contener la hoja de solicitud que se implantaría en el proceso de selección de personal, elaborando así un formato preciso, con diseño apropiado y espacios suficientes para - obtener la información deseada.

Importancia: Es el principio básico del proceso de selección, ya -- que es la cabeza del expediente del empleado.

El llenado de la Hoja de Solicitud puede utilizarse como medio para rechazar a ciertos candidatos no adecuados por falta de conocimientos o aptitudes fáciles de detectar (falta de los estudios imprescindibles, experiencia, etc.), así mismo permite que algunos solicitantes con posibilidades, requirieran dicha hoja y así, posteriormente - se convirtieran en candidatos potenciales para cubrir alguna vacante. Con este documento se puede comprobar si cubre los requisitos fundamentales del puesto, como son: edad, sexo, escolaridad, presentación, etc.

Los objetivos de la Hoja de Solicitud aparte de los ya mencionados - anteriormente son también el investigar la facilidad y habilidad del

candidato para escribir legiblemente y para contestar preguntas ob
jetivas en forma rápida y concisa obteniendo pistas de importancia
sobre la persona que solicita trabajo y en esta forma conducir una
exitosa entrevista preliminar; facilita al candidato ofrecer la infor
mación necesaria, evitando la tensión de las preguntas directas; -
asegurándole que su interés por prestar sus servicios en la Depen
dencia, queda registrado y clasificado para ser tomado en conside
ración posteriormente.

Sin embargo, todos estos objetivos no pueden ser realizados, a me
nos que la hoja de solicitud llene las siguientes especificaciones:

1. Que sea breve, con el fin de no cansar aquellos solicitantes que
no están acostumbrados a escribir mucho.
2. Que sólo contenga puntos esenciales, relacionados con la infor-
mación que se desea obtener, según el estudio desarrollado por
la Secretaría después de haber analizado solicitudes de empleo
de varias empresas.

3. Tomando en cuenta que la Secretaría emplea un gran número de personas de todos niveles la solicitud debe ser ponderada y clasificada de acuerdo al catálogo de puestos, lo que hará más fácil la diferencia entre los candidatos aptos de los no aptos, lo cual es detectado por el entrevistador, tomando nota de las observaciones más importantes.

Los renglones que incluye la hoja de solicitud utilizada en la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial son:

- a) Datos personales del candidato
- b) Escolaridad y estudios que actualmente efectúa
- c) Habilidades y conocimientos de máquinas usuales en una oficina.
- d) Referencias personales
- e) Experiencia (empleo actual y anteriores)
- f) Seguimiento (para uso exclusivo de la Secretaría)

Con el propósito de dar una visión integral de los datos e información que la integran al final de este capítulo se incluye un formato de Solicitud de Empleo.

B. ENTREVISTA

La entrevista de empleo es el momento crucial dentro del proceso de selección, ya que es cuando se tiene el primer contacto con el solicitante y se inicia la evaluación.

La entrevista se puede catalogar en dos categorías diferentes entre sí, tanto por la manera de llevarla a cabo, como por los resultados que de ella se esperan obtener: la entrevista dirigida y la no dirigida.

- a) La entrevista dirigida, está diseñada para obtener principalmente información específica respecto a hechos verificables, es dirigida, conducida, y planeada por el entrevistador antes de que principie la plática, sabiendo el entrevistador cual será el tema --

de la misma y haciendo preguntas específicas para centrar la conversación sobre los tópicos respecto a los cuales se desea la información.

- b) La entrevista no dirigida, se da cuando el objeto principal es lograr que se revele la personalidad del entrevistado. Las espectivas de ésta son mucho más ambiciosas que adquirir información respecto a hechos objetivamente verificables, siendo la meta específica profundizar el conocimiento de la personalidad y probables reacciones conductuales del entrevistado. Los propósitos que a veces pasan por alto, son los de lograr entendimiento y confianza. Un entrevistador experimentado trata de no conducir la plática, crea una atmósfera que invita al entrevistado a que hable con libertad respecto a sus actitudes e ideas que para él sean de importancia.

Cabe aclarar que en una entrevista de empleo, se necesita usar las dos técnicas, ya que estamos interesados tanto en recabar -- datos exactos sobre el individuo, como en conocer su personalidad.

El éxito de una entrevista depende, en parte, de un escenario adecuado. Los factores que la favorecen son los siguientes:

INTIMIDAD Y COMODIDAD

Si es posible las entrevistas deben celebrarse en una oficina privada, con sillones cómodos, aunque la intimidad y la comodidad son estados mentales más que corporales. Una intimidad adecuada se puede lograr en un rincón o en otro lugar en donde todos se encuentren alejados. Un entrevistado que se mantiene de pie frente al escritorio del entrevistador puede mantener una actitud mental inflexible, ya que si la persona no se encuentra cómoda, las respuestas pueden -- ser irreflexivas.

APERTURA INFORMAL

Es una entrevista dirigida, el sentido común sugiere la conveniencia de que el inicio sea indirecto, diciendo unas cuantas palabras generales que pongan cómodo al entrevistado. En una entrevista no dirigida puede dejarse al entrevistado el decidir cuando iniciarla. Es de énfasis que antes de la entrevista se genera un diálogo puramente social, que ayude a establecer el Rapport entre el entrevistado y entrevistador.

AUSENCIA DE INTERRUPCIONES

Cuando un entrevistado ha desechado toda la precaución y empieza a hablar libremente, una interrupción puede invertir todo el proceso ya que la actitud de sospecha y temor puede reafirmarse y vencer el súbito impulso del solicitante de confiar en el entrevistador.

USO DE LA ESCUCHA

Sea que la entrevista es dirigida o no, es esencial escuchar en forma enfática y atenta, así como aclarar en el momento oportuno -- cualquier duda o desviación poco deseable que se pueda suscitar.

Para que una entrevista sea un éxito, un entrevistador deberá tomar unas cuantas notas sobre la marcha, pero muchos inexpertos titubean al hacerlo y temen que sea incompatible con la atmósfera informal que es esencial para una plática confidencial. Las anotaciones nunca deben principiarse sino hasta después de que se haya establecido un cierto vínculo de confianza. En ocasiones los entrevistados se adentran en el espíritu de la toma de notas y tratan de convencer al entrevistador de apuntar nada más aquellas cosas que ellos consideran importantes o pertinentes.

CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA.

El final de la entrevista, es dar un matiz a todos los sentimientos del entrevistado respecto a la plática, haciendo un pequeño resumen de la misma. Para concluir felizmente una plática basta con seguir las sencillas líneas de cortesía y sentido común por parte del entrevistador.

SEGUIMIENTO DERIVADO DE LA ENTREVISTA.

No se puede considerar completa una entrevista a menos que exista un acertado seguimiento de la misma, en el caso específico de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial el seguimiento consta de:

1. Un oficio para el Departamento de Psicología en el cual se le pide a la persona encargada del mismo, que aplique al solicitante los exámenes psicotécnicos en el grado correspondiente al nivel del puesto que solicita.
2. Controlar la llegada de la respuesta del Departamento de Psicología, y registrarla en el expediente del solicitante.

3. Dar conocimiento al candidato de los resultados obtenidos en las pruebas que le fueron aplicadas. En el caso de que los resultados fueren negativos, se recomienda no informar de manera exacta y literal a la persona interesada, ya que esto le puede afectar psicológicamente.
4. Estudiar la posibilidad real de contratación del solicitante, según las vacantes existentes y los resultados obtenidos en los exámenes psicotécnicos.
5. Si existe la vacante que el candidato solicitó y los resultados de las pruebas que le fueron aplicadas son satisfactorios, el candidato es enviado con el responsable del área donde existe dicha vacante para someterlo a su juicio y consideración.
6. Comunicar los resultados de la entrevista al jefe del área a donde fue enviado el aspirante.
7. En caso de aprobación por parte del responsable de la mencionada área, informar al candidato de los requisitos necesarios para ser dado de alta, y tomar nota de su contratación final.

8. En caso de negativa, o que no existiera ninguna vacante disponible en el momento, la hoja de solicitud de empleo y los resultados obtenidos en las pruebas psicotécnicas, son archivadas en la Bolsa de Trabajo por un período de dos años y en caso de surgir una vacante o reemplazo eventual se tenga la oportunidad de ingresar a un candidato apto con su expediente integrado.

C. EXAMENES PSICOMETRICOS

Independientemente de la entrevista posterior al llenado de la Solicitud de Empleo, en la Oficina de Selección y Psicología del Tabajo, se realiza una segunda entrevista que dirige la persona encargada de la aplicación de exámenes psicotécnicos con el fin de corroborar el tipo o nivel de pruebas a que debe someter el candidato.

Los exámenes en principio son de cuatro niveles, dependientes del grado de escolaridad del candidato. Sin embargo, los niveles pueden variar si en la entrevista que se le practica en la Oficina de Psicología se considera que el entrevistado tiene posibilidades intelectuales superiores a sus estudios.

Dentro del proceso de selección de personal, la aplicación, evaluación e interpretación de los exámenes psicométricos constituye un paso muy importante ya que son el instrumento por el cual se obtiene un perfil o diagnóstico general del nivel intelectual, conocimientos, rasgos de personalidad, intereses y aptitudes de las personas que pretenden prestar sus servicios y desarrollar de manera óptima las funciones del puesto a ocupar. Es pues de vital importancia que el responsable de la aplicación de estos exámenes se apoye en los requisitos y funciones específicas de un previo análisis de puestos a fin de detectar los elementos relevantes que el candidato debe cubrir y que tendrán que ser evaluados con mayor énfasis, llegando como consecuencia a la realización del principio "El hombre adecuado para el puesto adecuado".

En el capítulo anterior se habló de un profesiograma que existe en la Secretaría, el cual ha servido de apoyo fundamental para la selección de personal aportando los requisitos y funciones en la amplia gama de puestos existentes marcando la pauta para determinar los tipos de exámenes que han de aplicarse a los candidatos propuestos

para cada uno de los grupos que integran el mencionado profesiograma. Atendiendo a lo anterior, los exámenes psicométricos que actualmente se aplican en el proceso de selección son los siguientes:

I. Para medir coeficiente Intelectual:

1. Beta
2. Barsit
3. Dominos
4. Raven
5. WAIS

II. Para obtener rasgos o perfil de Personalidad:

1. Gordon
 - a) I.P.G. - Inventario de Personalidad.
 - b) P.P.G. - Perfil de la Personalidad.
2. M.M.P.I. - Inventario Multifacético de la Personalidad de -
Minnessota.
3. Prueba de Frases Incompletas.

III. Para medir nivel de Socialización:

1. Moss

IV. Tres pruebas específicas para medir:

1. Destreza
2. Habilidad para el manejo de números
3. Razonamiento

Para proporcionar una idea más precisa de lo que se pretende evaluar con los exámenes, a continuación se presenta un glosario de las características que en su conjunto miden estas pruebas:

Inteligencia verbal.

Inteligencia abstracta.

Capacidad para planear y organizar.

Aptitud para expresarse por escrito.

Capacidad de dirección y trato con el personal.

Estabilidad emocional y adaptabilidad.

Capacidad de análisis y síntesis.

Experiencia en el puesto.

Conocimientos generales respecto al puesto.

Actitud hacia personas de mayor jerarquía.

Identificación con la Institución.

Creatividad e Iniciativa.

Memoria, concentración y atención.

Trabajo bajo presión de tiempo.

Personalidad para el puesto.

Se enfatiza que de este glosario de características algunas serán - preponderantes para algunos puestos y otras lo serán en menor escala.

A su vez, las pruebas que se enuncian han sido agrupadas en varios niveles con el fin de detectar los potenciales requeridos por un puesto determinado en un grupo de trabajo específico.

El llevar a cabo un eficiente proceso de selección de personal tendrá como consecuencia elegir al candidato que de acuerdo a sus conocimientos, intereses, aptitudes y personalidad sea considerado como apto para ocupar determinado puesto; esto a su vez ofrece algunas ventajas entre las que destacan las siguientes:

Seguridad:

Esta es provocada por varios factores: identificación con el empleo, relaciones humanas favorables, satisfacción de necesidades primarias a través de la remuneración obtenida por su fuerza de trabajo

y satisfacción de otro nivel de necesidades como lo es el reconocimiento y éste se dá generalmente cuando la persona se encuentra ubicada en el contexto general de sus funciones elevando sus niveles de eficiencia, eficacia y productividad.

Satisfacción en el Trabajo.

Se manifiesta por el comportamiento o conducta humana, identificándose como actitud positiva y de agrado hacia el trabajo o la organización; esto evitará el conocido Autoextrañamiento que se dá cuando los trabajadores no se encuentran contentos de la actividad realizada.

Comunicación:

Esta debe entenderse como el proceso de interacciones significativas entre los seres humanos y debe darse en sus dos tipos: formal e informal, siendo el primero aquel que establece la estructura orgánica tomando en cuenta que existe una relación positiva entre comunicación y efectividad o realización.

Una vez dados estos factores primordiales e inherentes a las aptitudes y actividades del empleado podremos determinar un bajo índice de deserción con la conciencia de haber realizado un buen proceso de selección de personal.

D. INVESTIGACIONES.

Para un mayor conocimiento del candidato se necesita hacer una investigación que nos pruebe su veracidad y sinceridad en las declaraciones hechas en la hoja de solicitud de empleo. El conocer los motivos para abandonar su último trabajo nos puede dar pautas sobre el carácter y sus inquietudes. Como quedó aclarado en el primer capítulo de este trabajo, (Antecedentes Históricos) las cartas de recomendación no son de mucha utilidad, ya que las empresas prefieren evitar disgustos y relegarse responsabilidades. Por consiguiente la medida que se impone es aplicar un estandar equitativo para los distintos puestos basados en la experiencia anterior que nos demuestra las necesidades del trabajo a desempeñar.

E. EXAMEN MEDICO.

El examen médico es imprescindible, ya que es obligación de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, así como de toda dependencia gubernamental de proteger a la misma de personas con graves impedi-

mentos físicos. Sin embargo, el examen médico no es un instrumento para detectar debilidades, sino que trata de ayudar al futuro empleado, como a la dependencia. Las personas con algún impedimento físico que no perjudica en el tipo de trabajo solicitado no tienen objeción alguna. Por lo que el examen médico, se limita a detectar mediante el historial clínico, aquellos problemas que impedirían el desarrollo normal del puesto. El examen se complementa con el catastro torácico y eventualmente otras pruebas si el médico lo considera pertinente. Todos los datos recabados en dichos exámenes son estrictamente confidenciales, y serán archivados dentro del expediente del candidato.

F. CONTRATACION DE PERSONAL.

Después de haber observado los dos pasos primordiales, que son el reclutamiento y la selección, se llega a la finalización del proceso: la contratación.

Para llegar a este paso, se entiende que el solicitante ha realizado - con éxito las pruebas que le fueron aplicadas y fué aceptado para -- ocupar la vacante existente.

La contratación dentro de la Secretaría está sujeta a reglamentos - claramente establecidos, invariables para todos los niveles que especifica el Profesiograma. El solicitante ya seleccionado se tiene que dirigir a la Delegación Administrativa de la Unidad en donde laborará para que se le proporcionen todas las informaciones acerca de los requisitos de contratación.

1) REQUISITOS PREVIOS A LA CONTRATACION.

Requisitos de Contratación que debe reunir el candidato:

- 1.1 Llenar formato de estadística que proporcionará la Delegación Administrativa de la Unidad Contratante.

Dicho formato es un control estadístico que se tiene que entregar a la Subdirección de Recursos Humanos, para ser registrado en una computadora y tener así un control ágil sobre todos y cada uno de los empleados de la Secretaría, con datos generales, la ubicación del empleado, puesto que ocupa escolaridad, etc.

- 1.2. Curriculum Vitae.

- 1.3. Comprobantes:

- a) Constancia de Estudios (de acuerdo a los requisitos del puesto).
- b) Constancia de trabajos anteriores.

- 1.4. La Filiación como empleado federal. Complementada mediante la presentación de la Cartilla de Servicio Militar liberada (o en su defecto Precartilla), Acta de Nacimiento Certificada, Registro Federal de Causantes y Fotografías.

La filiación se elabora en el Departamento de Personal de la Secretaría, a solicitud expresa de la Delegación Administrativa de cada unidad, mediante memorándum de presentación del empleado.

- 1.5. Baja Oficial. Este documento únicamente se le solicita al empleado que anteriormente trabajó en cualquier otra Dependencia del Sector Público.

- 1.6. Exámenes Médicos. Estos se llevan a cabo en la oficina de Servicios médicos de la Secretaría, mediante solicitud escrita formulada por la Delegación Administrativa, así como el Catastro Tóxico como complemento de los exámenes médicos y que practica el "Hospital 20 de Noviembre" del ISSSTE.

- 1.7. Antecedentes no Penales. Estos se pueden obtener mediante Solicitud del interesado ante las autoridades de la Delegación que le corresponde al candidato, o acudiendo directamente, a la Dirección General de Policía y Tránsito.

Una vez que el candidato cubrió todos los requisitos necesarios para su contratación se procede a la misma.

2) CONTENIDO DEL CONTRATO.

La contratación es la formalización de la relación laboral entre los trabajadores y la Secretaría, esta formalización se hace a través de una constancia de nombramiento expedida por la autoridad competente, en este caso, expedida por el Departamento de Personal con las firmas de autorización de: el Oficial Mayor, el Director General de Administración, el Director General de la Unidad contratante, -- el Subdirector de Recursos Humanos y la del Empleado.

Los empleados de nuevo ingreso tienen que recibir dicha constancia y ser incluidos en la nómina. Los nombramientos forzosamente deben incluir aquellos datos que la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado en su artículo 15 prevé:

- a) Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio.
- b) Los servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- c) El carácter del nombramiento: definitivo, interino, provisional, por tiempo fijo o por obra determinada.
- d) La duración de la jornada de trabajo.

- e) El sueldo y demás prestaciones que habrá de percibir el trabajador.
- f) El lugar donde prestará sus servicios.

3) TIPOS DE NOMBRAMIENTO.

Cabe hacer la aclaración que se pueden considerar 2 niveles de empleados:

- a) Empleados de Confianza.
- b) Empleados de Base.
 - a) Los empleados de Confianza. - Son todos aquellos empleados, que ocupan puestos que son considerados de funcionarios por el grado de responsabilidad y toma de decisiones que en ellos descansa y que quedan comprendidos dentro de la pirámide organizacional de la Secretaría, desde Jefes de Departamento y Asesores hasta el Secretario del Ramo, pasando por Subdirectores, Directores y Subsecretarios.
 - b) Empleados de Base. - Los nombramientos de empleados de base, están incluidos en el artículo 6o. de la Ley Federal -

de los Trabajadores al Servicio del Estado y pueden agruparse de la siguiente forma:

1. **Nombramiento definitivo:** es expedido para cubrir una plaza vacante sin titular o una plaza de nueva creación, después de que han pasado 6 meses y respetando los de rechos escalafonarios en su caso.

2. **Nombramiento provisional:** es aquel que se expide a un empleado para ocupar vacantes temporales mayores de 6 meses, originadas por licencias sin goce de sueldo, - otorgadas al titular de la plaza para ocupar un puesto de confianza, o cargo de elección popular.

3. **Nombramiento interino:** se expide a trabajadores que -- ocupan plazas que estén vacantes por licencias por tiempo definido o indefinido. Los empleados que gozan de es te tipo de nombramientos podrán ser removidos por los jefes de la Unidad de adscripción antes de 6 meses.

El desempeño de un puesto interino no crea derechos escalafonarios o sindicales.

4. Nombramiento de tiempo fijo o para obra determinada:
deberán especificarlo claramente dentro del texto de -
los mismos, con el fin de no dejar duda sobre su térmi
no.

Cabe aclarar que el empleado de nuevo ingreso tiene la obligación -
de ocupar el puesto que le fue asignado dentro de los primeros 10 -
días después de haber sido notificado de su asignación.

Cuando una persona de nuevo ingreso durante sus primeros 6 meses
(Período de Prueba) en el desempeño de sus funciones no llena los -
requisitos de aptitud, capacidad y puntualidad. La Secretaría, sin
responsabilidad legal puede determinar el cese. Esto, hecho en --
apoyo a lo que se establece en el artículo 60. de la Ley Federal de -
los Trabajadores al Servicio del Estado.

G. INDUCCION.

Por consideraciones de eficiencia es necesario que el empleado de nuevo ingreso sea adaptado en forma rápida y eficaz al nuevo medio en el cual desempeñará su trabajo, ya que las primeras impresiones de una persona son las más persistentes en el tiempo.

Al empleado de nuevo ingreso dentro de la Secretaría se le da a -- conocer ésta, como tal, poniendo a su disposición el Manual de -- Organización y el Organigrama, para que de esta forma se fami-- liarice con las metas y objetivos generales de la unidad donde labo-- rará, y su lugar dentro del contexto general de la misma, así co-- mo un directorio para conocer a los funcionarios y empleados que trabajan en ella facilitándoles la localización de los mismos.

Se recomienda la presentación directa, por lo menos dentro del -- cuadro de su departamento y con sus compañeros más próximos.

El jefe inmediato del trabajador tiene la obligación de darle todas - las indicaciones e informaciones que a éste le resulten necesarias para el buen desempeño de su trabajo.

Asimismo, le informa oportunamente de todas las reglas disciplina-
rias que la Secretaría impone a sus trabajadores.

También se le informa sobre los derechos, obligaciones y prohibi-
ciones que rigen a los empleados de la Secretaría contemplados en
las Condiciones Generales de Trabajo de la SEPAFIN. Se trata, --
por ejemplo de los derechos de vacaciones, descansos, guardería y
escuela para sus hijos, salarios, etc., así como de la forma en que
la Secretaría reglamentó los horarios, control de asistencia, etc.

Aparte de enterarse de los derechos, obligaciones y prohibiciones -
del empleado de nuevo ingreso debe ser puesto en conocimiento so-
bre los programas de premios, estímulos y recompensas de la Se-
cretaría del Gobierno Federal, para los empleados distinguidos en
el desempeño de su labor.

Este programa también se desprende de la implantación de la Reform
a Administrativa.

También al empleado se le dan a conocer los lugares donde puede co-
brar, sacar fotocopias y abastecerse de materiales de trabajo.

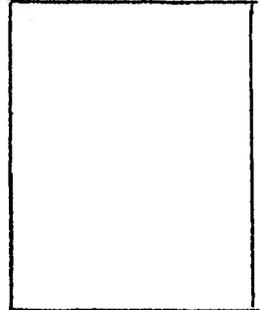
Es conveniente asimismo, asignarse una persona que la pueda auxiliar, en los primeros días, aclarándole cualquier duda que surja relacionada con su nuevo trabajo.

Todas estas acciones están encaminadas a que el empleado se adapte y familiarice con la organización lo antes posible, lo cual redundará en beneficio de la Secretaría.

Cabe hacer mención que dicho proceso de selección de personal, adolece de salida base técnica, ya que no cuenta con la información primordial que nos proporciona un ANALISIS DE PUESTOS DE LA DEPENDENCIA, que permita conocer a fondo:

1. Todos los puestos que existen en la organización.
2. La descripción genérica de las funciones de cada puesto.
3. La descripción analítica de cada puesto.
4. Los requerimientos mínimos de escolaridad a cubrir por puestos.
5. La futura capacitación para el buen desarrollo del puesto.
6. Los tipos de responsabilidad y a que niveles se da.
7. Las condiciones ambientales que privan en la organización.
8. Los riesgos del trabajo.
9. Y el perfil del puesto.

ANEXO.



SOLICITUD DE EMPLEO

SEA TAN AMABLE DE LLENAR ESTA SOLICITUD A MANO, CON TINTA LETRA DE IMPRENTA, TODA INFORMACION AQUI PROPORCIONADA SERA TRATADA EN FORMA CONFIDENCIAL.

Fecha	PUESTO SOLICITADO	Sueldo mensual deseado
-------	-------------------	------------------------

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre	
Domicilio		Colonia	Z.P.	Teléfono	
Lugar de nacimiento		Fecha de nacimiento		Nacionalidad	
Edad	Estado Civil	R.F.C.	Cartilla Serv.Mil.	Núm. Afiliación al ISSSTE	
Núm. de Licencia de Manejo		Observaciones			

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	FECHAS			TITULO CERT. RECIBIDO
		DE	A	AÑOS	
Primaria					
Secundaria					
Prep. o Vocacional					
Profesional					
Cursos especiales					
Comercial u otras					

ESTUDIOS QUE ESTA EFECTUANDO ACTUALMENTE

Curso o carrera			Escuela			Horario			Grado			
IDIOMA	TRADUCE			HABLA			ESCRIBE			LEE		
	bien	regular	poco	bien	regular	poco	bien	regular	poco	bien	regular	poco

CONOCIMIENTOS DE

mecanografía	taquigrafía	Máquinas IBM	Máquinas calculadoras	Archivo
--------------	-------------	--------------	-----------------------	---------

Quien lo recomienda :

REFERENCIAS PERSONALES (Favor de no incluir parientes o jefes anteriores)

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES
(empiece por su último o actual empleo)

COMPANIA	TELEFONO(S)	PUESTO	DURACION	SUELDO	CAUSA DE SEPARACION
Nombre de la Cfa.			De	Inicial	
Domicilio			A	Final	
Nombre de la Cfa.			De	Inicial	
Domicilio			A	Final	
Nombre de la Cfa.			De	Inicial	
Domicilio			A	Final	

COMENTARIOS Y CONSIDERACIONES FINALES

COMENTARIOS Y CONSIDERACIONES FINALES

En relación a los temas tratados en el presente trabajo, sus bases reales, mecanismo de ejecución y resultados observados; me permito hacer las siguientes consideraciones que implantadas en el sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal redundarían en beneficio no solo de la organización sino de la realización de actividades por parte del empleado.

1. - En lo referente al Proceso de Reclutamiento de Personal, considero de gran efectividad la implantación de un formato de Requisición de Personal que contenga todos los requisitos y características de la plaza y su ocupante. Este formato debe ser llenado por el responsable del área en que se presenta la vacante y en el preciso momento que requiere de ser cubierta. Una vez hecho lo anterior, este formato deberá ser enviado al Departamento de Personal donde será recibido y fechado, contrayendo así el compromiso de atenderlo y enviar al candidato idóneo de acuerdo a lo requisitado.

Para proporcionar una visión más específica y objetiva de lo que propongo, anexo al final de las consideraciones un proyecto de - formato de Requisición de Personal.

2. - Como ya se mencionó en el contenido de este trabajo, la Secretaría utiliza actualmente el Servicio Social como -- una eficiente fuente externa para apoyar el Proceso de Reclutamiento, sin embargo, su utilización no ha tomado el matiz de formalidad e importancia que requiere debido a que es un procedimiento que se encuentra en sus inicios de implantación. Por la experiencia y resultados obtenidos me permito sugerir que este rubro sea llevado a efecuto con la formalidad acorde a los resultados que de él se obtienen.

3. - En el renglón de Análisis de Puestos se ha mencionado, - que la Secretaría adolece de esta Técnica que proporcionaría la información necesaria para obtener los benefi - - cios siguientes:

- Conocimiento de todos los puestos que existen en la Organización.
- La descripción analítica y genérica de cada puesto.
- Los requerimientos mínimos necesarios para cubrir cada puesto.
- Las necesidades de capacitación para el buen desempeño del puesto.
- Los tipos de responsabilidad y niveles a que se da.
- Las condiciones ambientales que privan en la organización.
- Los riesgos del trabajo.
- El perfil del puesto.

Es por lo anterior que se propone adoptar dicha técnica que cuenta - con los instrumentos básicos y primordiales para realizar un efectivo proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, coadyuvando -- así al equilibrio de eficiencia, eficacia y productividad entre el empleado y la Organización.

4. - En cuanto al trámite administrativo en el proceso de contratación, se ha observado que carece de celeridad ya que el mismo debe ser autorizado por la firma de 4 funcionarios cuya díspo-

nibilidad de tiempo o atención es en algunos casos limitada, ocasionando atraso en el sistema operativo de sueldos y salarios. Al respecto se sugiere llevar a cabo un análisis -- que permita determinar y definir el momento en que "por poder", " por ausencia " o " Delegación de responsabilidad," el titular autorice a otra persona a firmar bajo cualquiera - de las acepciones citadas, evitando así el entorpecimiento del pago oportuno al personal.

CONCLUSIONES

Los sistemas de selección de personal que tradicionalmente predominaron en el Sector Público, eran eminentemente subjetivos, toda vez que no se ajustaban en términos generales o particulares a un procedimiento de selección de carácter uniforme, sino al criterio de la persona responsable de la contratación que en la mayoría de los casos, carecía de los conocimientos y procedimientos de orden técnico de cómo efectuar una selección adecuada.

Lo anterior no excluye la posibilidad de que utilizando estos procedimientos subjetivos, se obtuviera en varios casos resultados altamente satisfactorios.

Es a partir de la 4a. etapa de la Reforma Administrativa cuando se toma conciencia de la necesidad del establecimiento, implantación e implementación, de un procedimiento uniforme y objetivo de selección de personal, con el propósito de tener una organización eficiente y capaz, así como un desarrollo más completo del potencial humano disponible y de esta manera propiciar la movilidad y adecuación del personal que se cuenta para los cargos existentes.

Se considera que un procedimiento objetivo, eficiente y eficaz, debe ajustarse a tres fases indispensables, por lo mismo importantes que enseguida se apunta:

- El reclutamiento
- La selección
- La contratación

En la fase llamada Reclutamiento, se determina cuáles serán las herramientas o fuentes de selección: Las internas y las externas.

1. - Las fuentes internas son aquéllas en donde primeramente se señalan como candidatos para la vacante aquellas personas -- que han demostrado capacidad y deseo de superación dentro -- de la misma organización.

El resultado positivo de éstas, es que nos sirven para mantener vivo el interés de los empleados en el trabajo que desempeñan y en su capacitación.

Por otro lado, lo negativo consiste en las limitaciones, tanto en el número de candidatos como en su variedad, ya que en ocasiones éstos no reúnen los requisitos específicos que la vacante impone.

2. - Fuentes Externas. Como su nombre lo indica por provenir éstas del exterior nos ofrecen una variedad muy amplia de personal apto para ocupar plazas vacantes y ofrece la ventaja de la competencia entre los candidatos permitiendo mejorar el nivel de trabajo. En este renglón podemos señalar las siguientes fuentes externas.

- a) Libre iniciativa, consiste en que el candidato acude a la Secretaría con el fin de ingresar en ella por propio interés y no por conocidos o parientes que laboren en ella.
- b) Por amistad o relaciones, personas que por conocidos o amigos acuden a solicitar empleo para laborar en el Sector Público.

- c) **Instituciones Educativas.** Se mantiene contacto con universidades, institutos técnicos, escuelas técnicas y comerciales, con el propósito de que faciliten o aporten candidatos para ocupar las vacantes.

- d) **Servicio Social.** Una fuente muy importante de reclutamiento, lo es este rubro, por medio del cual se permite encontrar una variedad de candidatos con las habilidades y conocimientos necesarios que permiten superar el nivel medio de los empleados de la organización.

La selección es un proceso inmediatamente anterior a la contratación, está integrado por pasos claramente establecidos y específicos que permiten un examen y conocimiento real del candidato tanto de sus limitaciones como de sus aptitudes, con el propósito de colocarlo en el puesto que exija esas habilidades y esos conocimientos con que cuenta el candidato.

A partir de la Reforma Administrativa el proceso de Selección de la Secretaría ha tomado un cariz técnico y objetivo, con el propósito de optimizar los resultados de este proceso, actualmente - - consta de las fases siguientes: llenado de la hoja de solicitud de empleo, entrevista, pruebas psicotécnicas elaboradas conforme al puesto a cubrir, investigaciones y examen médico.

La contratación es la formalización de la relación laboral entre - los trabajadores y la Secretaría. Esta formalización se realiza - mediante expedición de una constancia de nombramiento con las - firmas de autorización de los CC. Oficial Mayor, Director General de Administración, Director General de la Unidad Contratante, Subdirector de Recursos Humanos y firma del empleado. Esta se ajusta a las disposiciones que sobre el particular señala la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Previamente a la contratación el empleado debe aportar toda la - información que requiere el formato de estadística; presentar currículum vitae; presentar constancia de estudios y de trabajos -

anteriores, acta de nacimiento, Registro Federal de Causantes, fotografías, cartilla de Servicio Militar, en su caso, y la filiación como empleado Federal; antecedentes no Penales; resultado de exámenes médicos; y baja oficial, en el caso de que el solicitante del empleo haya trabajado anteriormente en el Sector Público.

Los nombramientos pueden ser de cuatro tipos: nombramiento definitivo, provisional, interino, de tiempo fijo o para obra determinada.

Después de llevar a cabo la contratación se pasa a la etapa de Inducción, consistente en ubicar al nuevo empleado en el medio en el que habrá de trabajar, proporcionándole todos los elementos y recursos que le permitan desempeñar su labor en forma eficiente y eficaz.

Cabe hacer notar que el procedimiento descrito anteriormente se le pueden hacer ajustes y modificaciones, con el propósito de aumentar su grado de objetividad. Para ello, me permito hacer los siguientes comentarios:

1. Que haya una o varias funciones cuya realización sea necesaria.
2. Que estas funciones puedan ser realizadas por una persona.

Estimo que dándose los supuestos anteriores surge la vacante que puede ser de nueva creación o por renuncia. La vacante es el puesto sin titular originado por las necesidades operativas para realizar ciertas funciones.

Por lo anterior considero que lo primero que surge es la vacante, ante esto, lo primero que debe de hacerse es implementar una REQUISICION DE PERSONAL en la que se detallen las características de la vacante o del puesto a cubrir.

A continuación recomiendo la información que debe contener dicho documento.

- I Nombre del área solicitante.
- II Características del puesto vacante.
- III Requisitos básicos del puesto vacante.
- IV Fecha en que se elaboró la requisición y fecha en que se deberá cubrir la vacante.
- V Firma y fecha de recibida por el Departamento de Personal.
- VI Sección para uso exclusivo del Departamento de Personal.

* Todos estos rubros se subdividen a su vez, y para tal efecto se anexa proyecto de dicho documento.

B I B L I O G R A F I A

Arias Galicia, Fernando (coord.). Administración de Recursos Humanos. México, Trillas, 1979, pág. 525

Carrillo Castro, Alejandro. La Reforma Administrativa en México, -- 3a. ed., México, I.N.A.P., 1978, pág. 155.

Catálogo de Puestos. - SEPAFIN, Oficialía Mayor, 1981.

Chruden, Herbert J. Administración de Personal por Hebert J. Chruden y Arthur W. Sherman, Jr., 3a. reimp., México, C.E.C.S.A., 1980, - pág. 661.

Ley Federal del Trabajo, México, Editores mexicanos unidos, 1976, -- pág. 383.

Pigors, Paul. Administración de Personal por Paul Pigors y Charles A. Myers, 3a. ed., México, C.E.C.S.A., 1979, pág. 599.

Reyes Ponce, Agustín. "Relaciones Humanas" primera parte de Administración de Personal, 14a. reimp., México, Limusa, 1982, pág. 245.

Rivera Soler, Ricardo Antonio. Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal, 4a. reimp., México, Limusa, 1980, pág. 150.

Yoder, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales, 5a. reimp., México, C.E.C.S.A., 1979, pág. 804.