

92
2. Gen.

Universidad Nacional Autónoma de México



FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION

Reclutamiento y Selección del Personal
de la Secretaría General de Protección
y Vialidad del Distrito Federal.

**Seminario de Investigación Administrativa
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
Licenciado en Administración de Empresas
P R E S E N T A
María Elena Flores Cruz**

Asesor: LIC. MANUEL CABRERA LOPEZ



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PROLOGO

INTRODUCCION

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION EN GENERAL

- 1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO
- 1.2 DEFINICION DE ADMINISTRACION
- 1.3 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION
- 1.4 PRINCIPIOS DE LA DIVISION DEL TRABAJO
- 1.5 PRINCIPIOS DE LA AUTORIDAD-RESPONSABLE
- 1.6 PRINCIPIOS DE LA DISCIPLINA
- 1.7 PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO
- 1.8 PRINCIPIOS DE LA UNIDAD DE DIRECCION
- 1.9 PRINCIPIO DE LA SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL INTERES GENERAL
- 1.10 PRINCIPIO DE LA REMUNERACION DEL PERSONAL
- 1.11 PRINCIPIO DE LA CENTRALIZACION
- 1.12 PRINCIPIO DE LA JERARQUIA
- 1.13 PRINCIPIO DEL ORDEN
- 1.14 PRINCIPIO DE LA EQUIDAD

- 1.15 PRINCIPIO DE LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL
- 1.16 PRINCIPIO DE LA INICIATIVA
- 1.17 PERFIL DEL ADMINISTRADOR
- 1.18 PUNTOS DE VISTA SOBRE LA NECESIDAD DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION.
- 1.19 ACTITUD SOCIAL DE HENRI FAYOL
- 2.6 CONTRIBUCIONES DE OTRAS DISCIPLINAS
 - 2.6.1 INGENIERIA INDUSTRIAL
 - 2.6.2 PSICOLOGIA
 - 2.6.3 SOCIOLOGIA
 - 2.6.4 DE LA ANTROPOLOGIA
 - 2.6.5 DEL DERECHO
 - 2.6.6 DE LA ECONOMIA

C A P I T U L O I I

LAS TECNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 2.1 CONCEPTOS DE RECURSOS HUMANOS
- 2.2 DIFERENTES TIPOS DE RECURSOS
- 2.3 FUNCION DE LOS RECURSOS HUMANOS
- 2.4 ESTRUCTURA JERARQUICA
- 2.5 NIVEL JERARQUICO DE ACUERDO A LA ORGANIZACION
- 2.6 ORGANIZACION DE PERSONAL
- 2.7 LA ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES HUMANAS Y LABORALES

- 2.8 POLITICAS DE PERSONAL
- 2.9 EJEMPLO DE POLITICAS DE PERSONAL
- 2.10 GERENTE DE PERSONAL
- 2.11 FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

C A P I T U L O I I I

EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

- .1 DEFINICION
- .2 LOS TRABAJADORES COMO UN ELEMENTO IMPORTANTE EN LAS ORGANIZACIONES.
- .3 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.
 - 3.1 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION
 - 3.2 OBJETIVO DE LA SELECCION DE PERSONAL
 - 3.3 PLANEACION DE LA FUERZA HUMANA
 - 3.4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION Y CONTRATACION
 - 3.5 DETERMINACION DE LOS REQUISITOS DEL PUESTO VACANTE
 - 3.6 FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE TRABAJADORES.
 - 3.7 LA ENTREVISTA DE EMPLEO
 - 3.8 HOJA DE SOLICITUD
 - 3.9 PRUEBAS DE EMPLEO
 - 3.10 INVESTIGACION SOCIOECONOMICA
 - 3.11 EXAMEN MEDICO

3.12 PERIODOS DE PRUEBA

3.13 ACEPTACION O RECHAZO DEL CANDIDATO

C A P I T U L O I V

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SECRETARIA
GENERAL DE PROTECCION Y VIALIDAD

C A P I T U L O V

LA RENOVACION DE LA SECRETARIA GENERAL
DE PROTECCION Y VIALIDAD

C A P I T U L O V I

ANTECEDENTES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DEL PERSONAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

C A P I T U L O V I I

LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA GENERAL
DE PROTECCION Y VIALIDAD

SUGERENCIAS

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

PROLOGO

No se puede ignorar el problema, pero retratarlo y explicarlo no es suficiente para corregirlo; tampoco es conveniente magnificarlo. La técnica no progresa en tanto la ciencia no avanza: la tecnología es el saber hecho acción.

Alfonso Quiroz Cuarón.

A continuación enlistaremos los principales pasos metodológicos que hemos llevado a cabo durante el transcurso de esta investigación:

- Investigación bibliográfica con objeto de delinear los principales modelos conceptuales de la administración en general.
- Investigación bibliográfica con objeto de delinear los principales modelos conceptuales de la administración de recursos humanos.
- Investigación bibliográfica con objeto de delinear los principales modelos conceptuales de las técnicas de la capacitación para el trabajo.

- Investigación bibliográfica con objeto de delinear los principales antecedentes históricos de la Secretaría General de Protección y Vialidad.
- Visitas de campo para conocer, mediante la observación la Secretaría General de Protección y Vialidad del D.D.F. así como sus instalaciones y sus autoridades.
- Investigación documental: monografías, conferencias, trabajos y bibliografía sobre el tema.
- Interpretación y valoración de los datos obtenidos.
- Diseño de sugerencias y proposiciones para abordar y tratar de encontrar soluciones ideales a los problemas tratados.

INTRODUCCION

La parte principal de esta investigación es el Reclutamiento y la -
Selección del Personal de la Secretaría General de Protección y Validad
para esto es importante señalar que dentro de la Administración la rama
importante para dar paso a esta investigación son los Recursos Humanos,
pero debo señalar que para este trabajo existen carencias esenciales den-
tro de las organizaciones para su desarrollo en el sentido de la policía.
En el presente me propongo dar a conocer los diferentes cargos e impor-
tancia que tiene el Cuerpo de Policía siendo uno de sus deberes que en-
marcan su Reglamento y modificación moderna por su estructuración de la
organización y así mismo que el Policía lleve el cumplimiento del deber
hasta el sacrificio que sea leal al gobierno constituido y que cuide de
su honor y del prestigio de la Institución; que observe una conducta --
ejemplar para hacerse merecedor de la consideración de sus superiores y
de la confianza de la sociedad, ya que unas generaciones hallan el rumbo
que deben dar a sus impulsos y por eso introducen cambios para que la --
humanidad prograse.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION EN GENERAL

No podríamos hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al aparecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc., que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Asimismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en - las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industria - les, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se - hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió, al igual que en otras partes, que esta función no consistía - únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino - que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el "jefe de personal" que pretendía ser amigo de todos. Se hacía necesario unir mu - chísimos conocimientos para poder realizar esta función en una forma - correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental dentro de la carrera de Licenciado en Administración y de Contador este aspecto importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinario pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos. A continuación se anotan las más importantes disciplinas que deberá tratar de profundizar quien se dedique a la administración de recursos humanos.

1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

A partir de su concepto de operaciones administrativas, Fayol define a éstas como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

La previsión la conceptúa como escrutar el futuro y articular el programa de acción.

La organización la entiende como constituir el doble organismo, material y social de la empresa.

La dirección la define como hacer funcionar el personal.

La coordinación es para él relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

El control lo entiende como procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Fue el modelo anterior el primero que existió de procesos administrativos y su importancia reside en el hecho de incorporar la racionalidad, la medida y la eficiencia en todo organismo social que lo utilizará. La visión de Fayol se denota en el hecho de que llega a hablar, incluso, de algunos aspectos de planeación nacional al referirse a la previsión -

nacional. Sin duda el proceso administrativo constituye el método básico para la tecnificación administrativa, cuya aplicación pretende la erradicación de prácticas improvisadas y empíricas. A través de lo anterior, Fayol dotó a los administradores de una herramienta básica; sin embargo, no queremos decir con esto que el proceso administrativo sea el punto central del estudio de la administración. Es por ello que debemos evitar la confusión, muy frecuente por desgracia, que todo el estudio de la administración se reduce al aprendizaje de tal proceso, descuidando otros aspectos fundamentales.

1.2 DEFINICION DE ADMINISTRACION

La administración funcional propuesta por Fayol y su modelo de proceso administrativo lo llevan a establecer una definición de administración, misma que coincide plenamente con su esquema de proceso administrativo: Administración es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Sin embargo, él llama la atención sobre la diferencia entre administración y gerencia: Ejercer la gerencia es conducir la empresa hacia su objetivo, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que se dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales.

Fayol establece la diferencia anterior, pues, como veremos más adelante, él no ve a la administración como un derecho exclusivo de la dirección.

1.3 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

De tanta importancia como el punto anterior, o quizá mayor, es el esfuerzo de Fayol para dotar a la administración de una serie de principios. El carácter científico de la misma, su universalidad y su misma existencia sólo serán posibles en la medida en que cuente con un cuerpo de conocimientos sistemáticamente ordenados y esto es imposible cuando se carece de principios.

A pesar de haber pasado tantos años de la época en que Fayol escribió su obra, encontramos en la misma elementos que denotan un gran sentido administrativo del autor, y una enorme visión.

Su proposición de principios administrativos denota la experiencia y sensibilidad que le hacían ver a la administración fundamentalmente como un fenómeno social que no admite modelos rígidos y fatales: la función administrativa no actúa más que sobre el personal. Y agrega: Emplearé con preferencia la palabra principios, despojándola de toda idea

de rigidez. No hay nada de rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es en ella cuestión de medida. No hay que aplicar casi nunca dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es preciso tener en cuenta circunstancias diversas y cambiantes, hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables.

Consideramos que la sensibilidad administrativa de Fayol era realmente desarrollada y no menos importante su espíritu científico, que lo hacía considerar aspectos que escapan, aún a muchos autores contemporáneos, como lo son la necesidad de cultura del administrador y de identificación de su realidad, ya que sus conocimientos deben tener como parámetros forzosos de su aplicación la situación específica de la organización y de su contexto social, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Se trata de saber utilizarlos. Es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

Los principios administrativos que propuso Fayol en forma enunciativa, ya que reconoce sus posibilidades casi infinitas, son los siguientes:

1.4 PRINCIPIO DE LA DIVISION DEL TRABAJO

El autor que analizamos reconoce el valor de la división del trabajo para producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Adicionalmente de que este principio sea un apoyo a la productividad le atribuye los beneficios de la especialización de las funciones y la separación de los poderes; sin embargo, no adopta una postura fanática ante el mismo, antes bien advierte sobre sus peligros, la división del trabajo tiene sus límites que la experiencia, acompañada del espíritu de medida, enseña a no franquear.

1.5 PRINCIPIOS DE LA AUTORIDAD-RESPONSABLE

Fayol define a la autoridad como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, señalando que la autoridad debe ir siempre acompañada de la respectiva responsabilidad. A su vez, nosotros agregaríamos que todo aquel al que se le asigna una responsabilidad debe ser investido de la corriente autoridad.

1.6 PRINCIPIO DE LA DISCIPLINA

Henry Fayol define la disciplina como el respeto a las convenciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las -- muestras exteriores de respeto. Señalando que la disciplina basada en -- la unilateralidad y autocracia del patrón se va ir deteriorando, dando -- paso a convenciones entre patrono o grupo de patronos y las colectivida-- des obreras.

1.7 PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO

Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más -- que de un solo jefe. Fayol formaliza aquí uno de los principios básicos de la administración rechazando la posibilidad de adaptación del organis-- mo social a la dualidad de mando, tratando en esta forma de eliminar los problemas inherentes a la dualidad como son: la confusión, las fugas de autoridad, de responsabilidad y el nacimiento del caos.

1.8 PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE DIRECCION

Muy ligado al principio anterior, es el de la unidad de dirección - aunque ésta se refiere más a un problema de estructura organizativa, - - mientras que la unidad de mando es inherente al ejercicio de la dirección. Este principio pregonaba la importancia de tener un solo jefe y un solo programa de acción para la solución de un problema. Si la dualidad es contraproducente al nivel de las órdenes, es obvio que resulta caótica cuando se pretende dentro de un mismo organismo resolver un problema con dos o más planos diferentes y a su vez con los respectivos jefes a la cabeza de los mismos. Esto crea un desperdicio de esfuerzos, duplicidad de mandos, funciones y el caos administrativo. Un cuerpo con dos - cabezas es, en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo. Le es difícil vivir. A la letra, Fayol define este principio así: Un - solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto.

1.9 PRINCIPIO DE LA SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL INTERES GENERAL

Este principio es una muestra de la visión de Fayol, cuyo enfoque democrático, aunque quizá incipiente, se adelantó a su época. En realidad, el principio se explica por sí solo: El interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

1.10 PRINCIPIO DE LA REMUNERACION DEL PERSONAL

La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativo y que, en la medida de lo posible, dé satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrón y al empleado. Nuestra duda sería que significa en la medida de lo posible, pues a partir de ahí es donde en la mayoría de los casos encuentra su justificación la falta de equidad en la asignación de salarios por parte de la empresa y muy excepcionalmente la fijación de salarios demasiado elevados y, por tanto, descompensadores.

Fayol hace un reconocimiento, al tratar este principio, del papel que desempeñan en el mismo las condiciones internas y las del mercado.

Establece los distintos modos de retribución para el obrero (destajo, - por tarea, por jornada) y adiciona elementos como el pago de primas, - premios especiales e incluso participación en los beneficios. Sobre - esto último menciona que se trata de una idea muy seductora, pero a la vez señala problemas en su manejo, que hacen que la idea original de es- tablecer un clima de justicia y concordia sea aún de remota aplicación. Es importante señalar que las opiniones vertidas a este respecto por -- Fayol tienen una plena vigencia en la actualidad. La participación de los obreros en los beneficios ha encontrado, hasta ahora, en la gran -- empresa, dificultades de aplicación insuperables.

Una de las principales críticas que hace sobre los mecanismos em- pleados para el reparto de utilidades es la casi imposibilidad de deter- minar en que forma la actuación de cada trabajador impacta el resultado final de un ejercicio: considerando todos los factores que intervienen, la parte de la actividad o de la habilidad más o menos grande de un -- obrero sobre el resultado final de una gran empresa es imposible de es- tablecer.

Consideramos que esta crítica es plenamente válida en nuestros -- días. El sistema de cálculo para el reparto de utilidades considera ag- pectos globales (días trabajados y salarios devengados) que estandarí--

zan las cantidades a pagar, dejando a un lado la verdadera participación que haya tenido cada trabajador, sus aportaciones, calidad en el desempeño de sus funciones y otros aspectos, que quizá le hubieran hecho recibir con un sistema mejor, una cantidad mayor, o fines que se pretendían con él, o sea lograr involucrar los intereses del obrero en la producción, quedando reducido al de una mera gratificación anual.

Todo lo anterior no quiere decir que estemos en contra del reparto de utilidades, sino más bien que merece establecer mejores sistemas, aún cuando reconocemos lo complejo y difícil de esto.

1.11 PRINCIPIO DE LA CENTRALIZACION

El principio de centralización no lo establece Fayol al nivel de una frase, sino más bien hace una serie de consideraciones alrededor de él.

El hecho de que la autoridad, la responsabilidad y las funciones se concentren en un solo punto no pueda definirse a priori como algo conveniente o no.

Son los principios de unidad de mando y de dirección los que condicionan en buena parte esto.

Si tratásemos de encontrar la definición de Fayol sobre este principio, tal vez sería en la siguiente transcripción: Del carácter del jefe, de su valor, del valor de sus subordinados y también de las condiciones de la empresa depende la parte de iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El grado de centralización debe variar según los medios. Y agrega: El fin que se persigue es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal.

Se podría llegar así a establecer una relación:

Estilo democrático de dirección que busca más que subordinados, - colaboradores; igual a descentralización.

Estilo autocrático que conceptúa la dirección como privilegio y - por tanto, a los empleados como meros agentes; igual a centralización. Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es de - centralización; todo lo que disminuye la importancia de ese papel es - centralización.

1.12 PRINCIPIO DE LA JERARQUIA

Fayol nos habla de la jerarquía como la serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia.

Entienda por vía jerárquica el camino que siguen las comunicaciones pasando por todos los niveles de la organización desde o hacia la máxima autoridad.

1.13 PRINCIPIO DEL ORDEN

Este lo deriva Fayol de la fórmula del orden material: Un lugar - para cada cosa y cada cosa en su lugar. Y de lo que llama la fórmula - del orden social: Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. En función de lo anterior, el autor analizando busca lograr una armonía mediante la aplicación de aspectos técnicos de organización, reclutamiento, etc.

1.14 PRINCIPIO DE LA EQUIDAD

Este está enfocado a orientar sobre el complejo problema de la dirección de personas. Fayol considera que justicia significa la aplicación de reglas y normas establecidas, pero considerando que por más precisas que pretendan ser nunca podrán abarcar todos los casos que se pretenden teniendo en cuenta que además de la aplicación se requiere sensa

tez, experiencia y bondad; Fayol cree que es necesaria una combinación de elementos a la que llama equidad. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

1.15 PRINCIPIO DE LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL

Fayol analiza los problemas derivados de una rotación excesiva de personal, analiza lo insano que resulta preparar elementos que después se retiren de la organización, insiste en la necesidad de permanencia - y afirma que un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en su puesto es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen más que pasar por él. Desde luego, lo anterior sería discutible, por lo que el autor se apresura a prevenir: como todos los demás principios, el de la estabilidad es, pues, también una cuestión - de medida. Por último, la gravedad de la inestabilidad es tal, que en su concepto es a la vez causa y consecuencia de la mala marcha de un -- negocio.

1.16 PRINCIPIO DE LA INICIATIVA

La libertad de proponer y la de ejecutar son para Fayol iniciativa.

Las buenas iniciativas son unas de las más importantes actividades en una organización, pues constituyen la fuente de las innovaciones y del avance constante, dado que la iniciativa es fruto del intelecto. Fayol nos dice concebir un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente; es también uno de los más poderosos estímulos de la actividad humana.

Partiendo del proverbio la unión hace la fuerza, Fayol hace un elogio de las ventajas y puntos positivos de la unión como fenómeno social y de la fuerza que representa la misma en una empresa, así como la obligación de los administradores de evitar las divisiones en el personal, dados sus efectos debilitantes.

1.17 PERFIL DEL ADMINISTRADOR

Otro de los trabajos de Fayol fue encaminado a definir las características que deberían conformar el perfil de los administradores. El mismo lo divide en seis grandes factores:

- 1.- Cualidades físicas; dentro de las que incluye la salud, el vigor y la habilidad.

- 2.- Cualidades intelectuales: aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales.
- 3.- Cualidades morales: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
- 4.- Cultura general: nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.
- 5.- Conocimientos especiales: conciernen exclusivamente a la función ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.
- 6.- Experiencia: conocimiento que deriva la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.

Aunque no somos partidarios de encuadrar en cuadros rígidos los conceptos administrativos, que en mucho recuerdan las recetas, y que por desgracia son harto frecuentes en esta disciplina, no podemos dejar de reconocer lo acertado de muchos de los aspectos señalados por el autor que nos ocupa, sobre los cuales valdría la pena que repasemos e hiciéramos una reflexión todos los administradores.

1.18 PUNTOS DE VISTA SOBRE LA NECESIDAD DE ESTUDIO
DE LA ADMINISTRACION

Estamos seguros de que una educación exclusivamente técnica no responde a las necesidades generales de las empresas, ni aún de las empresas industriales. Con esta premisa Fayol inicia su argumentación sobre la necesidad de estudio de la administración y ha venido siendo repetida ininterrumpidamente a través de los años; es así que una buena parte de profesionales de otras disciplinas, especialmente ingenieros, al integrarse a las labores productivas, se percatan de la necesidad de estudiar administración. La incapacidad administrativa y la ausencia de estudios sobre lo mismo, han sido motivos de un libro que tiene como tesis esto que ya señalaba Fayol hace tantos años, el libro al que hacemos referencia es "El principio de Peter".

Henri Fayol sostenía que la capacidad administrativa puede y debe adquirirse como la capacidad técnica, primero en la escuela, luego en el taller. La no existencia de escuelas administrativas, en aquel tiempo, la atribuía a la ausencia de doctrinas, punto que le obsesionaba, - como lo hemos visto con anterioridad.

La necesidad de profesionalismo administrativo es algo que también preocupa a Fayol: desde el punto de vista técnico, un jefe no podría ir contra ciertas reglas establecidas sin exponerse a perder todo prestigio; desde el punto de vista administrativo puede permitirse impunemente las prácticas más perjudiciales.

Fayol conocía la necesidad de aplicar conocimientos administrativos que no se circunscribían a la empresa, sino que era urgente en el Estado, en la familia, y en general en todo grupo organizado. Ya que esta necesidad era general, propugnaba, lo cual nos parece del todo válido y recomendable, que la administración se enseñase en todos los niveles de formación escolar: La enseñanza de la administración un poco más amplia en las escuelas secundarias, y muy extensa en las escuelas superiores. Como se puede apreciar, la obra de Fayol fue sumamente rica para la administración, quizá la más rica que se haya dado, pues en seguida de su obra es realmente poco lo innovador que se ha generado en aspectos doctrinales. Si bien han aparecido técnicas importantes como la investigación de operaciones, la ruta crítica, etc., éstas no han nacido en el ámbito administrativo, sino más bien han concurrido a la solución de sus problemas. Resulta pues, Fayol, el gran estructurador de la administración.

Si se le criticara algo en su obra, desde el punto de vista técnico, sería quizá su aversión a las matemáticas. En su opinión, existía un abuso en las matemáticas y negaba su aplicación en la administración más allá de la regla de tres. Una larga experiencia personal me ha enseñado que el empleo de las matemáticas superiores en el manejo de los negocios. Y agregaba: La regla de tres simple ha bastado hasta ahora y seguirá bastando para la solución de los problemas pertenecientes al cálculo, que pueden presentarse en el curso de las operaciones. Así pues, la regla de tres simple es suficiente, tanto para los jefes del ejército como para los jefes de la industria.

Sin duda, Fayol se vería sorprendido de la aplicación que se ha dado a las matemáticas en la administración moderna, de cuya utilidad no duda, aunque sería necesario alertar sobre los peligros que entraña el querer reducir a términos numéricos problemas tan complejos como los sociales y pretender darles solución en esa forma. Las matemáticas son un gran instrumento pero nunca podrán ser suficientes consideradas aisladamente.

La corriente científica de Taylor y Fayol.

1.19 ACTITUD SOCIAL DE HENRI FAYOL

Fayol entendía lo complejo de las relaciones sociales y, por tanto, no postulaba a la administración como solución a los mismos; sin embargo, idealistamente creía que la labor del administrador podía ayudar a la mayoría de ellas: Dos intereses del orden diferente, pero igualmente respetables se enfrentan, y hay que tratar de conciliarlos. Esta es una de las grandes dificultades del manejo de los negocios.

Así consideraba que el reparto de utilidades era sólo un paliativo que, como otros, no resolvía un problema, pero al menos sostenía un orden establecido: No me parece que se pueda contar, al menos por el momento, con este modo de retribución para suavizar los conflictos entre el capital y el trabajo. Hay afortunadamente otros medios que han bastado hasta ahora para asegurar a la sociedad una paz relativa; estos medios no han perdido su eficacia. Pertenece a los Jefes estudiarlos, aplicarlos y hacer que den buenos resultados.

Por lo que toca el ámbito de la empresa, Fayol tenía una visión que sobrepasa a una inmensa mayoría de autores, aún actuales. A diferencia

de Taylor, no propugnaba por una administración elitista, sino reconocía el valor de la participación: Todos los agentes de una empresa participan, pues, en mayor o menor medida en la administración; todos, por consiguiente, tienen ocasión de ejercer sus facultades administrativas y hacerlas notar.

Siendo, en nuestro concepto la participación el elemento fundamental de la administración del futuro, resulta visionario y brillantemente expresado el concepto de Fayol sobre tal tema, mismo que se muestra libre de frases retorcidamente manipuladoras y términos tramposos. La administración no es ni un privilegio exclusivo, ni una visión personal -- del Jefe o de los directivos de la empresa; es una función que se reparte, como las demás funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

2.6 CONTRIBUCIONES DE OTRAS DISCIPLINAS

2.6.1 Ingeniería industrial

A principio de siglo apareció en los Estados Unidos un movimiento - llamado "administración científica" encabezado por F. Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales veían como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia. Desarrollaron técnicas sumamente valiosas que aún tienen una gran validez y dejaron abierto el camino para lo que es la moderna administración.

Podemos mencionar entre sus aportaciones:

Estudio de tiempos.

Se divide la tarea en elementos básicos y se determina el tiempo - que se lleva cada una.

Estudio de movimientos.

No era posible determinar tiempos precisos sin haber analizado cuidadosamente los movimientos inherentes. Esta técnica fue desarrollada - en forma amplia por Frank y Lillian Gilbreth a través de sus famosos 14 - movimientos básicos denominados Therbligs, o sea el apellido Gilbreth -

escrito al revés. (Puede encontrarse una divertida relación de sus vidas en Más barato por docena, libro escrito por dos de sus hijos).

Sistema de incentivos

Consistía en inducir al trabajador a realizar la tarea o cargo oficial; para ello, multaba a quien solo rendía abajo de la cuota determinada y recompensaba a quien la superaba; aunque el sistema no era original, Taylor lo combinó con el estudio de tiempos.

Valoración de tareas

Aunque Taylor no dedicó gran atención a la valoración, esta se hizo necesaria para fijar las tarifas básicas.

Oficinas de selección

Constituye el primer intento de lo que es ahora un departamento de personal, ya que Taylor consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por sí solos su propio personal; por ello - centralizó en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección. La psicología ha perfeccionado la selección de personal. Cabe a Taylor la creación de ese tipo de oficinas.

Adiestramiento de los trabajadores.

Taylor consideraba y demostró con experimentos que era absolutamente necesario el adiestramiento de los trabajadores, para aprovechar los estudios de tiempos y para aumentar la eficiencia. Viendo que muchos -- problemas de la dirección son de "personal", consideró que estos podrían ser resueltos totalmente con "respuestas absolutas" que daban sus propias técnicas, basándose en lo que denominaba "ley natural de cooperación". Este determinismo científico sostenía que estableciendo perfectamente las tareas, midiéndolas, dándoles un valor, seleccionando al personal idóneo, entrenándolo y colocándolo en un sistema que le indujera a trabajar más, mediándolo y colocándolo en un sistema que le indujera a trabajar más, mediante salarios incentivos, cesarían los problemas -- entre patrones y trabajadores, pues no habría molestias y nadie se atrevería a ir en contra de los resultados "científicos".

Desgraciadamente su método, de tipo mecánico, en lugar de ser la panacea que se creía, creó serios problemas que incluso hicieron intervenir al Senado en los Estados Unidos; no obstante, produjo valiosos frutos que han ido en constante mejora con las aportaciones de la psicología, la pedagogía, etc.

2.6.2 Psicología

El hombre siempre ha aspirado a conocer mejor a sus semejantes en la diversidad de relaciones que tiene con ellos. La aspiración de conocer y predecir la reacción que tendrán las personas ante determinadas situaciones y la posibilidad de intervenir en sus ideas y acciones motivaron la creación de métodos pseudocientíficos que han pretendido dar ese poder a la gente (frenología, fisiognomía, grafología, astrología, etc.)

En cambio, la psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc. Uno de los pasos más importantes en el progreso de esta ciencia fue la formulación de las pruebas de inteligencia de Binet. Al igual que en otras disciplinas, las dos guerras mundiales dieron enorme impulso a la psicología, al ser utilizada en la selección y entrenamiento de las fuerzas armadas.

Fue Münsterberg uno de los primeros en aplicar la psicología en el campo de la industria; sus experiencias las hizo aparecer en su obra - Psicología de la actividad industrial en 1912, (traducida al español en 1914).

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- a) Selección de personal.
- b) Entrenamiento y capacitación.
- c) Orientación profesional.
- d) Tests psicológicos.
- e) Conceptos y modelos de actitudes y motivación.
- f) Reducción de conflictos, etc.

Se ha dicho que la sociedad industrial moderna no satisface las necesidades psicológicas de la gente. La psicología trata, entre otras - cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organiza-- ción y a la inversa; una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona. Si el trabajador es considerado como una especie diferente, no su- jeto a las mismas esperanzas y temores de quienes dirigen la administración de recursos humanos, ésta irá al fracaso.

2.6.3 Sociología

Se podría definir la sociología como la ciencia que estudia las re

laciones recíprocas de grupos y de individuos; por sus innumerables puntos de contacto con la psicología, es común que en muchos aspectos se confundan.

Cuando los principios de esta ciencia son aplicados a hechos concretos del fenómeno social surgen sus ramas particulares; así, cuando se aplican a la organización, aparecen la sociología de la empresa, la sociología industrial, o la sociología de la administración.

Estudios de Hawthorne

Se ha dicho que la sociología industrial se forjó en los llamados "Estudios de Hawthorne". Estos fueron realizados por Elton Mayo en una de las principales fábricas de la Western Electric Company en Hawthorne, cerca de Chicago.

Se emprendieron estos trabajos con objeto de determinar la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores. Para efecto de esto y con objeto de establecer una comparación, se tomaron dos grupos de obreras; unas, trabajando en situaciones normales y otras sujetas a cambios de iluminación, humedad, temperatura, etc. Este último grupo memoró notablemente, conforme cambiaban las condiciones ya mencionadas; incluso se encontró que

al volver las empleadas a su situación inicial la eficiencia se mantenía en los altos niveles logrados en el experimento; ante esto se concluyó que el problema era más complejo de lo que se creía y que el hecho de estudiar solamente los factores físicos no conducía a nada; por tanto, se avocaron a tratar de considerar más factores.

Se encontró que a las obreras les gustaba trabajar con el grupo experimental; en primer lugar, porque se les habían dado a conocer los objetivos del estudio y esto despertó su interés en el trabajo y un espíritu de grupo que antes no tenían. Además, preferían estar en ese sitio porque la supervisión no era de carácter tan estricto como en el taller.

Se concluyó además que los aspectos económicos, como los incentivos, representaban una relativa importancia; por último, años después se llevó a cabo una serie de entrevistas "profundas" con 20,000 trabajadores y se encontró que existía una acumulación extraordinaria de quejas, a pesar del esfuerzo de la empresa por dar mejores condiciones al obrero. Lo anterior sucedía debido a falta de canales que permitieran aflorar los motivos de conflicto. Básicamente fueron dos las fallas de estos trabajos:

a) Ignorar por completo la fuerza del movimiento sindical y de la legislación laboral.

b) Considerar a la empresa aislada como algo ajeno a la realidad histórica y social del medio.

Se les ha criticado también porque no tomaron en cuenta que en términos generales la productividad de la planta estaba incrementándose, - sin que mediaran las condiciones del lugar experimental, debido tal vez a los mejores métodos de ingeniería; y porque partieron de la suposición básica de que el solo hecho de poder exponer una queja terminaría con - la insatisfacción que producía.

Mayo consideró que la sociología mediante la experimentación debería convertirse en una ciencia exacta (influido por Durkheim y Comte) - ya que el control del grupo y sus reacciones darían las leyes de su comportamiento. Una vez más nos encontramos con el fenómeno de querer dar respuestas basadas en una sola disciplina, a los problemas de personal. Como se vio anteriormente solamente si se contemplan tales casos desde los diversos ángulos de diferentes ciencias y se conjugan en un todo integral, las soluciones serán adecuadas.

Las aportaciones más importantes de la sociología a la administración de recursos humanos han sido:

- a) Todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.
- b) Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo a la preferencia de compañeros).
- c) Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

2.6.4 De la antropología.

Primordialmente, la referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. La antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc., imperantes en diversos grupos sociales.

2.6.5 Del derecho.

Básicamente el derecho ha plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales. A través de sus disposiciones ha hecho necesario el uso de técnicas administrativas; es de esperarse que su actualización sea constante con ob-

jeto de que marche paralelamente al desarrollo de la administración.

2.6.6 De la economía

La economía puede ser definida como la ciencia de la escasez, de como los bienes y servicios que son necesarios se producen y distribuyen y como pueden aprovecharse mejor los recursos para producir esos bienes y servicios (Samuelson). Dentro de este marco, trabajo y salarios juegan un importante papel.

La administración de recursos humanos se ha enriquecido con términos tales como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, etcétera. Igualmente los estudios sobre demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación; el impacto de la educación en la economía, etc., son contribuciones de tal ciencia a la administración de recursos humanos.

C A P I T U L O I I

"LAS TÉCNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS"

En el capítulo anterior hemos señalado los antecedentes históricos de la administración en general y de los procesos de que en ella se hacen prescindibles, comprendiendo y comprobando todos los principios, -- puntos de vista sobre el estudio de la administración, actitudes, contribuciones y ramas que se definen que son importantes en el desarrollo en nuestra década por ser verdaderamente notables; así bien poderlas aplicar en nuestros siguientes técnicas de Recursos Humanos.

Los Recursos Humanos son el conjunto de personas que constituyen -- desde una familia, una comunidad y organizaciones, hasta naciones enteras en las cuales se determinará su desarrollo, importancia y capacidad de acuerdo a las características de las personas.

Ahora bien, en una forma más compleja y para el estudio de la Administración de Recursos Humanos diremos que:

Los Recursos Humanos son el conjunto de personas que forman parte activa de una organización, uniendo sus esfuerzos para el logro de un -- objetivo en común.

Dentro de los Recursos Humanos existe una serie de características que de acuerdo a ellas, el trabajador actuará en una forma especial dentro de las organizaciones, éstas se pueden determinar por medio de su preparación, experiencia, habilidad, cultura y una serie de rasgos personales que influyen en su comportamiento.

1.1 "CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS"

Toda actividad administrativa de cualquier organización, se realiza por medio de una o varias personas, que a su vez forman los Recursos Humanos necesarios para lograr los resultados deseados que se hayan fijado.

En la satisfacción de los objetivos establecidos, intervienen además de los Recursos Humanos, otra clase de Recursos que a continuación se establecen: Recursos Técnicos, Recursos Materiales y los Recursos Naturales, considerándose de más importancia los Recursos Humanos ya que, sin estos no se logra realizar ninguna actividad, por lo consiguiente ningún objetivo, ni la debida utilización de los demás Recursos.

Al hablar de Recursos Humanos se entenderá como el conjunto de personas activas, desarrollando una función específica que forman parte de

un organismo social de cualquier índole, no importando la función, actividad o tarea de éste y existiendo un conjunto de relaciones de trabajo entre el patrón y el trabajador.

Encontramos diferentes conceptos de Recursos Humanos, esto se debe a las características de la organización y su actividad; a continuación se describen algunos conceptos:

+ Relaciones Industriales: este término es aplicable a la industria y a las organizaciones Bancarias, Educativas, Gubernamentales, etc. que tienen relación con fábricas, proveedores y clientes.

+ Relaciones Humanas: es la interacción que se da entre dos o más personas y no exclusivamente entre los miembros de una organización, -- sino en todas partes. Es el tratar con respeto a los subordinados, jefes y compañeros.

+ Relaciones Laborales: este término se aplica a los aspectos jurídicos de la administración de los Recursos Humanos, en relación con las actividades colectivas de trabajo.

A continuación se definirá lo que es la Administración de los Recursos Humanos: Es el proceso administrativo que es aplicable por medio del esfuerzo coordinado y actividad humana al logro de los objetivos organizacionales.

"Es una fase de la Administración que se ocupa de la utilización - de las energías humanas, intelectuales y físicas en el logro de los objetivos y propósitos de la organización", según: (Watking, Dood, Mc. - Nauglton. 1950).

Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos. Ed. - Trillas.

Pág. 28, México 1980.

1.2 "DIFERENTES TIPOS DE RECURSOS"

Recursos Técnicos: es el conjunto de técnicas modernas de Administración Organizacional, que ayuda al buen funcionamiento de la empresa, llevándolas a cabo el personal; como son por ejemplo, los presupuestos, sistemas, procedimientos, organigramas, manuales, etc.

Recursos Materiales: es el conjunto de bienes y/o servicios que -- fueron creados por el hombre para el beneficio de éste, tenemos como - Recurso Material la maquinaria y el sistema monetario.

Recursos Humanos: los Recursos Humanos son considerados como los - más importantes dentro de una organización, ya que estos tienen la fa--

cultad de manejar, perfeccionar, analizar y coordinar toda clase de recursos para el logro de los objetivos.

Una de las diferencias entre los Recursos Humanos y otro tipo de Recursos, es que nunca podrán ser propiedad de la empresa a diferencia de los otros, las personas no podrán ser obligadas a prestar trabajos personales sin su consentimiento y con la justa retribución, (artículos: 2 y 5 constitucionales).

2.3 "FUNCION DE RECURSOS HUMANOS"

La función de Recursos Humanos inicia desde una posible anticipación a las necesidades de la empresa previendo los elementos que será necesario atraer, de acuerdo a las exigencias de la empresa y designando al personal más idóneo, según sean las características del puesto, así como también la función de Dirección y de Servicio.

Al integrarse el personal a la organización, se tratará de aportar un buen rendimiento por medio de técnicas aplicables que se manejarán en el departamento encargado de ello, o sea el departamento de Recursos Humanos, departamento de Relaciones Industriales, Dirección de Personal, Gerencia de Personal o División de Personal.

Todos estos conceptos como se dijo anteriormente, se engloban en una sola área que es la de Administración de Recursos Humanos.

Otra de las funciones del departamento de Recursos Humanos es, el obtener por medios adecuados la máxima capacidad y eficiencia de todo el personal que trabaja en los distintos departamentos y niveles de la empresa, para así llegar a la optimización de la organización. Para esto es necesario obtener toda la colaboración del personal ya que así

está garantizado el desarrollo y éxito de la organización, así como un ambiente adecuado y de armonía.

Algunos autores dividen la función de Recursos Humanos en dos sentidos, como parte de la labor propia de todo jefe para con sus subordinados directos y como la función de un técnico especializado, el que, - con sus conocimientos específicos, se dedica en toda la empresa a vigilar el desarrollo de las actividades en sus aspectos de personal.

2.4 ESTRUCTURA JERARQUICA

La estructura o nivel jerárquico se determinará de acuerdo a la importancia que se le dé dentro de la organización, ya que de tal efecto, el departamento de Recursos Humanos ocupará un nivel jerárquico más -- alto.

Conforme ha evolucionado toda organización, el nivel jerárquico se ha ido elevando, ya que se van realizando nuevas funciones y actividades que son características principales del departamento de Recursos Humanos, implicando esto, que llegue a formar una área que este a un nivel de Dirección.

2.5 NIVEL JERARQUICO DE ACUERDO A LA ORGANIZACION.

El departamento puede estar enclavado en el primer nivel, dependiendo directamente de la Dirección General, realizando funciones independientes que abarcan todo un campo de acción y que este relacionado con las demás áreas.

El departamento de Recursos Humanos en un segundo nivel, dependiendo de una Dirección que no es la General, (Dirección Administrativa o de la Secretaría General).

El departamento de Recursos Humanos en un tercer nivel, este nivel es característico de las empresas pequeñas o familiares, depende de -- algún órgano perteneciente a una Dirección distinta de la General, restringiendo sus funciones y llevando a la práctica un número pequeño de técnicas de personal.

El departamento de Recursos Humanos en un cuarto nivel, la labor administrativa se simplifica a la utilización de algunas funciones, -- esto es, al hacerse necesaria la práctica de alguna función por necesidades de la empresa, o que se lleven a cabo por rutina.

El departamento deberá estructurarse de acuerdo a las necesidades de la empresa, la naturaleza de sus operaciones, tamaño de la empresa y localización con los otros departamentos.

En la actualidad en toda empresa "grande" el departamento de Recursos Humanos se encuentra a un nivel de Dirección o de Gerencia, llevando a cabo toda la función y técnicas que abarca dicho departamento.

Otra característica para su estructuración, es la importancia que la Dirección General concede al manejo de personal, así como el número de personas empleadas en la empresa.

Las empresas que están en vías de desarrollo, están tomando la decisión de formar un departamento de Recursos Humanos (que sea independiente) o sea, que no este bajo algún departamento con una función distinta, sino que se encuentra bajo la Dirección General.

2.6 ORGANIZACION DE PERSONAL

Organizar, es preparar los recursos previstos en los programas establecidos, para la consecución de los objetivos, definir las estructuras, las relaciones, los sistemas y las técnicas, de manera que se empleen adecuadamente.

El principal apoyo para organizar desde un punto de vista del área de personal, consiste en el conjunto de técnicas que abarca la Administración de Personal, ejemplo: la técnica de Reclutamiento, la de Selección e Inducción, la de Adiestramiento, la de Análisis y Valuación de Puestos, etc., al organizar el Departamento de Personal se hará de acuerdo a la magnitud y necesidades de la empresa.

2.7 LA ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES HUMANAS Y LABORALES

Dentro de una organización, se llevan a cabo ciertas relaciones entre la Dirección de la empresa y sus trabajadores tendientes al buen funcionamiento y entendimiento entre ambos, y son, a su vez una manera de administrar que se basa en los valores de entender a la gente de acuerdo a sus inter-relaciones en las situaciones de trabajo.

Al surgir algún problema se requerirá especial atención debido a que el factor humano es muy cambiante, y la satisfacción de sus necesidades es difícil de determinar.

Para poder afrontar los posibles problemas dentro de la organización se deberá hacer una cuidadosa elaboración y valoración de planes,

políticas, programas y procedimientos, a la implantación de sistemas de remuneración e incentivos, procurando mantener a la gente a gusto y con firme en su actividad y área de trabajo.

Se presenta otra relación de trabajo muy importante, que es entre el empresario y sus representantes y los representantes de los trabajadores, que consiste en acuerdos entre ambas partes permitiendo las posibles soluciones de problemas que se presenten. A estas relaciones se les denomina Relaciones Industriales. (Empresas en la transformación de materias primas).

Entre la empresa y el medio ambiente se presentan otras relaciones denominadas Relaciones Públicas, que consiste en la relación de la empresa y proveedores, consumidores y autoridades, etc.

Las Relaciones Públicas pueden quedar comprendidas dentro de las Relaciones Humanas, por eso es de mucha importancia la utilización de técnicas de comunicación y participación social en esta área particular, para proyectar una imagen de la empresa.

Al surgir la dificultad del manejo de los Recursos Humanos en comparación con las máquinas y materiales surge la necesidad de administrar las Relaciones Laborales, presentándose el hecho de crear programas, des

cribiendo la forma en que se han de llevar a cabo las relaciones en el trabajo y en todos los niveles.

Generalmente sólo las organizaciones grandes adoptan métodos para el manejo de las relaciones con sus empleados y es a la vez un tanto -- difícil aplicar esos mismos métodos a organizaciones más pequeñas.

Las Relaciones Públicas y el prestigio social que se va creando - interviene en los trabajadores y empleados. Cuando un empleado que -- tiene contacto con el público procurará que los clientes se conviertan en amigos para la empresa y para él mismo, ya que el empresario y sus - trabajadores desean que la empresa mejore en su rendimiento, pues ten-- drán mejores beneficios dentro de esta y fuera de ella, tal es el caso, cuando un trabajador solicita ser recomendado por la empresa en que la- boró.

Se designa el uso del término Relaciones Humanas, a las relaciones que en la empresa se realizan bajo el sistema de cooperación de los es- fuerzos en un ambiente agradable de trabajo.

Existe otro tipo de relaciones, las Relaciones Jurídicas que consis- ten en el establecimiento de derechos y deberes correlativos. Siendo - así la estructura sólida que forma la administración de la empresa, y -

las Relaciones Económicas son las relaciones humanas frente a la satisfacción de las necesidades por medio de los bienes.

Relaciones Sociales, es la forma de vida social en la empresa y -- tendencias que mueven a los hombres fuera del marco formal de la Administración y obligaciones o reglas que implican Relaciones Administrativas; busca coordinar las actividades y esfuerzos de todos los integrantes de la organización, basándose en las demás relaciones y en las que establecen los representantes de la empresa y los diversos jefes, empleados y trabajadores como las existentes con el medio ambiente.

2.8 POLITICAS DE PERSONAL

Las políticas de personal pueden definirse como las guías para la acción hacia el logro de los objetivos.

Mediante las políticas de personal se tratará de alcanzar los objetivos y planes establecidos por medio de un programa, manteniendo una uniformidad de acción a través de la aplicación de criterios e ideas -- que transformen en rutina el proceso de decisión.

Al determinar las políticas se requerirán decisiones importantes -- para su consecuencia, de las que se derivan resultados reales.

Con la aplicación de dichas políticas se evitarán confusiones, ya que se puede precisar la razón de ser, conteniendo fines de orientación.

Existen diversos tipos de políticas de personal, como lo son las de reclutamiento, las de selección, las de contratación, etc.

2.9 EJEMPLO DE POLITICAS DE PERSONAL

- Dar oportunidad de desarrollo y de ascenso a todo el personal.
- Allegarse del personal idóneo, de acuerdo a los requerimientos de cada puesto y necesidades de la empresa.
- Otorgar los mejores sueldos, las mejores prestaciones, el mejor ambiente y mejores condiciones de trabajo.
- Realizar periódicamente un estudio sobre motivación y necesidades de personal.
- Hacer notar al personal que no es solamente eso, sino que es una parte activa de la empresa.

Al definir las políticas se deberá hacer lo mejor posible y lo más explícito, para que no existan riesgos de un mal entendimiento, ya que con esto se podrán alcanzar óptimamente los objetivos de la empresa, --

nulificando la división de grupos de trabajo, formando un ambiente agradable y propicio para un desarrollo en general.

Las políticas se encuentran contenidas en los manuales, estos a su vez, son los libros en los cuales se encuentra explícito las instrucciones para el desarrollo de una actividad, mencionando los aspectos más importantes de un área o de toda la empresa.

El manual nos da las instrucciones sobre las tareas a desarrollar -- como también hace mención a la importancia de cada una de ellas y su -- aplicación práctica.

Dentro de los manuales encontramos el Manual de los procedimientos, que consiste en la programación y consecución de las actividades para el logro de un objetivo.

Se deben de realizar detalladamente, si es para la descripción de -- alguna actividad paso a paso su procedimiento, y en su defecto cuando -- sean políticas se deberá elaborar claramente y de acuerdo a las reglas -- que se desean explicar.

El procedimiento explica los pasos o fases de cada actividad, pro-- curando que se realice en el tiempo menos posible del modo más adecuado y económico, que el costo de la operación sea el mínimo sin olvidar la --

calidad requerida de los resultados y el esfuerzo que se realiza sea el más adecuado.

Hablando específicamente de un manual de organización se integra de la siguiente manera: el como está constituido cada departamento, líneas de autoridades existentes y forma en que se maneja, procedimientos y reglamentos internos.

Al hablar de procedimientos entenderemos las acciones ordinarias de tal manera que garanticen la obtención de los resultados deseados. Deben de ser formalmente detallados de acuerdo a las políticas existentes.

2.10 GERENTE DE PERSONAL

El Gerente de Personal es la persona que se encarga de la Administración de los Recursos Humanos en una forma adecuada, aplicando todas las diversas técnicas que implica dicha área.

El Gerente de Recursos Humanos que aplica debidamente sus conocimientos y los sabe llevar a cabo en este campo, estará en una posición adecuada de manejar óptimamente dicha área influyendo en los demás departamentos así como en toda la empresa.

Cualidades:

Sociabilidad, aptitud de mando, sentido de organización e información, iniciativa, cultura en general, capacidad de inspirar confianza, - criterio y aptitud para expresarse verbalmente y por escrito, sentido de equidad y responsabilidad.

2.11 FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La función del departamento de Recursos Humanos implica una serie - de actividades, desde el dar servicio hasta la toma de decisiones, así - como también la elaboración y administración de políticas, programas y - procedimientos para desarrollar una técnica eficiente para el buen funcio- namiento del departamento, y con ello lograr, a través de los Recursos - Humanos con que cuenta la empresa, la optimización de ésta.

Las actividades del departamento de Recursos Humanos varían en algu- nas ocasiones, según las características de la empresa, pero en general se aplican y se generalizan en estas funciones:

- Reclutamiento.
- Selección

Cualidades:

Sociabilidad, aptitud de mando, sentido de organización e información, iniciativa, cultura en general, capacidad de inspirar confianza, - criterio y aptitud para expresarse verbalmente y por escrito, sentido de equidad y responsabilidad.

2.11 FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La función del departamento de Recursos Humanos implica una serie - de actividades, desde el dar servicio hasta la toma de decisiones, así - como también la elaboración y administración de políticas, programas y - procedimientos para desarrollar una técnica eficiente para el buen funcio-
namiento del departamento, y con ello lograr, a través de los Recursos -
Humanos con que cuenta la empresa, la optimización de ésta.

Las actividades del departamento de Recursos Humanos varían en algu-
nas ocasiones, según las características de la empresa, pero en general
se aplican y se generalizan en estas funciones:

- Reclutamiento.
- Selección

La persona que ocupe dicho puesto deberá tener como descripción la siguiente:

- Sensibilidad hacia los problemas que existan dentro del personal.
- Motivación para realizar su trabajo.
- Madurez humana.
- Sentido de justicia
- Discreción.
- Capacidad para defender sus intereses y los de la empresa.
- Sea mediador entre el trabajador y el patrón.
- Preparación académica adecuada al puesto.
- Conocimientos de sociología.
- Conocimientos psicológicos.
- Preparación jurídica.
- Conocimientos organizativos y de dirección.
- Conocimientos contables y estadísticos.
- Ser capaz de conocer los problemas de la empresa, sus objetivos y políticas.
- Mente creativa.

- Contratación
- Inducción
- Entrenamiento y Desarrollo
- Integración Promoción y Transferencia
- Prestaciones y Servicios
- Higiene y Seguridad.

Al determinar las técnicas de los recursos humanos como la organiza
ción más importante en el desarrollo de la empresa para poder aplicar --
sus funciones y así estructurar los niveles jerárquicos de la organiza--
ción de administración de las relaciones humanas y laborales, políticas,
gerenciales y funcionales del departamento de recursos humanos.

C A P I T U L O I I I

EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL PERSONAL

1. DEFINICION

Según Fernando Arias Galicia, la selección es la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado y a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador al desempeño de su puesto y al desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los objetivos de la organización.

"La selección de personal es buscar y escoger los mejores candidatos para los puestos más acordes con sus cualidades".^{10/} Así podríamos enunciar muchas definiciones de diferentes autores, pero todas ellas concuerdan en lo mismo, "buscar al elemento más indicado a

^{10/} Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal, editorial Limusa, México 1974, Pág. 86.

cada puesto".

Como podemos ver, el llevar a cabo en la práctica estas definiciones resulta un tanto difícil, ya que para adecuar una persona a un puesto determinado, se requiere de una serie de pasos como son el ver si la persona cuenta con los requisitos fundamentales para cubrir la vacante, es decir, cada vez que llevamos a cabo la selección de personal, nos estamos arriesgando, ya que si no se llevan adecuadamente las técnicas de reclutamiento podemos caer en un error como podría ser; el que se contrate a un irresponsable lo cual va en detrimento de la organización.

2. LOS TRABAJADORES COMO UN ELEMENTO IMPORTANTE EN LAS ORGANIZACIONES.

El elemento humano es un elemento que no le pertenece a la empresa, y mucho menos es propiedad de ella, a diferencia de los demás recursos. La experiencia adquirida por cada uno de los elementos humanos es única, una máquina no razona ni adquiere experiencia ni habilidad, entre otras cosas.

Por otra parte ya no existe la esclavitud, y nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin retribución y sin su ple-

no conocimiento "a nadie podrá impedirsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos".^{11/}

Los elementos humanos resultan escasos ya que no todo el mundo -- posee habilidades, aptitudes, conocimientos, etc., por lo tanto, aquel -- número menor de personas que posee una mayor habilidad, un mayor conoci- miento, y capacidad serán los más cotizados en el mercado de trabajo.

Gracias a los elementos humanos es que puede funcionar una organiza- ción, se pueden establecer planes y objetivos además de la consecución -- de los mismos. Una organización que posea los mejores materiales, las -- mejores maquinarias, los mercados más grandes, los mejores establecimien- tos, pero cuyo personal no sea motivado, o que no sea bien seleccionado, por muy bien que estén los otros elementos que componen a la organiza- -- ción, ésta puede ir hacia su destrucción.

Una organización muchas veces depende de la fuerza de ventas (ele- -- mentos humanos), sin este elemento tan importante la entidad y organismo social no podría ofrecer sus productos, o servicios, por lo tanto no -- existirían las ventas como resultado del elemento humano, sin las ventas

11/ Art. 2, 4 y 5 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexi- canos.

no había utilidades, lo cual constituye el principal motivo de ser de algunas organizaciones.

3. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

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

Las herramientas fundamentales que intervienen en la integración de personal son:

- a) Fuentes de reclutamiento
- b) Medios de reclutamiento
- c) Proceso de selección:
 - c.1) Entrevista de empleo
 - c.2) Hoja de solicitud
 - c.3) Investigación socioeconómica
 - c.4) Exámen médico

c.5) Período de prueba

c.6) Aceptación o rechazo del candidato

Para que el proceso enunciado anteriormente funcione y se lleve a cabo eficientemente es necesario seguir ciertas normas tales como:

1.- El equipo especializado en seleccionar al personal deberá contar con cierta preparación técnica especializada que le permita cumplir adecuadamente con las funciones de reclutamiento y selección de personal.

2.- Otro aspecto importante que debe caracterizar al equipo de reclutamiento y selección es de contar con honradez, integridad, cortesía, trato amable, etc., características sin las cuales resulta casi imposible tratar con el elemento humano.

3.1 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

La importancia de esta función radica en que no se busca únicamente ocupar un puesto, sino que, el ocupante reúna las características que lo hagan el candidato idóneo en el desempeño de su labor. O sea, que se cumpla con los requisitos establecidos por las especificaciones de trabajo para cada puesto en la organización. Ya que median

te esta herramienta es, que se provee del elemento humano a la organización, la cual constituye otro factor de importancia por ser éste el elemento principal en cualquier tipo de organización, pues el adecuado funcionamiento de la misma va a estar fundado en la composición - que guarde éste con respecto a los demás recursos existentes dentro - de la organización.

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

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

3.2 OBJETO DE LA SELECCION DE PERSONAL

Consiste en la utilización de los medios de que se disponga y que permitan la identificación de personas cuyas capacidades, intereses y demás cualidades cumplan con los requisitos establecidos por las especificaciones de trabajo, para cada puesto en la organización.

El objeto de la selección de personal, es también evitar deficiencias que suelen aparecer en los procedimientos para la asignación de los trabajos, este objeto obedece a la demostración de lo imposible que resulta establecer la potencialidad de los solicitantes mediante una simple observación visual.

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

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

3.3 PLANEACION DE LA FUERZA HUMANA

El paso previo a la selección de personal, consiste en conocer - la filosofía y propósitos de la organización así como los objetivos - generales, departamentales y seccionales, esto incluye la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar los objetivos de la organización, lo cual comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en -- cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre las diferentes necesidades de la organiza-- ción y el censo de elementos humanos permite precisar que se está se-- leccionando personal para una organización y no para una tarea o pue^uto específico. Así como que ese proceso tiene lugar en un momento -- del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de -- una organización. Este punto aunque es muy importante, no siempre se tiene en cuenta ya que es frecuente encontrar en la práctica que la - selección se efectúa teniendo en cuenta un puesto específico y se -- pierde de vista el total de la organización.

Las entradas para la planeación de la fuerza humana integrada - son los pronósticos de ventas, financieros y de producción por algún

período anticipado, usualmente hasta de cinco años. Posteriormente -- esto se traduce en requerimientos de capacidad dentro de cada área -- funcional. Después de que es desarrollado un plan de fuerza humana -- el sistema de reclutamiento puede operar hacia algo más que los requerimientos actuales, anticipando y planeando para el futuro, especialmente en la fuerza humana de alto talento para la cual el tiempo a adelantar es mayor.

3.4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION.

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

Así podemos definir el reclutamiento como:

"Localizar e invitar a los candidatos adecuados para permitir una selección de aquellos que se acomodan mejor a los requisitos del trabajo".^{12/}

^{12/} Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, editorial Trillas, cuarta impresión.

¿Cómo se lleva a cabo la requisición de trabajadores? En organizaciones grandes con muchos puestos diferentes la requisición debe efectuarse sobre la base de especificaciones precisas del trabajo, -- las cuales deberán ser establecidas por un supervisor de primera línea contando con la cooperación de un analista de puesto, especialmente entrenado.

Un punto muy importante respecto a la requisición, es que se deberán estar perfectamente claros y definidos los puntos en cuanto a las exigencias del trabajo.

En sí el reclutamiento puede presentarse aún antes de la requisición, debido a que se pueden tener solicitudes para empleo antes de las necesidades reales de contratación. De ahí que el reclutamiento sea un proceso continuo.

Los medios de que se vale la empresa para atraer candidatos adecuados a sus necesidades, son los conocimientos como fuentes de reclutamiento.

El proceso de selección implica tomar una serie de decisiones, y una de las primeras decisiones, consiste en lo que se relaciona con las personas que llevarán a cabo la selección. El procedimiento de -

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

Por otra parte, todo procedimiento de selección deberá cumplir con tres requisitos fundamentales:

- 1) Tener suficiente flexibilidad para permitir que se adapte a los requisitos y a las circunstancias de cada compañía.
- 2) El procedimiento deberá permitir una selección positiva.
- 3) El procedimiento deberá incluir los conocimientos avanzados en las técnicas de personal.

Para tener una idea de los pasos que forman un programa de selección podemos citar los siguientes:

- 1.) Recepción
- 2.) Entrevista preliminar
- 3.) Administración de pruebas de personal
- 4.) Exámen médico
- 5.) Entrevista de empleo

- 6.) Entrevista de contratación
- 7.) Entrevista de colocación/terminación.

La aplicación de cada paso se presenta a continuación:

1.- Recepción.- Está a cargo del o la recepcionista, se obtiene información tal como: nombre del solicitante, tiempo de trabajo que busca, etc. y se le cita para una entrevista preliminar.

2.- Entrevista Preliminar.- Esta entrevista está a cargo del entrevistador y en ella se obtiene información tal como: estudios realizados, habilidades, experiencia, o sea, la información que afecta directamente las posibilidades de éxito en el trabajo. De no ser así, se completa la solicitud de empleo y se programan las pruebas, el exámen médico y la entrevista para aquellos solicitantes que parecen cumplir con los requisitos. Al solicitante se le abre un expediente -- donde se utilizan varias series de pruebas o se especifica las pruebas que se llevarán a cabo.

3.- Administración de pruebas de personal.- Está a cargo del psicometrista o técnico de personal, y entre la información que se busca obtener de estas las aptitudes, habilidades, intereses y otras indicaciones de las pruebas. Se preparan los informes sobre las puntuacio-

nes y las interpretaciones para uso del entrevistador en la entrevista de empleo.

4.- Exámen Médico.- Es el médico oficial el que generalmente practica este exámen, y es importante señalar que lo idóneo es que sea un médico especialista en medicina industrial o del trabajo y no un médico cualquiera, ya que estos conocimientos pueden indudablemente prestar una mejor ayuda a la selección eficiente del personal. La información que se obtiene es en general, sobre capacidades físicas y estado general de salud. Se prepara un informe sobre las capacidades físicas para el uso del entrevistador en la entrevista de empleo.

5.- Entrevista de empleo.- La efectúa el entrevistador y se busca obtener datos adicionales que admitan decisión por lo que toca a la recomendación que se requiere para dar el empleo. Así mismo se le informa al solicitante sobre la compañía y sobre los trabajos específicos que interesan al solicitante.

6.- Entrevista de contratación.- El jefe de departamento es el encargado de realizarlo o en su defecto el supervisor. Entre la información que se ha logrado están los requisitos específicos para el trabajo y las probabilidades de adaptación a las condiciones de trabajo.

jo. En este punto es en sí cuando se toma la decisión de contrata- -
ción o rechazo de los candidatos. Y se contratan a los solicitantes
que cumplen con las normas del departamento y del trabajo.

7.- Entrevista de colocación.- Se obtienen datos para completar
el registro del empleado. Se felicita al empleado y se acuerda lo ne-
cesario para la inducción del nuevo empleado.

Los pasos anteriormente citados son esenciales para lograr la -
eficacia en la selección. Si no se utilizan las pruebas normalizadas
de personal los gerentes o supervisores de personal tendrán que depen-
der de la prueba tradicional, no normalizada, y que ocupa mucho tiem-
po de observar el rendimiento final que aporta el solicitante en el -
trabajo.

Requisitos para una selección eficiente:

La función de la selección involucra una correlación cuidadosa -
de las características humanas y los requisitos para el trabajo, diri-
gida hacia el mejor acomodo del individuo al puesto. Los requisitos
básicos de ésta son:

1) Que se establezcan requisitos definitivos para cada trabajo.

2) Que se identifique y establezca alguna medición de las características humanas, la cual constituye la función primordial de los que se encargan de la selección. La dificultad de este punto es bien -- clara debido a la complejidad de las cualidades humanas, ya que combinadas éstas con las seguridades mentales y físicas, así como con las características de las cualidades culturales que se han adquirido -- mediante la experiencia social del individuo, presentan tal variedad, que la evaluación de los seres humanos llega a representar verdadera dificultad.

Como último punto dentro del procedimiento de selección mencionaremos que el valor de una selección adecuada se deberá ver reflejado en por lo menos los siguientes factores fundamentales.

Factores fundamentales que establece la selección adecuada:

- 1.- Reducir la rotación de trabajadores, y por lo tanto el desperdicio que implica.
- 2.- Aumentar la eficiencia general de la organización.
- 3.- Pagar sueldos de acuerdo a la capacidad de los empleados, evitando que se pague a los que no rinden.

- 4.- Reajustar rápidamente a los empleados mal colocados permitiéndoles un mayor rendimiento en cuanto a su costo.
- 5.- Economizar mediante la reducción del adiestramiento de una cantidad excesiva de trabajadores nuevos.
- 6.- Las ventajas intangibles que se derivan de una fuerza de trabajo que está satisfecha con su labor debido a que se encuentra bien colocada.

Procedimiento de contratación:

"El fin de la contratación consiste en encontrar empleados que no renuncien a su trabajo, y que no alteren la producción o el ritmo de trabajo con su separación del puesto".^{13/}

Los pasos que deben seguirse al contratar a nuevo personal son generalmente los siguientes:^{14/}

- 1) Reclutamiento.- El cual incluye el localizar e invitar a los candidatos adecuados para permitir una selección eficiente de aquellos

13,14/ Ettinger Karl E. Administración de Personal, Editorial Herro Hnos. Sucs. S.A. México, julio de 1970.

que más se acomoden a los requerimientos del trabajo.

2) Entrevista.- En la cual se efectúa un cambio de información entre el contratante y el presunto empleado. Representa un intercambio mutuo en el cual la persona que busca trabajo ofrece sus capacidades para la tarea y el contratante las ventajas de trabajar para la empresa.

3) Comprobación de la capacidad del empleado.- La constituye el examen de la aptitud física e intelectual del solicitante para el trabajo, se investigarán así mismo las recomendaciones y antecedentes del solicitante.

Una vez efectuados estos pasos que son básicos en el procedimiento de contratación, y comprobar que el solicitante comprende los requisitos del puesto, que además de desearlo, está capacitado para el trabajo, se le contrata y se le presenta con los que habrán de ser sus compañeros así como para quienes habrá de trabajar.

3.5 DETERMINACION DE LOS REQUISITOS DEL PUESTO VACANTE

Para determinar las funciones del puesto vacante es importante contar con una herramienta como lo es el análisis de puestos y la especificación clara del puesto.

Antes de analizar más profundamente el análisis de puestos definiremos en que consiste un puesto. "Un puesto es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal".⁺

Metodología del análisis de puestos:

- a) Fijación de objetivos
- b) Establecimiento de un programa de acción
- c) Fijación del presupuesto respectivo.

El análisis de puestos.

La necesidad de llevar a cabo un análisis de puestos en la organización, es la de conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. O sea, es la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto, los trabajadores llevan a cabo mejor y más eficientemente sus labores si conocen con detalle -

⁺ Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal. Editorial Lusa, México 1974, pág. 86.

cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlo bien.

Para la unidad de administración de personal es indispensable esta herramienta, ya que es básico el conocimiento preciso de las actividades que debe coordinar si quiere cumplir su función de eficiencia y cooperación de los trabajadores.

Las dificultades que nos podemos encontrar al determinar las labores son:

- Es difícil precisar los elementos que integran cada puesto y esto se debe, a que éste no sólo está formado por una serie de operaciones palpables, como pueden ser la forma de realizar el trabajo.

Objeto del Análisis de puestos:

Es determinar las funciones generales y específicas de un puesto sin caer en el error de confundir las funciones en diferentes empresas y aún en las del mismo ramo se puede dar que un mismo puesto reciba diferentes nombres, como puede ser maquinista y operador mecánico pero esto no debe preocupar, sino el confundir los puestos y las funciones que los integran.

Lo fundamental del análisis de puestos es la separación y ordenación científica de los elementos que integran un puesto.

Para llevar a cabo eficientemente el análisis de los puestos se citan los siguientes puntos:

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

Para llevar a cabo un análisis de puestos, se establecerán actividades previas tales como:

- a) Aprobación de la gerencia.
- b) Determinación de sus objetivos, que en este caso el análisis de puestos en la Unidad Administrativa de personal es elemental, ya

que en él, se vé si el candidato cubre todos los requisitos del -
puesto vacante.

c) Información a los trabajadores. Sin la aprobación de éste elemento, el más importante de la organización, se dificultaría llevar a cabo el análisis de puestos y además de esto la información -- será muy deficiente. Para evitar esto se le informará al trabajador los objetivos que se persiguen, esto se puede hacer a través de:

- Folletos
- Carteles
- Circulares
- Volantes
- Conferencias
- Etc.

Para realizar un buen análisis de puestos se tendrá que preparar a los analistas, o sea, deberán de tener conocimientos generales y conocer los sistemas empleados en la empresa.

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

- 1) Observación directa
- 2) Informes del trabajador
- 3) Informes de los supervisores inmediatos
- 4) Cuestionarios.^{15/}

Una vez recabada la información se procede a describir el puesto, para esto lo dividimos en tres partes:

- Encabezado
- Descripción genérica
- Descripción específica.^{16/}

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

- a) Título del puesto.
- b) Número o clave que se asigne al puesto.
- c) Ubicación, se especificará exclusivamente el área de trabajo.
- d) Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el -
trabajador.

15, 16/ Reyes Ponce Agustín. El análisis de puestos, Ed. Limusa/Wiley, México 1972, pág. 20, 21.

- e) Jerarquías y contactos
- f) Puestos inmediatos superiores e inmediatos inferiores
- g) Puestos que representan una mayor afinidad.
- h) Número de trabajadores que desempeñan el puesto.
- i) Nombre y firma del analista y supervisor inmediato.
- j) Fecha del análisis.

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

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

La especificación de un puesto consiste en determinar los requisitos mínimos para desempeñarlo eficientemente.

Los beneficios que se pueden esperar en la Unidad de Administración de personal, al aplicar un análisis de puestos según Reyes Ponce son los siguientes:

- a) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.

- b) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal.
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme a sus aptitudes.
- d) Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- e) Facilita la conducción de entrevistas.

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

3.6 FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE TRABAJADORES.

Una vez recibida la requisición de personal y de haberse efectuado el análisis y valuación de puestos con el fin de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, se procederá a la localización de candidatos en el censo de personal de la misma empresa, o sea, de las personas que prestando actualmente sus servicios en la organización reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, al mismo tiempo que se conoce la actuación que han tenido dichos elementos. Además -

se eliminan los costos por concepto de entrenamiento y período de -- adaptación a la empresa.

Otra fuente de abastecimiento cercana a la empresa, es la propia organización y se refiere a amistades, parientes o familiares del propio personal. Este constituye uno de los mejores medios de anunciar, debido a que es el más efectivo, así como también más económico.

Los métodos anteriormente citados se conocen como fuentes internas de reclutamiento, ya que se refieren a la propia empresa. Entre las fuentes externas de reclutamiento se encuentran las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

Otras fuentes útiles de empleados son los institutos de educación, las agencias particulares de empleo, los anuncios, los sindicatos y otros departamentos de personal.^{17/}

17/ Fernández Arena Antonio. El Proceso Administrativo. Editorial Herrero Hermanos Sucesores, México 1972, pág. 138.

3.7 LA ENTREVISTA DE EMPLEO

La entrevista es una herramienta fundamental para la selección de personal. Además de ser una forma que sirve para compilar la información de los candidatos.

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

Las entrevistas con frecuencia resultan un tanto difíciles y de ficientes, esto es, porque los entrevistadores no están bien entrena dos y por lo mismo resultan ser fáciles en sus juicios y apreciaciones, las cuales carecen muchas veces de objetividad, o la información obtenida no es veraz y/o carece de relevancia.

Las técnicas de entrevistar pueden enseñarse mediante prácticas, los ejecutivos y supervisores deben aprender a entrevistar eficientemente ya que ésta es una cualidad de la administración de recursos humanos.

En muchas compañías el primer paso para el reclutamiento y selección de personal es la entrevista. El entrevistador debe de tomar en cuenta ciertos peligros como son, el pensar que una entrevista breve

puede dar a conocer y diagnosticar los logros a futuro. Tampoco el entrevistador deberá de ser influenciado indebidamente por diferencias - con gente que agrade o desagrada al entrevistador, otro punto negativo para el entrevistador es que piense que el hecho de llevar a cabo la entrevista, consiste sólo en aceptar o rechazar al candidato, -- sino que debe de dar una buena imagen de la empresa, esto se lleva a cabo a través de la cortesía y habilidad que desarrolló el entrevistador. Para evitar todos estos problemas el entrevistador deberá de ser hábil en la conducción de la misma, además de ser capaz de com--prender el lenguaje de los candidatos, así como estar ampliamente informado de los sueldos y salarios de la competencia por puestos similares.

Conducción de la entrevista de empleo.- La persona encargada de llevar a cabo la entrevista se deberá de preparar. Esto bien puede ser el repasar en su mente el material ya reunido sobre el solicitante.

Las entrevistas las podemos clasificar en seis categorías según el método que se está siguiendo:

1.- La entrevista directa

2.- La indirecta o entrevista no directa

3.- La entrevista tipo

4.- La entrevista de grupo o colectiva

5.- La entrevista individual.

1. La entrevista directa.- Como su nombre lo indica se lleva a cabo directamente con una serie de preguntas y respuestas por parte del entrevistador y el entrevistado. Las preguntas personales - (como puede ser su domicilio, si es casado o soltero, si tiene automóvil, etc.) También la entrevista directa tiene como finalidad medir las actitudes que motivaron y orillaron al solicitante a solicitar el empleo.

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

Es conveniente ser claros al exponer las preguntas esto es, con el fin de que el entrevistado entienda y se motive a contestar con veracidad, pues muchas veces no se exponen claramente las preguntas y por lo mismo obtenemos una información deficiente.

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

Por otra parte el pedir referencias muchas veces no es una medi da muy confiable ya que dan referencias de amigos o parientes cercanos, aún diciendo al solicitante que no nos dé referencias de amigos ni de parientes. Lo óptimo de las referencias son las del empleo an terior, o sea, de su jefe inmediato, y esto es fácil de comprobar haciendo una llamada telefónica.

3. Entrevista tipo.- La entrevista tipo es una variación del - enfoque directo y ha sido diseñada para contrarrestar algunas de sus limitaciones. Las entrevistas tipo están limitadas por la selección de las partes estratégicas del curriculum del solicitante y por la - preparación anticipada de las preguntas que mejor iluminen ese curri culum. Las ventajas de la entrevista tipo son que ayuda a estandari zar la manera de conducirse en medio de otras entrevistas. Tiende a ser más breve que otros tipos. Es un método altamente analítico que

requiere un alto nivel de entrenamiento en los entrevistadores.^{18/}

4. La entrevista en grupo o colectiva.- El fin de ésta entrevista es el saber el comportamiento de los individuos en comunidad y ver como influye su comportamiento en los demás, y del mismo modo ver como influye el grupo en él. La entrevista se realiza como sigue:

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

Cuando se está llevando a cabo la intervención de los candidatos, los evaluadores califican los diferentes rasgos y factores de cada uno de ellos.

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

- a) Entrevista inicial
- b) Entrevista con el jefe
- c) Entrevista final

18/ Mandell, Employment interviewing, pp. 9, 10.

a) La entrevista inicial.- Esta tiene como objeto el de tener una primera impresión del solicitante y con ello seguir los pasos de la entrevista.

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

c) La entrevista final.- Esta entrevista la realiza casi siempre el futuro jefe inmediato del candidato.

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

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

a) Nivel intelectual superior al promedio.

b) Personalidad equilibrada

c) Maneras agradables

Pero esto no es suficiente, requiere además de una capacitación y adiestramiento, esto último para que adquiera habilidades, destreza, actitudes, etc.

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

La entrevista se deberá de llevar a cabo con anticipación, esto es, establecer fecha y horas determinadas, además de que el sitio - debe ser agradable, por lo que toca al entrevistador deberá de estar bien presentable.

Fases de la entrevista.

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

B) Cima.- Esta se refiere a aplicar la entrevista y a través de ella explorar la historia laboral del candidato, historial escolar, historial personal, tiempo libre proyectos a largo plazo, etc.

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

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

Si el solicitante de empleo trabaja actualmente es aconsejable preguntarle porque desea abandonarlo y no es necesario rechazarlo por el hecho de que no tenga razones suficientes para abandonar su puesto anterior. Hasta un solicitante rechazado debe irse teniendo una buena imagen de la empresa. Deberá de comprender que su solicitud fué rechazada debido a los requisitos señalados por la empresa y no a su incapacidad.

Necesitamos comprobar la capacidad del solicitante, para ello resulta insuficiente el seleccionar a un candidato que llene aparen-

temente los requisitos del puesto vacante. La probabilidad de encontrar a la persona idónea aumenta con el número de solicitantes entrevistados. Se tendrá que entrevistar a muchos candidatos antes de llevar una labor. Mientras más compleja sea la labor, mayor será el número de candidatos que tendrán que disputarsela.

Para asegurar la selección de aquellos candidatos que estén mejor capacitados, puede requerirse comprobar la capacidad física e intelectual de los mismos. Muchas veces empleamos a candidatos por una experiencia paupérrima y unas supuestas recomendaciones. Siempre como ya se dijo anteriormente, es aconsejable comprobar con los anteriores patrones, el desempeño en el trabajo del solicitante.

Una parte importante en el procedimiento de contratación es la comprobación de la información proporcionada por el solicitante. A los patrones anteriores se les puede hacer preguntas específicas acerca de la personalidad y la capacidad del empleado y no hacerle preguntas generales, como la de si les satisfacía o no el empleado.

Informe de la entrevista:

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al ob

jetivo de la misma deben de ser claros. Al termino de la entrevista al entrevistado se deberá de preguntar:

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

En caso de que se hayan aplicado otras técnicas, como pudieran ser las pruebas lógicas, se procederá a hacer una comparación para precisar los puntos coincidentes.

3.8 HOJA DE SOLICITUD

En el procedimiento de selección el instrumento que más se utiliza es la forma de solicitud. Aunque varíen en la forma y el contenido de acuerdo con el tamaño y el tipo de la empresa, y según la clasificación de trabajos que se buscan casi todas tratan de estable

cer las categorías de información con las siguientes características, que sean:

- 1) Capaces de ser obtenidas en forma escrita
- 2) Legales
- 3) No indebidamente íntimos o personales
- 4) Útiles y necesarios

En la mayor parte la información pedida incluye información tal como edad, sexo, estado familiar, educación, así como un historial de los empleos anteriores. Como ejemplo de las características que podrían listarse en una forma de solicitud para ser llenada por el solicitante están las siguientes:

- Edad
- Estado civil
- Casa habitación de su propiedad o rentada
- Número de hijos
- Dependientes económicos
- Estatura y peso
- Años de educación y grados y títulos obtenidos
- Otros conocimientos, y cursos especiales

- Empleos anteriores, ingresos promedio.
- Razones de haber dejado el último empleo.

Por lo que se refiere a esta información, contenida generalmente en la hoja de solicitud, ha que tomar en cuenta que la memoria del solicitante puede no permitir una exactitud completa sobre los anteriores empleos y los ingresos en los mismos, también se puede mal interpretar las preguntas o responderlas equivocadamente. Sin embargo mediante investigaciones se ha establecido que la solicitud de empleo puede ser un instrumento valioso de pronóstico y por lo tanto magnífica herramienta para la selección de personal, para ciertos tipos de trabajos. Datos tales como: edad, número de dependientes, años de estudio, años dedicados a su último puesto, salarios anteriores, etc. Tienen relación con la duración del empleo y con el éxito dentro del trabajo.

Otro punto muy importante de la hoja de solicitud de empleo, es que su uso junto con una tabulación ponderada en el procedimiento de selección, permite una eliminación preliminar rápida mediante la totalización de los valores.

Fundamentalmente la forma de solicitud, deberá de abarcar solamente la información personal que se requiere para los efectos de los registros

de empleo, así como datos breves de los antecedentes del trabajo y la -
preparación educacional.

Es muy conveniente que las formas de solicitud sean revisadas cuida-
dosamente para estar seguros de que no implican espacio y tiempo perdido
en preguntas innecesarias o superfluas, así como aquellas que duplican -
la información.

No todos los solicitantes deben llenar una forma de solicitud, fre-
cuentemente se da el caso de que quienes buscan empleo son entrevistados
inicialmente para ver si deben llenar una formas de solicitud oficial o
no. Con esto la empresa puede ahorrarse el costo de obtener procesar y
almacenar la información mediante políticas y criterios para ser aplica-
dos cuando un candidato hace su solicitud y la compañía no cuenta con -
vacantes. Sin embargo algunas empresas hacen medio de relaciones públi-
cas el que todo solicitante llene una forma de solicitud.

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

Ventajas de la forma de solicitud.

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

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

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

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

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

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

- Ser breves

- Contener únicamente conceptos que de acuerdo con la experiencia de la compañía se encuentren relacionados con el éxito en el puesto.

3.9 PRUEBAS DE EMPLEO

Las pruebas de empleo son fundamentales en toda selección de personal. Entendiendo como prueba de empleo a las "apreciaciones de cualidades o características que se obtienen mediante observación y calificación en determinadas situaciones estandarizadas.

El término de prueba de empleo abarca todas las pruebas formales y sistemáticas. No todas las pruebas de empleo son necesariamente las psicológicas, existen también las manuales, como puede ser la escritura a mano y/o máquina. Los test son importantísimos para éste proceso de selección, pero tienen sus inconvenientes como es el hecho de que resultan muy costosos, y por lo mismo, casi siempre son aplicados por empresas grandes, así como que se requiere de mucho tiempo para su aplicación.

La aplicación de pruebas requiere que se establezcan una serie de políticas como son:

- El programa de pruebas debe ser explicado claramente y deben exponerse con claridad y además que tengan relación con el proceso total de selección.

- Todo solicitante tiene derecho a una clara explicación de como los test van acordes con el proceso que está pasando.

- Se deberá de delegar responsabilidad en las pruebas a personas con las cualidades idóneas, esto nos ayuda a asegurar el diseño, la administración y la interpretación de los test según sea adecuado y con ello se evite su mal uso.

Las limitaciones de los test deben ser tomadas en cuenta y -- entre ellas tenemos:

- A) Los tests no reemplazan otros métodos de selección y pueden -- ser una herramienta complementaria en el proceso de selección.
- B) Las pruebas están basadas en estadísticas, las cuales tienen un margen de error alto.
- C) Las pruebas que pretenden medir los rangos de responsabilidad -- son las más deficientes, esto se debe a que la personalidad humana es muy compleja y quiere decir que ninguna persona piensa -- igual a otra.
- D) Las pruebas son herramientas en las cuales se requiere experiencia en los que las usan.

E) Uno de los errores que se cometen frecuentemente es el uso de -- pruebas inapropiadas para un propósito determinado o usar reglas inapropiadas para comparar los resultados.

F) Sólo se emplearan pruebas de alta validez.

¿ Qué procedimientos se deben seguir para implantar las pruebas ?

Las compañías pueden adquirir sus pruebas de dos formas:

- Una es por invención propia.

- Otra es, por compra a los publicistas comerciantes.

Las pruebas y los programas deberán de encontrarse bajo la dirección de un especialista que sea capaz y experimentado.

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

Las pruebas producen una medida controlada de características de conducta bajo condiciones estandarizadas. Las pruebas pretenden medir la individualidad del solicitante ya que profundiza en las -- cualidades únicas en el individuo.

¿ Cómo se evalúan las pruebas ?

Las pruebas se pueden evaluar por medio de dos métodos estadísticos:

- 1.) Validez
- 2.) Confiabilidad

Por validez podemos entender que es la prueba que mide de hecho lo que pretende medir.

La confiabilidad, es el grado de uniformidad interna que resulta de una prueba como instrumento de medición. En una forma general las pruebas de confiabilidad alta y con mucha probabilidad debieran de ser válidas, pero esto no sucede así. Una prueba confiable es posible que mida lo que está equivocado y por lo mismo puede que tenga poca validez. Por eso se recomienda que se conozca la confiabilidad y veracidad de las pruebas.

Clasificación de las pruebas:

Por una parte las pruebas se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Por el método administrativo.

- Por los objetivos que se persiguen.

Clasificadas por el método administrativo.- Las pruebas pueden ser de rapidez y son medidas en tiempo. Por otra parte tenemos, - las pruebas de facultades que no tienen límite de tiempo. Otro tipo de pruebas en el método administrativo son las de tipo metodológico estas son de escritura a mano con lápiz y papel. Las mismas - se comparan con las pruebas de actuación.

Por sus objetivos, las pruebas se pueden clasificar como:

- 1.- Pruebas de aptitud
- 2.- Pruebas de interés ocupacional
- 3.- Pruebas de personalidad.

1.- Las pruebas de aptitud o habilidad.- Este es uno de los grupos más grandes con que se cuenta y comprende.

1.1 Pruebas de habilidad intelectual o inteligencia.

1.2 Pruebas de habilidad mecánica

1.3 Pruebas de habilidad en trabajo de oficina.

1.1 Las pruebas de habilidad intelectual o inteligencia tienen como función la de detectar la viveza mental.

Las habilidades que se miden en las pruebas de inteligencia son una parte verbal y otra parte cuantitativa. Este tipo de pruebas mide la viveza mental, mide el grado de habilidad para resolver problemas, la habilidad para recordar y aprender las cosas. Además de que mide las capacidades. Este tipo de pruebas son aplicables sólo en trabajos de tipo no manuales como a personal de oficina, ejecutivos o vendedores. Las pruebas de habilidad intelectual o mental tienen como función la de detectar en el solicitante el grado de: adaptabilidad, precisión, atención minuciosa y muy buen juicio en situaciones que cambian de día a día, por otra parte los solicitantes que consiguen una calificación baja o mediocre caben mejor en trabajos rutinarios, repetitivos y de índole relativamente sencilla. Se han dado casos en que en trabajos rutinarios son más eficientes aquellas personas que obtienen bajas calificaciones en pruebas de habilidad mental que aquellas que llegan a tener una calificación elevada.

La prueba de habilidad mental ayuda más que nada al director de contratación de personal a saber en que puesto es -

más eficiente el trabajador, esto es si obtiene una calificación elevada le corresponderá un puesto diferente a que si obtuviera bajos resultados. Todo esto es para cumplir con uno de los principios de la administración de personal que es buscar a la persona idónea para el puesto adecuado. Las pruebas de aptitud o habilidad, junto con pruebas de - inteligencia constituyen uno de los elementos primordiales para la selección de personal. Las pruebas de aptitud fueron y/o son diseñadas con el fin de cuantificar el grado - de destreza, capacidad y pericia para aprender un trabajo.

1.2 Otro tipo de pruebas de aptitud lo constituyen las de aptitud mecánica. La aptitud mecánica consiste en una combinación de velocidad persuasiva y de conocimientos mecánicos. Dentro de las pruebas de tipo mecánico tenemos:

- a) Pruebas de comprensión mecánica.
- b) Pruebas de tablero con figuras de cartón de Minesota.
- c) Las pruebas de habilidad mecánica de Fordue y
- d) Prueba de Mc. Quarrie para la habilidad mecánica y para la destreza manual tenemos pruebas tales como:

1.- Tablero de cubos de Fordue, prueba de tasa de manipulación de Minesota.

2.- Prueba de Pinzas de O'Connor.

1.3 Pruebas de habilidad en el trabajo de oficina.- Aquí se incluye también el grado de experiencia y capacidad para terminar una tarea específica. Las pruebas de trabajo de oficina de Minesota son las más usuales entre otro tipo de pruebas de precisión y velocidad en la elaboración de números y nombres.

2.- Otro tipo de pruebas las cuales forman un elemento importante en la selección de personal, son las pruebas de interés vocacional y ocupacional.

Las pruebas de interés vocacional tienen deficiencias como toda prueba, ya que resultan a menudo falsificadas. Las pruebas de interés son interpretadas en base a unos cuadros de interés general las cuales armonizan con ciertas categorías ocupacionales. Podemos suponer que el solicitante que se le aplique esta prueba va a mostrar un alto grado de interés en aquellas actividades que le agraden,

sin embargo las pruebas de interés no miden la habilidad y el que obtenga un interés sobre determinada actividad para desarrollarla no garantiza el éxito de un puesto o tarea determinada.

3.- Pruebas de personalidad.- Este tipo de pruebas son las más complejas y las que presentan menor validez y son las más usualmente diseñados. Este tipo de pruebas debe ser administrado, diseñado y controlado por expertos. El factor personalidad tiene que ver mucho en el trabajo.

Como otras clasificaciones en las pruebas tenemos las siguientes:

- 1) Pruebas de intereses
- 2) Pruebas de estabilidad emocional
- 3) Pruebas de oficio

Las pruebas de interés. Se utilizan para determinar los intereses individuales, y así poder satisfacer a los empleados. El análisis se empieza mediante la enumeración y las combinaciones de los intereses que parecen tener asociación con el éxito en distintos tipos de trabajo.

Pruebas de estabilidad emocional.- Aquí se utilizan, el -
ajuste y la personalidad, para definir el temperamento del
candidato y poder apreciar su humor característico.

Las pruebas de oficio.- Su función primordial es medir -
los conocimientos que tiene el candidato en su trabajo así
como el grado de maestría en su oficio.

No solo existen las pruebas analizadas anteriormente sino
que además existen los llamados períodos de prueba. Este
período de prueba es una técnica para saber si un trabaja-
dor no entrenado puede rendir en una forma eficiente en -
las labores. Esta técnica consiste en darle empleo even--
tualmente al solicitante para que pueda demostrar, si es -
lo suficientemente capaz de desempeñar el puesto eficiente
mente. Esta resulta una de las pruebas más eficientes, -
pero su inconveniencia principal es la de ser muy costosa,
además de ser muy lenta.

La función principal de las pruebas es la del pronóstico -
del fracaso o de éxito. Esto se debe a que en muchos tra-
bajos se requiere de pocas aptitudes para el desempeño efi

ciente de las funciones. A través de la aplicación de las pruebas psicológicas es posible determinar la falta de aptitudes con mucha precisión. El tener éxito en el trabajo se debe a una serie de factores que no tengan relación alguna con la aptitud que mide la prueba, ejemplo de ello son: conflictos de personalidad, dificultades económicas, preocupación por enfermedad, motivación, todos estos factores pueden en un momento dado afectar al empleado pero -- estos no se miden en las pruebas de aptitudes.

La calificación de las pruebas debe de efectuarse en términos estadísticos entre la situación de la contratación -- antes y con las pruebas.

Consideraciones a seguir al elaborar un programa de pruebas:

- 1.- Primero que nada se debe de ver que el número de empleados dedicados al mismo trabajo sea el suficiente para permitir un estudio bien fundado. Si el número de trabajadores que desempeñan el mismo trabajo es muy reducido, el resultado tendrá una validez muy limitada al aplicarse a futuros solicitantes.

En casos en que existan pocos empleados se debe preferir - otorgar empleos en base a lo preestablecido, obteniendo - datos hasta que exista una cantidad que permita nuestro estudio.

2.- Cuanto más dificultad se haya presentado para obtener y localizar a empleados adecuados sin emplear pruebas, más será la ventaja que se pueda esperar a través del uso del programa, al llevar buenas técnicas de selección de personal se pueden eliminar desde un principio a solicitantes que - no presenten una buena potencialidad, y se incrementan los empleados adecuados.

Criterios para evaluar los períodos de prueba:

- a) Producción
- b) Tiempo de adiestramiento
- c) Duración en el trabajo
- d) Muestra del trabajo
- e) Calificación de empleados por méritos durante el período de prueba.
- f) Ausentismo

En la producción se analiza la cantidad y calidad de producción. Se tomará como una medida general, las cantidades de producción rendida sobre un tiempo determinado.

Tiempo de adiestramiento.- Este criterio es fundamentalmente en el período de prueba cuando se usa. Ya que sabemos en que tiempo el candidato es apto para el desempeño de sus funciones además de que se determina el costo de la prueba.

Duración en el trabajo.- Si el desempeño del trabajo implica mucho tiempo para adiestrarse, el costo es muy alto. El personal que contrate deberá de ser la planta además de que no se debe de rotar de puesto, ya que esto implicaría elevados

Muestra del trabajo.- Cuando es casi imposible obtener los datos de calidad y producción, esto se puede solucionar por medio de una muestra de trabajo.

Calificación de empleados por méritos.- Durante el período de prueba, el jefe inmediato calificará sistemáticamente los méritos del candidato.

Ausentismo.- A través de ésta herramienta podemos calificar si el trabajador es cumplido o no, si es formal o informal, aunque se pueden presentar ciertas fallas como puede ser que se presenten trabajadores "mañosos" los cuales cuando están en período de prueba no faltan, pero cuando se les otorga el contrato de planta, faltan a menudo.

Características de un examen de admisión:

Una prueba para que rinda beneficios bajo las condiciones de contratación, debe cumplir con requisitos tales como:

- 1.- Normalización
- 2.- Objetividad
- 3.- Fidelidad
- 4.- Aspecto práctico
- 5.- Validez aparente
- 6.- Validez real
- 7.- Nivel de dificultad
- 8.- Economía

1.- En la normalización.- Es indispensable aplicar la prueba a grupos extensos de solicitantes, a empleados que hayan, o estén desempeñando actividades similares. Se desarrollarán normas para empleados y solicitantes de otras compañías, de esta forma se compararán las normas de la competencia con las propias.

2.- Objetividad.- Es indispensable saber si la respuesta fue correcta mediante la confrontación de una clave para que la puntuación sea tabulada y no interpretada.

3.- Fidelidad.- Esta cualidad se refiere a que la prueba admita medición precisa y uniforme. El grado de fidelidad o confianza de una prueba generalmente se expresa en términos de un coeficiente de correlación. Aunque de hecho no existe una prueba completamente fiel, o sea, no se debe esperar la misma puntuación en el primer ensayo y en el último.

4.- Aspecto práctico.- Se refiere a que cualquier persona de inteligencia normal puede proporcionar calificación a la prueba que se le está aplicando.

5.- Validez aparente.- La prueba que se le aplique al solicitante debe manifestar una relación con el trabajo, la presentación de la prueba debe ser clara, concisa, entendible, para tener un - respeto por parte del solicitante.

6.- Validez real.- Una prueba para que tenga validez real - debe de medir sólo aquello que sea importante para lo que fué creada. Con lo que respecta a la contratación debe de medir alguna - característica que evalúe el desempeño del trabajo, es decir, la - validez de la prueba es la relación entre las calificaciones obtenidas y la medición del desempeño del trabajo.

7.- Nivel de dificultad.- En la prueba o exámen de admisión es recomendable que no sea muy fácil, ni muy difícil, ya que de ser muy fácil, se obtendrán calificaciones perfectas y a la inversa, - si el exámen es muy difícil se caerá en un número excesivo de personas en un campo de calificaciones bajas.

8.- Economía.- Esta prueba resulta ser excesivamente costosa, siempre que se aplique ésta prueba se debe procurar que el costo - de los materiales vayan de acuerdo con los beneficios que se esperan.

Comprobación de las pruebas:

Generalmente se utilizan dos técnicas para comprobar los exámenes:

- Empleado actual
- Comprobación posterior

La técnica de empleado actual, se realiza en empleados experimentados y se comparan los resultados con el desempeño de las labores.

La técnica de comprobación posterior, aplica los exámenes a empleados de nuevo ingreso, después se archivan los resultados de las pruebas. El análisis de las pruebas se lleva a cabo posteriormente, después de que pasó suficiente tiempo para que permita calificar el rendimiento del trabajador en términos de criterios y éxitos.

En la técnica de comprobación posterior, no se toma en cuenta los resultados de las pruebas para decidir la contratación, esto se debe a que posteriormente son sometidos al procedimiento de contratación, y es en este momento cuando verdaderamente se le apli-

can las pruebas. De cualquier manera no se les informa ni se les otorga el contrato de planta, hasta que no se les haya aplicado -- todas las pruebas convenientes, además de que éstas deben de ser - satisfactorias y que comprueben la aptitud para desempeñar el pues to vacante.

Con lo que respecta a la técnica del empleo actual, tiene - una ventaja que es la de detectar si el empleado es eficiente e - ineficiente, los buenos y los malos, en el momento en que se les - aplica los exámenes.

3.10 INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

Una vez que se ha obtenido la información proporcionada mediante la forma de solicitud, así como la obtenida en otra fuente, se hace una verificación comparando la obtenida de una y de otra forma, además el director de empleos puede efectuar una segunda verificación, con la cual además de hacer una doble verificación se -- prueba la exactitud y veracidad del solicitante.

Exceptuando a los empleados profesionales tal vez, las cartas de recomendación no parecen ser un instrumento sólido para obtener

información confiable. En sí la investigación socioeconómica comprende la verificación de los datos aportados por el candidato en la hoja de solicitud, se visita su hogar, se escribe o telefonea a las personas citadas por él, se consulta a los patrones anteriores, ya sea a través del teléfono o si es necesario visitándolos.

La historia de los trabajos anteriores del solicitante para muchos gerentes de personal es el mejor indicador de como actuará la persona en su próximo trabajo y ésta información está sujeta a investigación además de que se pida, y se debe dar en forma precisa. Con base a lo anterior se mencionan varios tipos de investigaciones:

- a) Investigación de antecedentes de trabajo
- b) Investigación de antecedentes penales
- c) Investigación de cargas de recomendación
- d) Investigación del domicilio y familia del solicitante.^{19/}

Para cualquier caso deberá ser aplicada la investigación con el mayor cuidado y discreción que sea posible, ya que se tratará de

19/ Reyes Ponce Agustín. Administración de personal, primera parte, editorial Limusa, cuarta edición, 1974, pág. 90, 91.

no invadir la independencia y el respeto a la familia y la vida privada del trabajador en relación al desempeño laboral. Con el fin de evitar resentimientos o actitudes negativas por parte del candidato hacia la empresa.

3.11 EXAMEN MEDICO

Por lo general el examen médico se realiza al final de las etapas de selección, ya que sólo debe aplicarse a quienes ya tienen una gran probabilidad de ingresar a la compañía, debido a que su utilidad depende de que éste sea lo más completo posible, lo cual hace que sea costoso.

Es importante tomar en cuenta que no basta con que el examen lo realice un médico cualquiera, sino que, lo adecuado y más recomendable será que sea realizado por un médico que además de competente, tenga conocimientos de medicina industrial o por lo menos al quien que sepa que se espera con el examen y cuales son los requerimientos de la compañía con respecto al puesto.

En cuanto a la forma de examen médico, éste deberá ser a la vez general y cuidadoso ya que servirá para ayudar tanto al solici-

tante como a la compañía, evitando errores de colocación que podrían afectar a ambas partes.

Usualmente el examen médico incluye datos como los siguientes:

- 1.- Historia de los antecedentes médicos del solicitante.
- 2.- Proporciones físicas tales como altura, peso, medición torácica, abdominal, etc.
- 3.- Examen general
- 4.- Examen de reacciones de los sentidos.
- 5.- Examen clínico de ojos, oídos, nariz, garganta y dientes.
- 6.- Examen de tórax y pulmones
- 7.- Comprobación de la presión arterial y condición cardíaca.
- 8.- Algunas pruebas, según se juzgue conveniente, de orina, sangre, etc.
- 9.- Radiografías del pulmón y otras regiones según se juzgue adecuado.
- 10.- Pruebas especiales cuando se indiquen.
- 11.- Examen neuropsiquiátrico, cuando los antecedentes o las observa

ciones del médico parezcan indicar algún problema de tipo emocional.

Finalidades del examen médico

Entre las principales finalidades del examen médico están las siguientes:

- a) Saber si el candidato tiene alguna enfermedad que pueda ser -
contraindicación para el puesto que se le ofrecería.
- b) Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.
- c) Detectar si el candidato tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.

En términos generales se investiga su estado general de salud, todo esto con el fin de además de beneficiar al trabajador, mejorar su eficiencia en el trabajo.

Principales ventajas del examen médico:

- a) Reduce el peligro de contagios de diversas enfermedades.
- b) Reduce la disminución de rendimiento en el trabajo.

- c) Reduce el índice de ausentismo.
- d) Disminuye la aparición de enfermedades profesionales.

3.12 PERIODOS DE PRUEBA

Una vez hecha la introducción del trabajador, se presenta lo que se conoce como período de prueba. Frecuentemente los obreros y empleados de oficina se ven en un sistema que los coloca en un período formal de prueba el cual se acepta y consiste en un período de sesenta o noventa días generalmente, antes de tomarse la decisión final, la cual ésta a cargo del supervisor inmediato.

Es durante este período que se logra el grado de asimilación del empleado a su puesto. Otro aspecto importante de estos períodos de prueba lo constituye el hecho de que las experiencias anteriores a la contratación crean expectativas que influyen en la imagen que se forma de la compañía el empleado, lo cual repercute en la actitud positiva o negativa en el desempeño de su labor ya que según estudios realizados (teoría de la organización, Marquiles) - a los nuevos empleados les agrada descubrir que están entrando a un trabajo con gente competente ordenada y creadora, cuyas aspira-

ciones, antecedentes y motivaciones, son similares a los suyos. - De ahí que el supervisor tenga un papel muy importante, pues a él le corresponde iniciar correctamente las relaciones con los nuevos empleados, a de mostrarse accesible, inspirar confianza, y mostrar se interesado además de crear un sentimiento de utilidad de parte de los empleados.

3.13 ACEPTACION O RECHAZO DEL CANDIDATO

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

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

le corresponde asesorar en dicha decisión final. La aceptación de un candidato normalmente funciona de la siguiente manera: El trabajador es colocado en el puesto para el que se piensa que está capacitado y para el que es presentada una requisición. Si da resultados satisfactorios después de una adecuada introducción, entrenamiento y pruebas, es aceptado como empleado regular. La coloca-ción de un empleado en el caso de empresas sindicalizadas se dá de manera específica como un período de experimentación, usualmente - de uno a tres meses, al final del cual el trabajador si se ha de-sempeñado bien, llega a ser un empleado regular. Así mismo el re-chazo de un candidato puede darse durante el período de prueba en el cual los resultados son insatisfactorios. De acuerdo con todo este procedimiento de reclutamiento y selección del personal y así podremos enfocarlo a los antecedentes históricos de la Secretaría General de Protección y Vialidad.

C A P I T U L O I V

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SECRETARIA GENERAL DE PROTECCION Y VIALIDAD

Durante los años de 1789 se instituyó en la Ciudad de México, la Policía de Seguridad y la de Ornato, en el año de 1790 aparecieron los vigilantes nocturnos que recibieron el nombre de guarda-faroles, conforme al reglamento para el alumbrado y para los guardias el 7 de abril de 1790; se logró la Independencia Política del país algunas instituciones existentes durante el dominio de los españoles. Y por lo que se conoce quedó la Ciudad de México depositada en los Jueces Auxiliares, según el reglamento del 6 de febrero de 1822, auxiliados en sus funciones por los vecinos y cuando se dieron los movimientos sociales de fijar nuestra Independencia y los que procedieron a la misma hasta la Reforma establecida por el Presidente Constitucional el Lic. Benito Juárez ya que nuestro país sufría de desenvolvimiento de la anarquía, y la fama del bandidaje y la formación de grupos antisociales fuera del margen de la ley, el gobierno del país decidió el 7 de febrero de 1824 crear el bando de Policía y buen Gobierno; que proporcionaron las bases para formar una organi-

zación de un cuerpo de Policía Preventiva que posteriormente confirmó en la misma fecha pero un año después, el nacimiento de la "Policía Municipal de la Ciudad de México", en el año de 1836 surgieron los prefectos y los subprefectos; y en 1847 se formaron los batallones de Policía, algo importante dentro de los orígenes de la Policía Preventiva fué la de los serenos, esto fué en el año de 1843 y sus funciones eran pregonar la hora, hacían servicios de mandaderos y en principio los vigilantes de acero que en forma eficaz velaban por el orden público, se nombraba un Inspector para cada Cuartel, que recibían los informes diarios que proporcionaban los vigilantes y estaba listo para prestar cualquier auxilio.

Con el tiempo el sereno pasó a ser auxiliar del vigilante de acera ya que este está obligado a encender los faroles del alumbrado público - así como a pregonar la hora y el tiempo.

Posteriormente con el tiempo de la República, pero motivados por la economía precaria de aquel tiempo se realizaban actos de pillaje poniendo en una situación más insegura y peligrosa la vida del ciudadano y preocupados organizaron grupos armados a sueldo para defender sus vidas y propiedades y esto hizo que el Gobierno de la República decretará el 20 de junio de 1848 la creación de la "Guardia de Policía del D.F.", que 8

años después sufrió un cambio en su estructura, con la adición del cuerpo de Zapadores del D.F., el día 28 de enero de 1856, con la ley del 17 de marzo de 1861 se creó la Inspección General de Policía, integrada por un Inspector General, Inspector de Policía o de Cuartel Subinspector y los de Manzana encargados de vigilar las aceras de su calle para fungir como veladores de la seguridad pública; ya que transcurrieron algunos años y exactamente el 26 de marzo de 1864 se publica un decreto que proporciona las "Bases para la Organización de la Policía Preventiva".

El 10. de noviembre de 1865 mediante la ley sobre la Policía General del Imperio, el régimen policial quedó integrado por los Alcaldes Municipales del Imperio, el Comisario Central, los Comisarios Imperiales, Prefectos Imperiales y las Compañías de Guardias Imperiales.

En 1869, se instituyó la Policía de la Ciudad de México y en 1877 - aparecen la Gendarmería, las Escuadras de Bomberos y las Comisiones de Seguridad, la Gendarmería Judicial se creó hasta 1903.

La dictadura de Porfirio Díaz creó muchas injusticias y criminales sociales, como la venta de los indios Yaquis de Sonora; dicha situación obligó nuevamente al pueblo mexicano a reaccionar en forma violenta en el año de 1910. Este movimiento provocó trastornos de inseguridad, que

aunque explicables por la miseria y rencores acumulados por años, representaban un peligro grave para la vida de los mexicanos.

Con el triunfo de la Revolución Mexicana, nace un nuevo orden jurídico con la promulgación de la Constitución Política del 5 de febrero de 1917; algunos de estos postulados aparecen en la de 1957, pero trayendo reformas sustanciales incorporando varios de los derechos sociales de gran trascendencia, en todos aspectos, para la vida nacional; y así con la ley sobre Organizaciones del D.F., de fecha 3 de abril de 1971 se situó en un mismo espacio territorial a las autoridades de Policías Locales y Municipales; esas últimas fueron suprimidas posteriormente por la ley del 23 de agosto de 1928.

Ante esta situación, que prevaleció durante varios años, y al no existir un cuerpo capaz de mantener el orden e impartir las garantías necesarias e indispensables para el país, se promulgó el 31 de diciembre la Ley Orgánica del D.F., que en su capítulo VII estableció la existencia de un Policía del Departamento Central, cuando triunfó el movimiento Maderista se hizo cargo de la Inspección de Policía el Mayor Emiliano López Figueroa, quien reglamentó el funcionamiento interno del cuerpo, creó el Casino Escuela de la Policía e inició la motorización del servicio de vigilancia.

Al paso del tiempo la Policía del D.F. quedó integrada en 1930 y - cuando así la Dirección de Tránsito y la Jefatura de Policía que concierne a la Policía de a pié, el Cuerpo de Bomberos, el Cuerpo de Investigaciones y Seguridad Pública, la Policía Montada, el Cuerpo Femenil de Policías Especiales, los Policías privados y la Jefatura de Tránsito; conforme a la ley del 31 de diciembre de 1938, a ésta Policía del D.F. se le denominó Policía Preventiva.

El Reglamento Orgánico de la Policía Preventiva del D.F. de 22 de diciembre de 1939, la Policía quedó organizada por la Policía de a pié, la Montada, la Motorizada, los Políglotas, los Auxiliares, los Policías de Servicio, los Asimilados, los Vigilantes de Penitenciaría y de Carceles y los Cuerpos de Bomberos, Tránsito y Servicio Secreto.

Hace algunos años cuando por primera vez se dió a conocer el Reglamento de la Policía Preventiva del D.F. el 12 de noviembre de 1941, estando en el poder el C. Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos el Lic. Manuel Avila Camacho 1940-1946, ya que fué llamado el Presidente Caballero por su rectitud, su política prudente y moderna le permitió sortear con éxito las graves situaciones inherentes a la 2a. - Guerra Mundial que se desato en aquella época y la Jefatura de Policía -

quedó integrada por la Policía de Carrera, de a Pié, de Idiomas, Monta--
da, Motorizada, Bomberos, el Servicio Secreto, los Policías Auxiliares o
Veladores y los Policías Asimilados o Vigilantes de Cárcel, Parques y -
Jardines; estando como General de Brigada Miguel Z. Martínez el cual ini
cio su período el 10. de diciembre de 1940 al 30 de junio de 1944 y fué
sucedido el General de Brigada Ramón Jiménez Delgado a partir del -
10. de diciembre de 1944 al 10. de diciembre de 1946 y en el mismo año -
fué entregado el poder al Lic. Miguel Alemán Valdez en el período 1946-
1952 quien fué dinámico y progresista, emprendió grandes obras como la -
Cuenca de Papaloapan, la Ciudad Universitaria y dieron principio a las
obras de remodelación a la Ciudad de México, que la han convertido en una
de las Ciudades más bellas, por lo tanto en la Dirección General de Polici
a y Tránsito, el General de Brigada Jorge A. Grajales Ruiz del 10. de
diciembre de 1946 al 16 de febrero de 1948 y en seguida el General de -
Brigada Leandro A. Sánchez Salazar del 10. de junio de 1948 al 31 de ma-
yo de 1952 en donde obtuvo el poder el Presidente Adolfo Ruiz Cortínez -
de 1952-1958 en donde siguió las grandes obras en toda la República, y -
el General de División D.E.M. Othón León Lobato del 16 de febrero de --
1948 al 10. de junio de 1948 sustituyéndolo el General de División Miguel
Molinar Simondi el 10. de diciembre de 1952 al 30 de febrero de 1958 y -

pasando al poder Presidencial el C. Adolfo López Mateos de 1958-1964 siendo uno de los Presidentes más populares y queridos, sus éxitos fueron la incorporación de la Industria Eléctrica al Patrimonio Nacional y la Devuación a México del Territorio del Chamizal, junto con el General de División Luis Cueto Ramírez del 10. de diciembre de 1958 al 30 de febrero de 1969, desplazándolo el Presidente Lic. Gustavo Díaz Ordaz, de 1964-1970 se distingue por su carácter de firmeza y rectitud, en compañía con el General de Brigada Renato Vega Amador del 10. de marzo de 1969 al 3 de diciembre de 1970, el Lic. Luis Echeverría Álvarez en julio de 1970 fué electo para ocupar la Presidencia de los Estados Unidos Mexicanos durante el sexenio de diciembre de 1970 a diciembre de 1976 inicia como Director de la Dirección General de Policía y Tránsito el Coronel D.E.M. Rogelio Flores Curiel del 3 de diciembre de 1970 al 16 de junio de 1971 que fué dado a conocer el General de Brigada D.E.M. Daniel Gutiérrez Santos del 16 de junio de 1971 al 30 de noviembre de 1976 y el Lic. José López Portillo al 30 de noviembre de 1976, fué electo candidato y desde 1976 - hasta 1982 ya que fué un distinguido político y en substitución del General, inicia el General de la Policía Civil Arturo Durazo Moreno el 10. de diciembre de 1976 al 31 de noviembre de 1982, ocupó la Presidencia - después de ser electo del Partido Revolucionario Institucional el Lic.

Miguel de la Madrid Hurtado el 10. de diciembre de 1982 y como Director de la Dirección General de Policía y Tránsito el General de División del Estado Mayor Ramón Mota Sánchez, del 10. de diciembre de 1982, a partir - del 17 de enero de 1984 la Dirección General de Policía y Tránsito a tra vés de estudios realizados uno de los principios básicos de Organización del Gobierno Federal, señalando claramente el proceso de Modernización - Administrativa, es el de realizar un esfuerzo permanente y sistemático a fin de dar mayor racionalidad y dinamismo el funcionamiento de las entidades del Sector Público, el titular de esta dependencia ordenó la actuali zación del Manual de Organización.

En acatamiento de dicha instrucción, la Subdirección General procedió a revisar y estudiar la Estructura Orgánica y Funcional de la Dirección General de Policía y Tránsito, diagnosticando a su vez su congruencia con las necesidades que en materia de seguridad pública requiere la Ciudad de México en los momentos actuales.

Como resultado de los estudios y diagnóstico que se obtuvo, se dis ñó una nueva organización en la cual asciende de nivel de autoridad y - funcionamiento de la Dirección General al de Coordinación; dentro de la Estructura Orgánica del Departamento del Distrito Federal y por lo tanto

llevará la D.G.P.T., el nombre de Secretaría General de Protección y Via
lidad del Distrito Federal.

Conociendo toda su trascendencia desde que era Director General de
Policía y Tránsito hasta nuestros días como Secretaría General de Protecci
ción y Vialidad, vemos que los resultados necesitan una renovación en -
todas sus áreas.

C A P I T U L O V

LA RENOVACION DE LA S.G.P.V.

La renovación moral de la sociedad, considera no solamente un postulado de gobierno, sino una política orientadora de todas las actividades del sector público, debe interpretarse como un cambio paulativo pero radical y permanente en la práctica de la administración pública, para lo- -
grar que esta se realice en las mejores condiciones de eficiencia, eficacia y con la máxima honestidad por parte de los servidores.

De aquí la necesidad de fortalecer los instrumentos y mecanismos de control y evaluación del aparato público integrado en un sistema desde -
el nivel más jerárquico hasta el de una dependencia, bajo la coordinación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Así esta contraloría interna tiene como propósito apoyar al Titular de la Secretaría General de Protección y Vialidad para incrementar la -
eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus atribuciones, aportando simultáneamente los elementos necesarios al sistema de control y evaluación gubernamental mediante la instrumentación y operación del propio -
sistema integrado de control de la Secretaría.

El sistema integrado de control, consiste en el ordenamiento sistemático de los diferentes mecanismos en instrumentos de control para el logro de un objetivo común, coadyuvar en la óptima operación de la Secretaría General de Protección y Vialidad, y en el desempeño eficiente y honesto de los servidores públicos, basado primordialmente en el sistema de información.

Consecuentemente, la contraloría interna realizará a través de sus tres direcciones, las acciones necesarias para conocer y evaluar los controles existentes, definir y proponer lo necesario y verificar que estos se adopten y operen adecuadamente, mediante actividades de analista, supervisión, auditoría e investigación; de tal forma que la interacción de los diversos controles permitan abarcar todos los aspectos de la Secretaría General de Protección y Vialidad, sin que se interfiera en la operatividad y con la idea de poder prevenir antes que sancionar.

Dentro de este sistema integrado de control, podemos distinguir dos instancias.

La primera que se refiere a su organización, operaciones y coordinación como sistema en si y cuyo desarrollo correspondía la contraloría interna.

La segunda que es la aplicación propiamente dicha de los diversos - mecanismos de control, lo que compete a las distintas áreas de la Secretaría.

Por lo tanto el programa de la contraloría interna para 1984 incluye el desarrollo de las acciones orientadas a organizar, instrumentar, - coordinar y operar el sistema integrado de control de la Secretaría, a - fin de que oportuna y sistemáticamente se contemplen los aspectos más re presentativos y relevantes de la forma en que se aplican y utilizan por las áreas responsables las disposiciones, políticas, planos, normas, lineamientos, programas, presupuestos, procedimientos y demás procedimientos e instrumentos de control y evaluación estructuralmente, el programa permite ejercer las diferentes fases de control sobre la operación de la Secretaría, de tal forma que se contribuye en el desempeño eficiente y - honesto y en el cumplimiento de los objetivos.

El control previo, se ejercerá a partir de los principios; están - las normas, sistemas, procedimientos y otros instrumentos de control que habrán de definirse como resultado del análisis y evaluación permanentes de los siguientes factores.

Factores

Recursos Humanos

Recursos Materiales

Recursos Financieros

Control

Legalidad y normatividad

Organización

Presupuestación

Programación

Planeación

Necesidad de coordinación con la ciudadanía

Obras y,

Servicios.

Así como mediante la difusión de la normatividad aplicable, de tal forma que se constituye un verdadero sistema de control.

Respecto al control concomitante, este se realizará mediante la función de supervisión de bienes, servicios y obras, con el fin de verificar la efectividad de los controles establecidos en esta materia, la aplicación de la normatividad vigente y la eficiencia con que se desempeñan dichas funciones.

Estas dos fases del sistema quedan a cargo de la Dirección de Control, y su desarrollo compete a las Subdirecciones de Normas y de Control de Bienes, Obras y Servicios.

También dentro de la fase de control concomitante hemos encuadrado la atención de las denuncias que presenta la ciudadanía, ya que con ello se pretende lograr el correcto desempeño de los servidores públicos, -- aplicando en su caso, las sanciones previstas en la ley.

Por lo que se refiere al control posterior, este se realizará a través de auditorías financieras y operaciones selectivamente en las áreas de Recursos Humanos, Recursos Financieros y Sistema de Información y Registro con objeto de proponer la aplicación de las medidas correctivas -- necesarias en los casos en que se detecten irregularidades; siendo responsabilidad de la Dirección de Auditoría.

Entre las tres áreas de la Contraloría Interna, hay un flujo permanente de información a través del cual se alimentan de indicadores para la determinación de áreas críticas.

Estos son los elementos que conformarán el sistema integrado de control de la Secretaría, su aplicación simultáneamente, la constante retroalimentación de las áreas así como la debida coordinación permitirán --

brindar un verdadero apoyo al titular para la eficiente operación de la dependencia, y al sistema integrado de control del sector del Departamento del Distrito Federal los elementos informativos necesarios.

Con esta renovación en todos sus departamentos y su contraloría interna que funcione bien, tendremos cambios notorios que servirán para un futuro, así vemos que es necesario conocer los antecedentes del reclutamiento y selección de personal en la administración pública.

C A P I T U L O VI

I. ANTECEDENTES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA.

El nacimiento de la administración se remota a los mismos orígenes del hombre, y surge en el momento que se requiere el logro de un objetivo común, pues los hombres se organizaban en agrupaciones, las cuales tenían por objeto el ayudarse mutuamente. Sin embargo, fué hasta fines del siglo pasado, cuando se realizan los primeros estudios e intentos tendientes a integrarse y sistematizar una serie de conocimientos que darían lugar a la Administración como área específica de estudio. La consolidación de la Administración como disciplina fué desde su inicio y sigue siendo un proceso de conjunción en el que concurren aportaciones derivadas de diversas disciplinas.

Los antecedentes de la industria en general tienen una importancia relativa antes de la revolución industrial. Los proyectos antiguos de construcción y producción frecuentemente simple. Los problemas de la dirección de empresas eran, por consiguiente, sencillos también. Los procesos operativos y el equipo eran poco refinados, sólo había una especia

lización por giro, el control de operaciones estaba íntimamente relacionado con la dirección y supervisión del trabajo.

Es así como la administración moderna surge a partir de cambios fundamentales en las relaciones productivas, es decir del cambio del feudalismo al capitalismo con la consiguiente complejidad dentro del ámbito de la producción, complejidad que hizo necesario el desarrollo de técnicas más eficientes para organizar el trabajo productivo, así mismo tenemos que analizar el desarrollo de ésta misma condición objetiva.

El desarrollo de la administración en México, no es resultado directo de los cambios producidos en las relaciones de producción, sino, a través de la influencia cultural científica y tecnológica de los Estados Unidos de Norteamérica.

El desarrollo de la administración en México, es un fenómeno cultural como muchos ajenos a la estructura y a las necesidades mismas del país; se introduce artificialmente para cumplir con los objetivos y con las necesidades de las grandes empresas multinacionales que actúan en países como el nuestro y sin embargo, no dedican ni un solo renglón al análisis y desarrollo de técnicas y herramientas administrativas adecuadas a las organizaciones auxiliares que tienen características y proble-

mas muy diferentes a los de las grandes empresas de los países industrializados.

Solo a partir de estas determinaciones del desarrollo de la Administración por los capitales extranjeros y las grandes empresas, en que podemos entender la actual situación que guarda esta disciplina en nuestro país.

"Una de las instituciones más antiguas es la burocracia; quizá tuvo su origen hace más de dos mil años. De esta época pueden encontrarse burocracias altamente desarrolladas en los imperios Chino y Egipcio, en las cuales la burocracia desempeñaba un papel político, enfocado en ocasiones hacia el logro de alguna autonomía frente a los gobernantes o a los estratos sociales más destacados; aunque sus aspiraciones políticas rara vez estaban orientadas plena y concientemente al socabamiento del sistema".^{1/}

Por esto la burocracia solía normar la forma en que se debía prestar servicios a los distintos grupos sociales, y trataba de presentarse

^{1/} Pedro Zorrilla Martínez. La Administración Pública Federal. Pág. 27, serie estudios 26, primera edición. F.C.P.S. UNAM. 1971.

como servidora del estado o de la comunidad y no como mera servidora personal de los gobernantes. "Las burocracias que lograron alcanzar la autonomía y auto-orientación introdujeron sistemas de reclutamiento basados en el nepotismo, entre ellas mismas consiguieron sus cargos como prebendas como propiedad privada y hasta hereditarias; ampliaron el número del personal y de los organismos y por lo mismo se incremento la ineficiencia, la improductividad y el ritualismo en la práctica administrativa".^{2/}

Durante la edad media se redujo al mínimo la burocracia, la autoayuda comunal más que la administración organizado, fué la clave de la primitiva sociedad feudal, aún las actividades de defensa se convirtieron en responsabilidad local. La relación entre los príncipes o señores feudales y la escasa burocracia, fué de vasallaje; los reducidos servicios públicos, responsabilidad del príncipe, fueron proporcionados en su nombre por sus servidores personales, quienes desempeñaron el papel de personal doméstico.

"Las monarquías europeas de los siglos XVI, XVII y XVIII para for--

2/ S.N. Einistandt, los sistemas políticos de los imperios.

mar estados absolutistas, requirieron de gobiernos altamente centralizados, aumentaron los servicios proporcionados por la corona e intervinieron con gran intensidad en la vida económica y social. Como consecuencia de esta expansión de funciones gubernamentales fué necesario aumentar el personal burocrático, así como realizar las reformas a la administración pública".^{3/}

Debido a los problemas de control de la burocracia, similares a los de la antigüedad, las monarquías absolutistas intentaron hacer responsable a la burocracia ante el rey o la corona y fué así como se establecieron sistemas de reclutamiento y selección de personal público, se dió importancia a la capacitación y formación del mismo, a través de cursos teórico-prácticos y en algunos casos se llegaron a establecer sistemas de mérito, aunque estos degeneraron en sistemas de castas.

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

^{3/} Martínez Silva Mario. La Administración Pública Federal. Serie Estudios 26, Primera edición, FCPS. UNAM.

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

Como tales concepciones y el surgimiento de los partidos políticos una gran énfasis a la lealtad y responsabilidad política de la burocracia. Sin embargo, este sistema, degeneró en el "padrinazgo" o sea, en el otorgamiento de nombramientos a personas incapaces, en la falta de continuidad de los programas, así como de la inseguridad del personal público, pues cada partido que lograba ocupar el poder, procuraba colocar al mayor número posible de sus amigos, despedir al personal de gobierno antecesor y aprovechar la función pública en labores propias de su partido. Fué este el llamado sistema de botín o de despojo.

"En México la preocupación gubernamental por mejorar la administración de recursos humanos data de los primeros días de nuestra vida independiente".^{4/}

^{4/} Memoria - Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, 1973-76, pág. 11

En 1821 se señalaba la responsabilidad del oficial mayor, primero - de "Instruirse de la suficiencia y talento de cada oficial para dar a - cada uno la ocupación para cuyo desempeño tenga más aptitud".^{5/}

Las bases jurídicas relativas a los servicios públicos, fueron desarrolladas en la Constitución de 1917. En 1925, "fué creada la Dirección General de Pensiones y fué en el año de 1931 que se expidió el reglamento que fija el estatuto para el personal público. En 1938 se expidió el estatuto de los trabajadores al servicio de los poderes de la unión, en el cual regía las relaciones entre los poderes legislativo, ejecutivo y judicial, el cual establecía normas relativas a vacaciones, días de descanso, sueldos, ascensos, antigüedad, pensiones y huelga".^{6/}

"Este estatuto fué modificado por el de 1941, el cual contenía cambios muy notables, entre ellos la especificación de las bases para la - obtención de escalafones, la prohibición de los sindicatos de burocratas, de adherirse a organizaciones o centrales obreras y campesinas, además - de la desaparición de juntas arbitrarias".^{7/}

5/ Martínez Silva Mario. Los Sistemas de Personal en la Administración Pública. Pág. 29 y 30, FCPS. UNAM. 1971

6/ Diario Oficial de la Federación, 19 de agosto de 1925.

7/ Estatuto de los Trabajadores al servicio de los Poderes de la Unión. Diario Oficial de la Federación, 17 de abril de 1941.

"Fue en el año de 1943 cuando se estableció una comisión intersecretarial para el mejoramiento de la administración pública, cuyo objetivo principal era el incrementar el rendimiento del personal".^{8/}

En 1959 fue establecida la ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, el cual contiene las prestaciones y servicios que deben darse a los trabajadores del estado".^{9/}

En el año de 1965 fue creada la Comisión de Administración Pública la cual realizó estudios tendientes al mejoramiento de la administración de personal e identificó los problemas más graves al respecto. Este informe con lo que respecta al apartado destinado a la administración de personal se señala:

- El marco jurídico está disperso, lo que obstaculiza la administración de personal, la cual deberá regularse en base a políticas y condiciones comunes del sector público federal.
- Se advierte confusión de cometidos y alcances en la función de personal.

8,9/ Memoria - Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, 1973-1976, pág. 12.

- La carencia de sistemas y técnicas apropiadas para la búsqueda, promoción y selección de los servicios públicos.
- El catálogo de empleos de la federación mantiene un esquema rígido de estructura ocupacional, incompatible con la evolución del aparato administrativo e incongruente con la organización interna de las instituciones.
- Al tener un incremento incommensurable de la fuerza de trabajo al servicio del estado, se dificulta la capacitación, además de que se requiere de una tecnología avanzada.
- La carencia de información en las instituciones, ha traído como consecuencia la frecuente adopción de decisiones deficientes en materia de administración de personal, ésta se lleva a cabo sin sólidas bases técnicas, sino a través de ligas de parentesco, conocidos, recomendados, influencia del dinero, lo cual indica claramente que no se establece una adecuada selección de personal en las dependencias y organismos públicos.

Damos a conocer el nacimiento y los antecedentes de la industria en

general pese de que ahí, la administración moderna y el desarrollo en --
México vemos la necesidad de la importancia del reclutamiento.

C A P I T U L O V I I

LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA GENERAL DE PROTECCION Y VIALIDAD.

Su importancia de reclutar, seleccionar, proponer y suministrar los recursos humanos a las áreas de coordinación, en condiciones óptimas de capacitación, inducción y motivación y proponer los métodos que permitan mejorar el control del personal y pretendiendo establecer una adecuada - gestión de los recursos humanos necesarios, para el establecimiento y - continuidad de los procesos de funcionamiento de la Secretaría General - de Protección y Vialidad.

Los requisitos indispensables que son para un buen reclutamiento - del personal; todo aspirante debe de seguir el siguiente procedimiento, el de presentarse con sus documentos requeridos, el de demostrar que es mexicano por nacimiento, ser alumno egresado de la Academia de Policía, que todo aspirante deberá estar obligado a hacer sus estudios en la es-- cuela de policía durante el tiempo que señale el Reglamento Interior y - haber aprobado y que celebre su contrato de enganche durante dos años, - edad de 19 a 29 años, cartilla liberada del servicio militar nacional o

certificado de tener bola negra, registro federal de causantes, certificado de antecedentes no penales, estatura mínima: hombres 1.63 mts. y mu jeres 1.58 mts., tener ejemplar buena conducta. No podrá ingresar a la Policía por haber sido condenado ejecutoriamente por algún abuso de confianza, peculado, vagancia y malvivencia, traición a la patria, cohecho, corrupción de menores, concusión, lenocinio y otros más que sean de carácter infamante, ya que un miembro de la Policía no puede ser y es por lo tanto que perdería el derecho de pertenecer a ella y también es importante mencionar que el aspirante no padezca alguna enfermedad contagiosa o algún defecto físico que lo imposibilite llevar a su cargo algún servicio, cuando la persona pasa el examen médico y el psicométrico, esta -- apta para hacer el curso en la Academia de Policía y en caso de pasar -- únicamente el examen médico y el físico, pasa a prestar sus labores a - los Agrupamientos de Granaderos, Montado y Bomberos y así cubriendo esto, es para que la Secretaría tenga personal suficiente para desempeñar los puestos de servidores públicos.

Las prestaciones que ofrecen.

Alojamiento, alimentación, vestuario y equipo, atención médica inte gral.

Con esa importancia que se le da para ser reclutados a los que se -
integran a formar parte del cuerpo policial en el Distrito Federal damos
las siguientes sugerencias.

SUGERENCIAS

Profesión se define como empleo, facultad u oficio que cada uno tiene y ejerce públicamente, por lo que para ser un profesionista no se requiere un título sino una dedicación específica con buenos conocimientos y aplicación de los mismos sobre una actividad determinada.

Y para profesionalizar al cuerpo de Policía Preventiva como requisito fundamental, es necesario efectuar una serie de modificaciones organizativas no sólo del sistema, sino de cada uno de los miembros que lo integran.

Ha sido gran preocupación de las autoridades que tienen responsabilidad en este proceso, desde el Sr. Presidente de la República, hasta el Sr. Secretario de Protección y Vialidad, mejorar integralmente el servicio de protección a la comunidad a través de los canales correspondientes.

Para lograr este objetivo, en el capítulo que nos ocupa, se requiere conocer algunos de los problemas que deben solucionarse; el cuerpo de Seguridad Pública y control de vialidad que funciona actualmente, está -

compuesto en su base y mayoría por elementos que ingresaron con preparación general muy modesta y con requisitos de ingreso muy bajos, obedeciendo una ley de oferta y demanda, la adquisición de nuevos conocimientos ha sido empírica y no siempre junto a personal idóneo, por lo que dicho empirismo no ha sido positivo en todos los casos.

Este grupo de componentes, que constituye la mayoría, frecuentemente tiene familia numerosa, con la que convive poco debido a su ocupación, por lo que los problemas familiares, se unen a los de la actividad que desempeña y si agregamos los económicos, la productividad que desarrolla es más baja de la deseada.

Los ascensos no siempre se logran, ni por antigüedad ni por preparación o capacidad y de los estratos basales en general sólo llegan hasta cierto límite, ya que los puestos de jefes y oficiales de alta investidura son de ingreso y remoción periódica, pocos son los elementos que han logrado una verdadera carrera de ascensos hasta llegar a estratos superiores, este hecho sí se observa como positivo en el cuerpo de Bomberos.

No debemos considerar los aspectos anteriormente mencionados como totalmente negativos, sino que nos orientan para evaluar con justedad estos hechos y tratar de mejorarlos.

Para la profesionalización de los elementos policiales del cuerpo - de Protección y Vialidad, debemos considerar dos grupos fundamentales:

- 1.- El que ya está integrado y que consta de más de 15 000 elementos.
- 2.- El de los elementos de nuevo ingreso que requiere una planeación diferente.

El primer grupo, con las características siguientes: Gran heterogeneidad de sus componentes, en edad, preparación, antigüedad, origen, - etc., diferente aprovechamiento de las condiciones de trabajo y de la experiencia adquirida, diferente actitud para con el público según la zona y los horarios en que han actuado, diferente concepto de sus actividades según los jefes y oficiales que les han tocado en sus corporaciones.

Mucho se ha hablado de la capacitación continua que requieren todos los individuos independientemente del medio en que se desenvuelven, dicha capacitación requiere en general una mejoría técnica en sus conocimientos, en este caso no sólo se requiere dicha capacitación continua, sino una verdadera reeducación de todos los miembros de la corporación tratando de cimentar una nueva mística de servicio hacia la sociedad, esta -- sería la verdadera profesionalización.

El plan a seguir puede ser variado y con múltiples facetas, pero quizá los objetivos fundamentales estén fundados en los siguientes mecanismos:

Iniciar el proceso unificando criterios de acción, de mando, de ejemplo, de preparación y de ejecución de actos hacia la comunidad en los oficiales, ya que de ahí parte el ejemplo para el aprendizaje o para la toma de decisiones en casos especiales o comunes por parte de los miembros de la base.

Posteriormente o paralelos, cursos específicos para los miembros activos con actualización de los conocimientos técnicos sobre seguridad y vialidad -Un tiempo educativo quizá mayor que el del proceso técnico, - dedicado a modificar o reafirmar una mística de servicio, cordialidad, - humanismo, etc.- ¿Cómo lograrlo? aparte del sistema educativo tendiente a mejorar las relaciones humanas, mejorar el criterio de aplicación de los reglamentos y por que no, de educar a sus semejantes con el ejemplo, para que mejore el comportamiento general del público, este aspecto se acentúa en forma importante en lo que respecta a la educación vial - que buena falta nos hace a los ciudadanos.

Estímulos no referidos, sólo al aporte económico tan necesario, -- existen además una serie de satisfactores grandes o pequeños que influyen en forma notable a la realización del individuo y a sentirse orgulloso de su actividad.

En los cuerpos policiacos en general, las buenas acciones se consideran como normales y obligatorias y solo los defectos o faltas, se hacen ostensibles y hasta públicas, en este caso como dice el "Slogan" "Contemos también lo bueno". Hay estímulos como menciones mensuales de los buenos elementos, presentaciones en presencia de su familia de los sobresalientes, el orgullo familiar sobre la actuación del jefe de ella, estimula la superación del mismo y de sus compañeros. Reconocimientos escritos especiales desde una simple comunicación hasta diplomas con distinciones.

Además de lo mencionado y de muchas otras acciones que se pueden llevar a cabo, se requiere una perfecta selección de edad, antigüedad en la corporación, capacidad física y técnica de los componentes para comisionarlos a la actividad, que por estas características puedan desarrollar en mejores condiciones, no es infrecuente observar policías ancianos artríticos o parcialmente incapacitados en puestos a realizar gran -

actividad física y por otra parte jóvenes vigorosos en puestos de orientación y vigilancia visual donde no se requiere acción.

Al tener la anteriormente citada calificación y clasificación del personal, se puede instituir un mecanismo lógico para la propuesta de ascensos con antigüedad, capacidad, grado educativo, progreso en sus criterios y acciones, etc. y podemos tener oficiales en las áreas de gran actividad física y mental y otros en servicios de vigilancia y orientación donde solo se despliega la aplicación de conocimientos y experiencias.

Para elaborar el programa de capacitación y reeducación, se requiere además conocer el perfil del policía que necesitamos y hasta donde podemos llegar con lo que se tiene, ya que no es posible improvisar un cuerpo policiaco.

Existen 2 perfiles al respecto, el ideal y el factible.

El ideal se lo podemos preguntar a un niño, está constituido por un individuo alto, con un uniforme impecable, un arma y una macana impresionante, pero es afable, bien educado, siempre dispuesto a ayudar a los niños y a los ancianos, de una honestidad intachable y representa la seguridad del barrio donde está asignado.

Este super hombre de creación imaginaria infantil, difiere en mucho del perfil real el cual puede ser:

Una persona de edad joven o mediana, con una preparación suficiente para conocer y aplicar los reglamentos viales y conocer las principales leyes y tener cierto criterio para valorarlas, trata de evitar la consumación de faltas, que sea ciertamente afable y su comunicación y relaciones humanas sean afectuosas, que oriente al público hacia un mejor comportamiento y que lo haga sentir responsable de la honestidad y buena conducta de los miembros del orden público, que se sienta orgulloso de pertenecer a la Corporación y que así lo manifieste ante su familia, amistades y a la comunidad en general.

Si un programa repetitivo o periódico, que se imparta a todos los elementos logra este tipo de agente, en un plazo corto o medio, este será el inicio de la profesionalización de la policía.

Respecto a la preparación de los elementos de nuevo ingreso se requieren otras concepciones:

El número de solicitantes y la preparación previa de los mismos, está dentro de la oferta y la demanda de empleos en general y de una

orientación vocacional dirigida hacia los cuerpos de seguridad.

A mayor demanda de empleos los requisitos de ingreso pueden aumentarse, en la actualidad estos pueden ser:

Una estatura determinada, estado de salud, certificado de secundaria, disponibilidad para entrar a la Academia, etc., en ésta, contar con maestros idóneos, con buenas técnicas pedagógicas y con conocimientos sobre las técnicas policiales, nada hay más difícil que contar con buenos maestros, los cuales no se pueden improvisar, contar además con los más modernos procedimientos y métodos de enseñanza aprendizaje, esto resume en el programa, la capacitación física y los conocimientos tecnológicos necesarios, pero ello no resuelve la profesionalización de los nuevos integrantes, esta se logra además, por medio de muchas horas de enseñanza psicológica y sociológica que cimiente las relaciones humanas de los aspirantes, creando una nueva mística de servicio, al mismo tiempo que un sentimiento de orgullo en una carrera de servicios policiales con seguridad y protección para su familia, así como los estímulos progresivos necesarios para subsistir decorosamente, aceptando el alumno de nuevo ingreso con otra filosofía de servicio, debe laborar solamente en compañía de personas idóneas que por su ejemplo y experiencia puedan guiarlo

hacia la madurez policial, ya que si colaboran con elementos no adecuados, se perderá todo el esfuerzo de la institución y del propio recién ingresado.

Modificar un sistema hacia un perfeccionismo factible, requiere dos apoyos importantes en ocasiones insalvables. El económico ya que el costo de operación modifica el presupuesto debido a que la capacitación periódica de cada elemento obliga a aumentar el número de miembros para la suplencia, los maestros nuevos tienen un costo, así como los estímulos, el incremento o modificaciones de los programas en la academia también elevan su presupuesto.

Solucionando el problema presupuestal el cual está sujeto a posibilidades gubernamentales, se presenta otro aún más difícil de solucionar, un entusiasmo continuo o permanente de todos los Jefes, desde el señor Secretario hasta el más modesto cabo, para cambiar la idea actual de lo que es el cuerpo policiaco, lo que trae aparejado más trabajo en horas y desarrollo de actividades y gasto de energía que debe ser renovado en forma cotidiana hasta hacerlo subconsciente. Cuando este entusiasmo sea un verdadero convencimiento de todos los estratos y jerarquías, se habrá logrado la Profesionalización de este cuerpo de Seguridad.

CONCLUSIONES

- 1.- El origen del Cuerpo de Policía está íntimamente ligado con el origen de la sociedad; la función policial en esa época era realizado por los mismos individuos que integraban la comunidad, con lo que adquiere el carácter de Institución a cargo de la ciudad.
- 2.- Este presente trabajo se trata de un problema muy específico que es el reclutamiento y selección del personal policial ya que se deben hacer en realidad beneficios para que todo marche correctamente.
- 3.- Los recursos humanos, como importante ciencia social da un marco conceptual y doctrinal para satisfacer y manejar adecuadamente los objetivos trazados con esta investigación.
- 4.- La administración de los Recursos Humanos es la parte del proceso administrativo o de la administración en general, que nos brinda los caminos técnicos ideales para el tratamiento de nuestro problema.

- 5.- El Reclutamiento y la Sección del Personal, son partes principales - para poder enfocar las técnicas más precisas a desarrollar y poder - dar un marco de referencia que nos ayude a esta investigación.

- 6.- La educación es importante en esta Institución porque prevee la necesidad de adquirir nuevos conocimientos para remplazar los que se han vuelto anticuados a causa de cambios.

- 7.- La capacitación es una de las partes esenciales para el policía porque ayuda a lograr una mejor optimización del elemento humano frente a las exigencias de evolución y desarrollo en las organizaciones.

- 8.- La Policía es una Institución gubernamental que, actualmente como auxiliar de las autoridades legales establecidas, tienen por objeto el mantenimiento del orden público, procurando que se cumplan las normas de Derecho para lograr un desarrollo social armónico garantizando los derechos que los particulares tienen consagrados en la ley.

- 9.- La policía preventiva es una institución del estado, que tiene por - objeto vigilar que se cumplan las disposiciones de carácter jurídico

dictadas para evitar que se altere el orden público, establecer medidas procurando la prevención de los delitos, así como realizar las demás atribuciones que le asignen las leyes.

10.- La Policía Preventiva y la Policía de Tránsito componen el cuerpo de la policía uniformada, ambas integran la Secretaría General de Protección y Vialidad del Distrito Federal y sus equivalentes en las entidades federativas.

En razón de que las dos corporaciones realizan distintas funciones (de vigilar una y de vialidad la otra), es necesario una reestructuración administrativa de dicha Dirección, a fin de que sus respectivas tareas las realicen con elementos especializados en cada una de las materias, para lograr la debida eficacia que repercute en el beneficio colectivo.

11.- La policía preventiva es un servicio público, como tal reúne las siguientes características que los estudiosos de la materia han enunciado en la teoría del Servicio Público; es un servicio público propio, en contraposición al impropio, en contraposición al impropio, pues únicamente lo puede prestar el gobierno; es un servicio públi-

co local, en sentido inverso al federal, que cada estado de la República tiene su propio cuerpo de policía, en razón de que busca satisfacer necesidades de interés general; es un servicio público necesario, en razón de los constantes choques de interés o por las violaciones al orden jurídico que diariamente suceden en cualquier sociedad; y es un servicio monopolizado por el estado, pues no se concibe a la Policía Preventiva en marcos de los particulares.

- 12.- Para lograr prestar de manera satisfactoria los servicios públicos, el estado debe implementar, entre algunas obras, las siguientes medidas: 1) La descentralización de los servicios administrativos que prestan las dependencias gubernamentales; 2) Proporcionar al medio rural los elementos necesarios tanto financieros como técnicos para su mejor desarrollo; 3) Conceder a los estados de la federación y los municipios, la autonomía que constitucionalmente les corresponde; 4) Velar por un buen manejo de los fondos públicos; y 5) Establecer políticas educativas que tengan por objeto elevar el nivel cultural de la población en todo el país.

- 13.- La desaparición de cuerpos policiacos repercute en el incremento -
desmedido del índice de la criminalidad, derivándose los siguientes
efectos: inseguridad social, desorden e inestabilidad pública, así
como alarma y ansiedad de la población en general. Consecuentemente
deberá implementarse una adecuada política criminal para combatir -
satisfactoriamente la delincuencia.
- 14.- El reglamento de la Policía Preventiva del Distrito Federal es abso-
luto e ineficaz; sus disposiciones han dejado de tener utilidad.
- 15.- Los momentos de crisis, como los que vivimos es necesario que la Po-
licía Preventiva sea dirigida acertadamente, por especialistas en -
el ramo policiaco, combinando de la mejor manera posible, sus ele-
mentos técnicos, humanos y materiales adoptando una efectividad que
permita la prevención de las conductas antisociales, proporcionando
un ambiente de confianza, tan necesario actualmente para que el país
pueda superar la crisis económica por la que atraviesa.

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

1. Suprema Corte de Justicia de la Nación

Sección de Compilación de Leyes

Departamento del Distrito Federal

Policía en el Distrito Federal

Reglamento de Faltas

Reglamento Orgánico

Reglamento de Comisarios de Policía

Reglamento de Reformas

2. Dirección General de Policía y Tránsito

Colegio de Policía y Tránsito

Curso de Mando y Estado Mayor

3. Legislación sobre Trabajo

Tomo II

Edición Andrade, S. A.

4. John J. Horgan

Ayudante de Procedimientos

Administración de Justicia

Alfred North Whitehead College

University of Redlands

Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V., México

5. Raymond E. Clift

Como Razonó la Policía Moderna

Editorial Letras, S. A.

6. Dirección General de Policía y Tránsito del D.F.

Disturbios Civiles

7. Dirección General de Policía y Tránsito del D. F.

Criminología

8. Dirección General de Policía y Tránsito del D. F.

9. **Aspecto Legal del Servicio de Policía**
Alberto Trueba Urbina
Jorge Trueba Barrera
Ley Federal del Trabajo
Editorial Porrúa, S. A.

10. **William P. Leonard**
Auditoría Administrativa
Editorial Diana

11. **Clifford S. Scott y Bil Garrett**
Guía de Superación Policiaca
Editorial Limusa Wily

12. **Administración de Recursos Humanos**
Fernando Arias Galicia

13. **Orígenes y Perspectivas de la Administración**
Adalberto Ríos Sgalay
Andrés Paniagua Aduna