

2 ef.
- 68 -



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

***Necesidad e Importancia del procedimiento de
reclutamiento y Selección de Personal en la
Dirección General de Obras Públicas del
Departamento del Distrito Federal.***

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
Que en opción al grado de Licenciado en Administración.

Presentan

**LASCURAIN GONZALEZ JOAQUIN
NAVA PEÑA MOISES
DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. RAFAEL SANDOVAL**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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

INTRODUCCION	1
--------------	---

C A P I T U L O I

ADMINISTRACION GENERAL	6
I.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION	7
I.2. DEFINICION DE ADMINISTRACION	24
I.3. OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION	26
I.4. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION	26
I.5. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION	28
I.6. AREAS FUNCIONALES DE LA ADMINISTRACION	32

C A P I T U L O II

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	34
II.1. ANTECEDENTES DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	35
II.2. DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS	38
II.3. OBJETIVOS DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	41
II.4. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	42
II.5. CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	43

CAPITULO III

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.	45
III.1. RECLUTAMIENTO	46
1.1. DEFINICION	46
1.2. OBJETIVO	46
1.3. POLITICA	46
III.2. SELECCION DE PERSONAL.	47
2.1. DEFINICION	47
2.2. OBJETIVO	47
2.3. POLITICA	47
III.3. IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.	48
III.4. ELEMENTOS DE LA SELECCION TECNICA	49
4.1. VACANTE	49
4.2. REQUISICION	49
4.3. ANALISIS DE PUESTO	50
3.1. VALUACION DE PUESTOS	52
4.4. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	55
4.5. FUENTES DE RECLUTAMIENTO	55

4.6.	SOLICITUD DE EMPLEO	57
4.7.	ENTREVISTA	58
4.8.	EXAMENES DE ADMISION	60
4.9.	PRUEBAS DE TRABAJO	62
4.10.	EXAMEN MEDICO	62
4.11.	ESTUDIO SOCIOECONOMICO	63
4.12.	CONTRATACION	64
III.5.	INDUCCION	66

CAPITULO IV

	EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCION GENERAL DE OBRAS PUBLICAS DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL	67
IV.1.	FUNCIONES GENERICAS DE LA DIRECCION GENERAL DE OBRAS PUBLICAS.	68
IV.2.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCION GENERAL DE OBRAS PUBLICAS	71
IV.3.	TIPOS DE CONTRATACION DE PERSONAL EN LA DIRECCION GENERAL DE OBRAS PUBLICAS	72
IV.4.	EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCION GENERAL DE OBRAS PUBLICAS	81

4.1.	NECESIDAD DE SU EXISTENCIA	81
4.2.	FUNCIONES ELEMENTALES DE ESTE DEPARTAMENTO EN ESTUDIO	82
4.3.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	85
4.4.	PROCESO VIGENTE PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL EN ESTE DEPARTAMENTO	86
4.5.	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACION EN LA DIRECCION GENERAL DE OBRAS PUBLICAS	91
	CATALOGO DE FORMAS	92

C A P I T U L O V

	PROPUESTA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN ESTUDIO, ACERCA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	96
V.1.	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	98
V.2.	REQUISICION DE PERSONAL	98
V.3.	RECLUTAMIENTO	99
	3.1. RECLUTAMIENTO INTERNO	100
	3.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO	102
V.4.	SELECCION DE PERSONAL	103

4.1.	APLICACION DE EXAMENES	104
4.2.	TIPO DE EXAMENES	105
4.3.	EVALUACION DE EXAMENES	107
V.5.	INVESTIGACION DE ANTECEDENTES	108
V.6.	ENTREVISTA FINAL PARA LA CONTRATACION	109
V.7.	CONTRATACION	111
V.8.	INDUCCION	113
	CATALOGO DE FORMAS	114
	CONCLUSIONES	136
	BIBLIOGRAFIA	139

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

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

Realizamos el presente trabajo, porque observamos la importancia y necesidad de contar con un procedimiento de reclutamiento y selección de personal serio y profesional que se adoptará a las condiciones y necesidades del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Obras Públicas del Departamento del Distrito Federal.

Así como pretendemos exponer las diferentes fases de proceso de reclutamiento y selección de personal en que interviene el elemento humano para que sea adecuado y ayude a lograr los objetivos preestablecidos por esta -- Dirección General.

Consideramos de gran importancia al elemento humano en cualquier Unidad económica-social, por lo que debe considerarse un recurso esencial para alcanzar dichos objetivos.

A pesar de que el proceso de reclutamiento y selección de personal es una de las funciones más importantes de la Administración de Personal, suele suceder que frecuentemente se pasa por inadvertido. Es por eso que consideramos en hacer énfasis en dicho proceso, ya que si se le brinda la importancia adecuada, se contará con personal capaz para ayudar a alcanzar los objetivos de la Dependencia.

Uno de los aspectos más importantes del proceso de selección de personal es de determinar al candidato más idóneo para un puesto determinado, por lo consiguiente merece una atención más cuidadosa de la que frecuentemente se le ha dado en este Departamento.

Esta investigación es tan sólo una aplicación del enfoque del proceso de contratación, debido a que toda organización sea cuál fuere su giro, debe ser contenido como un todo, es decir, las partes que integran el proceso debieran ser analizadas conjuntamente y no en forma separada.

El Departamento de Recursos Humanos de esta Dirección esta obligado a lograr que todos los departamento integrantes de la Dirección General, — sean conscientes de la necesidad de dar atención cuidadosa y completa a la integración de su personal.

Para cumplir los objetivos del presente trabajo se estructura en cinco capítulos:

CAPITULO PRIMERO:

Se establece una visión general de los antecedentes históricos de la administración con el fin de conocer el pasado y comprender mejor el futuro.

Así como la identificación de los conceptos fundamentales de la teoría de la Administración en General.

CAPITULO SEGUNDO

En este capítulo tratamos de explicar el origen y evolución de la administración de Recursos Humanos, así como los conceptos, objetivos, importancia y características que tiene este recurso tan importante y valioso.

CAPITULO TERCERO

Aquí señalamos la necesidad e importancia que tiene el proceso de reclutamiento y selección de personal, también se explican cada uno de los elementos de la selección técnica con el fin, de que cada etapa ayude a descubrir y desarrollar sus habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a si mismo y en la Dependencia en que se desenvuelve.

CAPITULO CUARTO

Se procede a plantear y definir la situación actual en esta Dirección General referente a su proceso de reclutamiento y selección de personal con el objeto de poder definir sus posibles deficiencias.

CAPITULO QUINTO

Se diseño un procedimiento de contratación con el cual consideramos - que este pueda ayudar a satisfacer las necesidades de los recursos humanos en esta Dirección General de Obras Públicas del Departamento del - Distrito Federal.

Con lo anterior pretendemos dar a conocer al Departamento de Recursos Humanos como mejorar, corregir o implantar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

C A P I T U L O I

ADMINISTRACION GENERAL

La administración en su larga trayectoria hasta la iniciación del siglo XX, se desarrolló con cierta lentitud; pero desde el presente siglo ha pasado por fases de notable pujanza e innovación. Mientras que hoy en día la sociedad de la mayoría de los países desarrollados donde la mayor parte de las obligaciones sociales (como la producción, servicios, educación, garantías de la Defensa Nacional o la preservación del medio ambiente) son confiadas a organizaciones (como industrias, universidades, escuelas, hospitales, ejércitos, organizaciones de servicios públicos, etc.) las cuáles son administradas por directivos propios para lograr mayor eficacia.

I.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

A través de los tiempos la administración ha recibido gran influencia por filosofías desde los tiempos de la antigüedad, refiriendonos al filósofo Griego Sócrates (470 a.c. 339 a.c.) donde expone sus puntos de vista de la administración Platón (429-347 a.c.) su obra la "República" expone su punto de vista sobre la forma democrática del gobierno y la administración de los negocios públicos, Aristóteles (384-322 a.c.) su obra " Política " donde estudia la Organización del Estado y determina 3 formas de Administración Pública.

Ya con el campo de estudio filosófico el estudio de los problemas organizacionales se fué alejando. Más tarde una influencia importante para la Historia de la Administración es la Iglesia Católica y Organización Militar.

Es aquí donde las Normas Administrativas y los principios de Organización se fueron trasladando de las Iglesias Católicas y Organizaciones Militares a las Instituciones de los Estados (Grecias, Roma etc.). Esta transferencia se hizo de manera lenta pero efectiva.

De cualquier forma en la estructura de la organización eclesiástica y militar sirvió de modelo para muchas Organizaciones, que con experiencias -- pasaron a incorporar una infinidad de principios y normas administrativas -- (como organización, jerarquización, control, planeación, dirección, staff, etc.)* (1)

Posteriormente la influencia de la Revolución Industrial (1736-1819), con la invención de la máquina de vapor y su posterior aplicación a la producción, trajo consigo una nueva concepción del trabajo, vino a modificar -- completamente la Estructura Social, Comercial de la época, provocando en el orden económico, político y social cambios tan rápidos y profundos tales como :

- a) La mecanización de la Industria y de la Agricultura
- b) La aplicación de la fuerza motriz en la industria
- c) El desarrollo del sistema Fabril
- d) Un espectacular desarrollo de los transportes y de las comunicaciones.

* (1) Chiavenato, Idalberto, INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION, edit. Mc. Graw-Hill, p.17 y 18.

Con todos estos aspectos se acentúa cada vez más un considerable control capitalista sobre casi todas las ramas de la actividad económica. Tal crecimiento de demanda y producción trajo consigo la necesidad de un mayor volumen y calidad de Recursos Humanos ocasionando la división del trabajo y a la simplificación de las operaciones en la concentración de las Industrias.

El crecimiento industrial fue improvisado totalmente empírico ya que esta era una situación desconocida y por consecuencia los propietarios improvisaban las decisiones teniendo como resultados errores administrativos, esta situación contribuyó a apagar de la mente del obrero el motivo social más intenso (laborando 12 o 14 horas diarias con una remuneración baja).

La gestión personal y la coordinación del esfuerzo productivo eran aspectos de poca o ninguna importancia, en cambio, la principal preocupación de los empresarios se fijaba lógicamente en el mejoramiento de los aspectos mecánicos y tecnológicos de la producción con el objetivo de producir cantidades mayores de productos de mejor calidad y a menor costo. Las primeras tensiones entre clases obreras y los propietarios de industrias no tardaron en aparecer los propios estados pasaron a intervenir en algunos aspectos de las relaciones entre obreros y fábricas mediante la expedición de algunas leyes laborales protegiendo la integridad física y mental de los trabajadores la administración y la gerencia de las Empresas pasan a ser preocupación permanente de sus propietarios.

Más tarde en Europa se desarrollarán diversas corrientes filocéficas - en su gran cantidad de teorías económicas concentradas en la explicación de

los fenómenos empresariales y basadas inicialmente en datos empíricos, o sea, en la simple experiencia y en las tradiciones del comercio de la época.

Al finalizar el siglo XVIII los economistas clásicos liberales consiguen una gran aceptación de sus teorías. Las ideas de los liberales surgen con los derechos económicos humanos son inalienables y existe una armonía preestablecida en toda la colectividad.

Según el liberalismo; la vida económica debe alejarse de la influencia estatal ya que el trabajo sigue los principios económicos y la mano de obra esta sujeta a las mismas leyes económicas que rigen el mercado de materias primas o el comercio internacional.

Para muchos autores las ideas básicas de los economistas clásicos liberales constituyen los gérmenes iniciales del pensamiento administrativo de nuestros días. El propio creador de la Escuela Clásica de la economía, Adam-Smith (1723-1790), ya visualizaba el principio de especialización de los obreros en una fábrica de agujas y enfatizaba en la necesidad de racionalizar la producción. Estos principios de especialización y de división de trabajo, aparecen en referencia con su libro "De la riqueza de las Naciones" publicado en 1776 y donde expone el estudio de tiempos y de movimientos que más tarde Taylor y Gilbreth irían a desarrollar como la base de la administración científica en los Estados Unidos.

Adam Smith, insistió en la importancia de la planeación y de la Organización dentro de las funciones de la administración.

Otro economista liberal James Hill (1773-1886) que en su libro "Elementos de Economía Política" sugirió una serie de medidas relacionadas con los estudios de tiempos y movimientos como medio para obtener incremento de la producción en la Industria .

Daniel Ricardo (1772-1823) y Thomas Robert Malthus (1766-1834) publican, respectivamente sus principios de Economía Política.

El economista clásico Samuel P. Newman menciona en su libro "Elementos de la Economía Política" que el administrador debe poseer una síntesis de innumerables cualidades raramente encontradas en un sólo individuo.

En resumen podemos decir que el liberalismo económico, corresponde a un periodo de máximo desarrollo de la economía capitalista, la cual basada en el individualismo y en el juego de las leyes económicas naturales, pregonaban la oferta libre. Esta a su vez generó áreas de intensos conflictos sociales a la acumulación creciente del capital originó profundos desequilibrios debido a la dificultad de asegurar inmobilizaciones con ingreso compatible para el funcionamiento del sistema.

A) ADMINISTRACION CIENTIFICA

Se le da este nombre ya que se incorporan el uso de los conocimientos existentes que constituyen la ciencia y el esfuerzo para descubrir nuevos conocimientos.

Los orígenes del enfoque científico de la administración se derivan en consecuencias generadas por la Revolución Industrial y podrían resumirse en dos hechos bastantes genéricos como :

a) Crecimiento acelerado y desorganizado de las Empresas, causantes de una gradual complejidad en su administración y que exigía un enfoque científico que sustituyen el empirismo y la improvisación.

b) La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia desencadenada entre las Empresas.

PRINCIPALES EXPOSITORES DE LA ESCUELA CIENTIFICA DE LA ADMINISTRACION

CHARLES BADDOGE (1782-1871).- Matemático Inglés, hizo énfasis en el enfoque científico de la administración, particularmente sobre la división del trabajo, especialización, tiempos, movimientos y contabilidad de costos.

HENRY ROBINSON TOWNE (1844=1924).- Autor importante de nacionalidad Estadounidense, señala que la administración debería ser considerada como una ciencia con su propia literatura, revista y asociaciones, su obra "La evolución de la Administración" en 1921.

FREDERICK WILSON TAYLOR (1856-1915).- Se le ha calificado como el padre del Movimiento Científico por haber investigado el trabajo humano.

Taylor se da cuenta de que la Administración es "Universal" ya que se puede aplicar en todas las actividades sociales: en casa, en el comercio, negocios, en las organizaciones, Instituciones, Universidades, Organismos Gubernamentales etc.) sus principales obras fueron:

"Principios de la Administración científica" y "Fundamentos de la Administración científica".

Dentro de sus grandes aportaciones podemos mencionar cuatro principios y once mecanismos administrativos

PRINCIPIOS

- I.- Tiempos y Movimientos del Trabajo: Estos estudios consistieron en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado. (buscaba suprimir los tiempos equivocados lentos e inútiles).
- II.- Selección de Obreros: Taylor subraya la importancia de la selección y preparación de los obreros; a cada cual había que encargarle el trabajo que mejor pudiera disponer de acuerdo a su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

III.- La Colaboración en la Administración: Según Taylor es preciso buscar la colaboración entre Administración y los obreros en la aplicación -- práctica del sistema científico de administración del trabajo.

IV.- Responsabilidad Compartida: Hay que buscar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y de la Dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a la Dirección.

MECANISMOS ADMINISTRATIVOS

- 1.- Estudios de tiempos, con los instrumentos y métodos para efectuarlos -- apropiadamente.
- 2.- Supervisión funcional, que es la base del concepto moderno de la autoridad líneo-funcional.
- 3.- Establecimiento de un Departamento de Planificación.
- 4.- El principio de excepción, que implica atender los asuntos cuando se desvían de los planeado.
- 5.- El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar -- tiempos.

- 6.- Tarjetas de distribución para los trabajadores
- 7.- Bonificación por tareas exitosas
- 8.- La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios.
- 9.- Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos.
- 10.- Un sistema de rutas de producción
- 11.- Sistemas de Costos.

En resumen podemos decir que Frederick W. Taylor, insistió en el análisis de tiempos y movimiento de trabajo y en que bajo este análisis debía organizarse el trabajo Industrial. Con esto provocó que apareciera el "Eficientismo del trabajo: haciéndolo sumamente mecánico y rutinario"* (2)

HENRY FAYOL (1841-1925).- Fayol atribuyo siempre sus logros a la aplicación consecuente y sistemática en la administración de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicable a la experiencia humana.

Dentro de sus principales obras de Henry Fayol podemos mencionar "Principios de Administración General".

* (2) Ballesteros, Inda Nicolas y Hdez. Rodríguez Sergio, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION, edit. Inter-americana, p. 142.

Sus más grandes aportaciones de Fayol para la Administración fueron:

- I Destaco la Universalidad de la Administración.
- II Conceptualizó el primer proceso administrativo (Previsión, organización, dirección, coordinación y control).
- III Estableció 14 principios administrativos
 - 1.- División del trabajo
 - 2.- Autoridad y responsabilidad
 - 3.- Disciplina
 - 4.- Unidad de mando
 - 5.- Unidad de Dirección
 - 6.- Subordinación del interés individual general
 - 7.- Remuneración al personal
 - 8.- Centralización
 - 9.- Jerarquía
 - 10.- Orden
 - 11.- Equidad
 - 12.- Estabilidad de personal
 - 13.- Iniciativa
 - 14.- Unión de personal
- IV Destacó la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y Universidades

V Definió las áreas funcionales de la organización.

- Técnica
- Comercial
- Financiera
- Contable
- Seguridad
- Administrativas

VI Señaló el perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos

En resumen podemos decir que Henry Fayol dió un enfoque que abrió el cambio para el desarrollo de la administración bajo principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables * (3)

FRANK B. GILBRETH (1868-1924) y LILLIAN MOLLER GILBRETH.- Los esposos Gilbreth, magnífica pareja en el área de las investigaciones industriales — (Fundamentalmente en los estudios de tiempos y movimientos), influyeron enormemente en el pensamiento industrial y administrativo de su época.

Gilbreth escribió "La ciencia de la administración" en donde enfoca a la mejor forma de realizar el trabajo. Dentro de sus aportaciones más importantes para la administración podemos decir:

* (3) Ballesteros, Inda Nicolas y Hdez. Rodríguez Sergio, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION, edit. Inter-americana, p. 143

- 1.- Desarrolló y aplicó el cine para analizar y mejorar secuencias y mejoramiento de trabajo.
- 2.- Desarrolló estudios de micromovimientos del trabajo normal que denominó "Therblig".
- 3.- Desarrolló un diagrama de flujo del trabajo (utilizado hasta la fecha).
- 4.- Desarrolló un sistema de "Lista Blanca" para calificar el mérito.
- 5.- Desarrolló un rudimentario pero interesante proceso administrativo y lo explica así: " la administración tiene que conservarlo mejor del pasado, organizar el presente y preveer y planear para el futuro".
- 6.- Demostró la importancia de las estadísticas en la administración.
- 7.- Destacó la importancia de considerar al elemento humano en la planeación del trabajo y determinación de tiempos.
- 8.- Destacó la importancia de las esencias humanas y en particular las relaciones con el psicólogo.* (4)

HENRY LAURANCE GANTT (1861-1919).- Otros de los grandes pensadores del pensamiento administrativo dentro de sus obras podemos mencionar "Adiestramiento a los obreros y en los hábitos de la administración y la cooperación" Sus aportaciones importantes para al administración fuerón:

* (4) García, Manzano Oscar, DESARROLLO GERENCIAL (Coparmex), Edit. Coparmex p.7.

- 1.- La gráfica de balance diaria "gráfica de Gantt" que sirve para la aplicación e la planeación de trabajo.
- 2.- Un sistema de bonificación por tareas
- 3.- Dió gran importancia a la aplicación de la psicología en las -- relaciones con los empleados.
- 4.- Consideró que el adiestramiento del empleado es fundamental para la buena marcha de las Empresas.

B) ESCUELA HUMANO-RELACIONISTA

La teoría de las "Relaciones Humanas" data de la década de 1920 esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a la producción en serie (aumento la tensión nerviosa de los obreros) ante esta situación los empresarios y estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista "psicológico"

El principal exponente de esta escuela es Elton Mayo (sociólogo) donde sus principales obras fueron:

"Problemas humanos en la civilización industrial"

"Problemas sociales en la civilización industrial"

En esta escuela humano-relacionista es también como la científica unilateral y se sitúa en el extremo contrario, es una reacción a la posición extremadamente eficientista.

Elton Mayo realiza estudios en la Compañía Western Electric (experimento de 3 años) en donde descubre la importancia de la participación del ser humano y la enorme influencia que esta tiene en la buena marcha de la organización, así como la gran importancia de la comunicación para detectar problemas informales y por último descubre la inevitable formación de grupos informales dentro de las organizaciones.

En conclusión en esta escuela podemos decir que:

- 1.- Descubre grupos informales
- 2.- La importancia de los grupos
- 3.- La comunicación como elemento motivador
- 4.- El dinero poca importancia frente a otros factores psicológicos motivacionales.

C) ESCUELA ESTRUCTURALISTA

En esta escuela estructuralista en la cual se tocan conceptos que expresan Taylor y Elton Mayo, además, considera algunos elementos del análisis de Max Weber sobre las organizaciones.

Se diferencia de la escuela de administración científica y del humano realista en cuanto al análisis que realiza sobre las relaciones de la Unidad productiva o Empresa con el sistema social que lo rodea.

Dentro de sus principales exponentes de esta escuela mencionaremos a Renate Mayntz, Amitai Etzioni y Ralf Dahrendorf.

Las principales aportaciones de esta Escuela para la administración son:

- 1.- Se realizó un análisis de los elementos formales e informales - de la organización, así como, la relación que existe entre ellos.
- 2.- La extensión de los grupos informales y su relación dentro y -- fuera de la organización, es decir, la dinámica social que se - produce dentro de una unidad productiva.
- 3.- Análiza todos los niveles de la organización.
- 4.- Estudia los estímulos materiales, sociales y ambientales
- 5.- Examina las relaciones, intercambios, influencias que tienen -- las organizaciones y su medio ambiente (estudian a las organizaciones no como un ente aislado).
- 6.- Estudian las organizaciones de todo tipo, productivas, sociales políticas, religiosas, etc. Sus características, objetivos relaciones sociales dentro de estas, su medio ambiente y los conflictos existentes en la organización.
- 7.- Se realiza un análisis sociológico de la organización e investiga las formas sociales de la misma, su estructura, los procesos y sus relaciones con el medio circundante.

D) ESCUELA NEO-HUMANA RELACIONISMO

Douglas McGregor (1906-1964), sin duda otro de los grandes pilares de la teoría moderna de la administración por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de la organización.

Mcgregor escribió diversas obras entre las que destacan "El aspecto humano de la Empresa"

Las aportaciones importantes para la administración son; las filosofías de dirección, basadas fundamentalmente en dos concepciones.

- La teoría de Max Weber de los valores y acciones a partir de la cual afirma que los valores culturales del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano, determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.
- En las tesis de Abraham Maslow , sobre la Jeraquía de las motivaciones.

A partir de estas bases hizo su clasificación de dos tipos de supervisión: El pesimista tradicional, con poca confianza en el trabajador al que coloca en la denominada teoría "X".

En cambio al otro supervisor optimista con confianza en los buenos deseos y amor al trabajo del ser humano del que piensa que se autorealiza en el desempeño de sus tareas. Este tipo de supervisor constituye la teoría "Y"

En conclusión Mcgregor busca un modelo ideal de dirección que no es fácil implementar, por la mentalidad tanto del supervisor como del trabajador ambos tienen patrones de conducta vigentes durante muchas generaciones.

Sin embargo, se da otro enfoque de la misma corriente sobre estos topics.

La teoría "Z" desarrollada por dos autores Strauss y Saleles, en la ---
 cuál su tesis es intermedia a la que se le denomina "la autocracia benevo-
 lente" y que consiste en:

- 1.- Se debe ensalzar los trabajos bien hechos
- 2.- Mantener informados a los subordinados
- 3.- Lograr que la gente se sienta importante
- 4.- Establecer un espíritu de gran familia
- 5.- Vender ideas
- 6.- Explicar las ordenes

Podemos sintetizar estas tres teorías de la siguiente forma

TEORIA X	---	GENTE	---	CONTROLES	---	PRODUCCION
TEORIA Y	---	PARTICIPACION	---	MAYOR PRODUCCION	---	SATISFACCION
TEORIA Z	---	NECESIDADES	---	SATISFACCION	---	PRODUCCION * (5)

En resumen podemos decir, que no hay un modelo único de dirección y que son muchos los factores que los limitan.

La efectividad de un líder depende no sólo de el mismo, sino de la situa-
 ción.

* (5) Apuntes de Administración de Dirección de la Facultad de Contaduría y
 Administración.

I.2. DEFINICION DE ADMINISTRACION

La palabra administración se forma del prefijo "AD" que significa -- hacia y de "MINISTRATIO" palabra que viene a su vez de "MINISTER" vocablo -- compuesto, comparativo de inferioridad, expresa precisamente la subordinación u obediencia; se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de -- otro; de un servicio que se presta. Mencionaremos algunas definiciones de administración de diferentes autores.

E.F.L. BRECH Nos dice que la administración es un proceso social - que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una Empresa, para lograr un propósito dado.

PETERSON AND FLOWMAN Administración es "Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular"

KOONTZ AND O'DONNELL Considera que la administración como; "la dirección de un organismo social, y su efectividad de alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."

- G.P. TERRY:** Administración consiste en lograr un objetivo predefinido mediante el esfuerzo ajeno.
- F. TANNENBAUM:** Administración, es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir, controlar, a subordinados responsables y consecuentemente, a los grupos que ellos comandan, con el fin que todos los servicios que se -- presten sean debidamente coordinados en el logro del fin de la Empresa".
- HENRY FAYOL:** Dice que administración es proveer, organizar, mandar coordinar y controlar.
- JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA** Menciona que administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales (servicios, sociales y económicos) por medio de un - mecanismo de operación (proceso administrativo) y - a través del esfuerzo humano.

Resumiendo los elementos obtenidos se puede formar una definición:

ES LA COORDINACION DE COSAS Y PERSONAS, PARA LOGRAR
 RESULTADOS DE MAXIMA EFICIENCIA CON EL MINIMO ESFUERZO
 Y COSTO. EN UN ORGANISMO SOCIAL.

1.3. OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION

El objetivo esencial de la administración, es la obtención de resultados de máxima eficiencia en coordinación de diferentes recursos, con el menor costo y esfuerzo en un organismo social. Esta coordinación de funciones se lleva a cabo en cualquier grupo de personas, que se agrupan en sociedad con el fin de satisfacer todos sus fines.

La sociedad es la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común, es por lo tanto, el objeto sobre el que recae la administración.

Precisamente el elemento "Coordinación sistema de medios" es el que exige el concepto de administración en toda sociedad.

El primer hecho analizado de naturaleza sociológica, nos da como elemento para formar la definición de que la administración se da necesariamente en un organismo social.

1.4. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Durante los últimos años el interés por el estudio de la administración ha experimentado un crecimiento notable. La importancia surge en el mismo momento en el que se requiere el logro de un objetivo común.

La administración fue tomando más auge en consecuencia del crecimiento de organismos sociales-económicos y de acuerdo a esto se tuvo la necesidad de responder a estas necesidades " para lo cual se debe contar con sistemas y procedimientos que eviten el buen manejo de sus recursos.

Mencionaremos algunos puntos que demuestran su importancia de la administración:

- 1.- La administración se da en cualquiera en donde exista un organismo social.
- 2.- El éxito de un organismo social depende, directamente en su buena administración y sólo de su buen manejo de sus recursos materiales, técnicos y humanos.
- 3.- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial.
- 4.- Para las empresas pequeñas y medianas, también quizá su única posibilidad de competir con otros es en el mejoramiento de su administración.
- 5.- La elevación de la productividad, preocupación tal vez la mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas.

- 6.- En especial para los países que están desarrollándose quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración.* (6)

1.5. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

Para conducir con éxito una empresa, la administración debe definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y - normas de operación, asumir una actitud científica y evaluar los resultados.

PROCESO ADMINISTRATIVO DE AGUSTIN REYES PONCE

- A) **PREVISION:** Consiste en la anticipación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la valoración de cuáles serán las condiciones futuras, hasta encontrarse los diversos cursos de acción posibles.

ETAPAS:

- 1.- **Objetivos:** A esta etapa corresponde fijar los fines.
- 2.- **Investigaciones:** Es el descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse .

* (6) Reyes Ponce Agustin, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, edit. "Limusa, p. 28

3.- Cursos alternativos: Es la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos.

B) PLANEACION:

Consiste en la determinación del curso de acción concreto de acción que habrá de seguir.

ETAPAS:

- 1.- Política: Principios para orientar la acción.
- 2.- Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos.
- 3.- Programas: Fijación de tiempos requeridos.
- 4.- Presupuestos: Son programas que se precisan en unidades de costos.

C) ORGANIZACION:

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias de un organismo social para su mayor eficiencia.

ETAPAS:

- 1.- Jerarquías: Fijar autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

2.- Funciones: Se determinan de como dividirse las grandes actividades especializadas.

3.- Obligaciones: Las que se tienen en concreto cada Unidad de trabajo, susceptible de ser desempeñada por una persona

D) INTEGRACION:

Consiste en el procedimiento para dotar al organismo social de todos aquellos medios que sean necesarios para su eficaz funcionamiento.

ETAPAS:

1.- Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

2.- Introducción: La mejor manera para que los nuevos elementos se articulen lo mejor lo más rápidamente sea posible al organismo social.

3.- Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar y mejorar.

E) DIRECCION:

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social.

ETAPAS:

- 1.- **Autoridad de mando:** Se estudia como de legarla y como ejercerla.
- 2.- **Comunicación:** Son las ordenes de acción Necesariamente conocidas y coordinadas por el organismo social.
- 3.- **Supervisión:** Es la función para verificar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

F) CONTROL:

Es el establecimiento de sistemas que permiten medir los resultados actuales en relación con los esperados, con el fin, de mejorar y formular nuevos planes.

ETAPAS:

- 1.- **Establecimiento de normas:** Para hacer comparaciones.
- 2.- **Operación de controles:** Es una función técnica de especialistas
- 3.- **Interpretación de resultados:** Aquí se vuelve a constituir un medio de planeación.

I.6.- AREAS FUNCIONALES DE LA ADMINISTRACION

Los instrumentos que posee una empresa son medios para conseguir fines. Cabe señalar que el éxito de cualquier sistema depende, no tanto de la técnica que adopte, sino de su organización. La organización consiste esencialmente en coordinar las actividades y comprobar que todo suceda de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones formuladas y con los planes establecidos.

AREAS FUNCIONALES:

- A) **FINANZAS:** Es la área responsable de la captación, - manejo incremento y salvaguardar los recursos financieros en la institución.
- B) **PRODUCCION:** Es la creación de bienes y servicios para responder a las necesidades del hombre.
- C) **MERCADOTECNIA:** Es la área encargada del análisis, organización y control de los recursos, políticos y actividades de la empresa que afecten al cliente con vistas a satisfacer las necesidades y deseos de los grupos escogidos de clientes, obteniendo de ello una utilidad.

D) **RECURSOS HUMANOS:** Es un proceso administrativo aplicado al crecimiento a la captación y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc. de los miembros de la organización, a la vez que esta representa el medio que -- permite a las personas que colaboren en -- ella, alcanzar los objetivos individuales-- relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

C A P I T U L O I I

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

II.1. ANTECEDENTES DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

No se podría hablar del origen de la administración de Recursos Humanos sin tomar lo que actualmente se le conoce como Derecho Laboral y administración científica y su relación con otras disciplinas, porque al aparecer es como una consecuencia de las exigencias de las clases trabajadoras a fin de que se reglamente el trabajo, se pensó que bastaría con aplicar los conceptos legales en forma fría, para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que dichas relaciones requerían de un estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos ya que se hablaba de conceptos relativos como sueldos, prestaciones, contratación, etc., sin embargo, se necesitaba algo más que una mera improvisación* (7).

Más tarde con los principios de Taylor y de Fayol se establecieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y por lo tanto, del mejor empleo de los recursos humanos.

El mismo Taylor viendo " la importancia y necesidad" del área propuso el "reclutamiento" quedará centralizado con el objeto de obtener mejores resultados, así surgieron las llamadas "oficinas de selección".

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de una área dedicada específicamente a la administración de los Recursos Humanos.

(7) Arias, Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, p. 28

A principios de siglo en los Estados Unidos las funciones de Administración de Recursos Humanos eran reducidas, con el tiempo esas funciones -- fuerón tomando la importancia debida. Fue entonces cuando se pensó en un oficinista que realizaría esta tarea y así surgió el primer "Especialista" en el área.

En 1912 apareció en Estados Unidos, el Departamento de personal en el concepto Moderno.

Ya en 1919, en una docena de Universidades se daban cursos de "Administración de Personal". Estos Departamento fuerón creados para coordinar las - actividades de Administración de Recursos Humanos.

Posteriormente en la época moderna de la administración de Recursos -- Humanos empezó en 1927 una característica de esta época fue el aumento de la atención dada por la Dirección de las relaciones humanas. Asimismo surgieron las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para dirigir personal.

Citaremos los diferentes movimientos que influyeron en el origen y la evolución de la Administración de Recursos Humanos.

- La Revolución Industrial
- El Desarrollo del Sindicalismo
- La época de la Administración Científica
- La época de la Psicología Industrial
- El surgimiento de especialistas en Recursos Humanos* (8)

* (8) Sikula Andrew F., ADMINISTRACION DE PERSONAL, edit. Limusa, México 1979 p. 34

Resumiendo los antecedentes de la administración de Recursos Humanos -- podemos señalar que su evolución ha sido resultado de cambios de condiciones y necesidades de la sociedad en la medida en que los países han avanzado, y los gobiernos han presionado a las Empresas en materia de administración de personal. También esta disciplina ha investigado y acumulado experiencias que están contribuyendo a la formación de un acervo de conocimientos que ayudan a quiénes dirigen al personal a hacerlo más eficiente. . . .

DIFERENTES DENOMINACIONES

Las diferentes denominaciones para describir el concepto de la Administración de Recursos Humanos, no han sido normalizadas, lo que comprueba el estudio hecho por el Instituto de Relaciones Industriales de los Estados Unidos que investigó a ejecutivos de personal, encontrando una serie de títulos diferentes para indicar el nombre que se habrá de asignar a la Administración de Recursos Humanos tales como:

- Departamento de Relaciones Públicas
- Departamento de Relaciones Industriales
- Departamento de Relaciones Laborales
- Departamento de Relaciones Públicas y Humanas
- Departamento de Personal
- Dirección de Personal
- Departamento de Administración de Personal

- Departamento de Sueldos y Salarios
- Departamento de Selección y Contratación
- Vicepresidencia de Relaciones Laborales
- Departamento de Capacitación y Desarrollo
- Dirección de Relaciones Industriales
- Departamento de Selección y Reclutamiento de Personal
- Departamento de Recursos Humanos

Puesto que las denominaciones anteriormente expuestas están encaminadas hacia un mismo objetivo y desarrollo de funciones similares, en la actualidad los términos más comunes que son aplicados y aceptados son:

- Departamento de Personal, Relaciones Industriales y Recursos Humanos*(9)

III. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es difícil llegar a una definición de Administración de Recursos Humanos universalmente aceptada pero trataremos de mencionar algunas, con el fin de entender el objetivo de la Administración de este recurso tan importante para todo organismo.

* (9) AMERICAN BUSINESS REVIEW, Vol. II No. 1 (Investigación de títulos al Departamento de Personal), p. 50,51.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

DEFINICION:

" Es el proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización y del país en general".

"ADALBERTO RIOS SZALAY"

DEFINICION

" Es el campo de la Dirección que se ocupa de planear,organizar y controlar las diversas actividades operativas que existen para obtener, desarrollar y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que objetivos e intereses para los --cuáles el departamento esta establecido se obtengan tan efectiva y economicamente como sea posible."

" AFUNTES DE LA FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION"

DEFINICION:

" Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos - organizacionales contando para ello con una estructura y a tráves del esfuerzo humano coordinado."

" FERNANDEZ ARENA JOSE A."

DEFINICION:

"Es el estudio de aquellos factores humanos que influyen en los Recursos Humanos para alcanzar los objetivos organizativos y humanos en forma más efectiva".

"APUNTES DE ADMINISTRACION"

DEFINICION:

"Es el potencial para lograr resultados significativos a través de habilidades físicas y mentales en una situación de trabajo".

"APUNTES DE ADMINISTRACION"

DEFINICION PROPIA:

" Es el área que se encarga de satisfacer las necesidades del personal de los diferentes puestos, para el logro de los objetivos de la organización a través de las habilidades físicas y mentales del personal."

II.3. OBJETIVOS DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

El objetivo de la función de Administración de Recursos Humanos es el, de desarrollar y administrar políticas como programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, oportunidades de progreso satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo * (10).

Descubrir el potencial oculto, saber promover el estímulo personal, - proporcionarle una formación dentro y fuera de la Empresa.

Presentarle un panorama de futuro satisfactorio a el y a su familia - mantener unas relaciones mutuas agradables. Todo ello sin Detrimento del - buen rendimiento de la disciplina. * (11) .

El conseguir personal idóneo para ocupar los diferentes puestos existentes dentro de la organización a través de seguir ciertos criterios, normas, políticas generales y gente especializada.

El mantener al elemento humano de la organización trabajando con entusiasmo e interés requiere de ciertos conocimientos acerca de su naturaleza y motivaciones con el propósito de saber que mecanismos de su conducta podemos estimular para obtener de él su máximo esfuerzo y aportación.

* (10) Arias, Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, edit. - Trillas, México, 1985, p. 160

* (11) Apuntes de la Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.

Controlar administrativamente al personal es una actividad sumamente valiosa, ya que de esta forma estamos en posibilidad de conocer los antecedentes de todos y cada uno de los integrantes de la organización, con el objeto de promover y obtener candidatos a puestos vacantes, así como, para satisfacer los requisitos legales y de otra índole* (12)

Resumiendo lo dicho por los autores antes citados acerca de los objetivos de la función de Administración de Recursos Humanos podemos decir:.

Los objetivos constituyen estados ideales a donde se propone llegar y hacia los cuales se coordinan y se encaminan todos los esfuerzos de la organización, correspondiendo a la administración de Recursos Humanos, -- junto con las relaciones Públicas, trabajando especialmente para la consecución del objetivo social de la organización.

II.4. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Es de gran importancia los Recursos Humanos en cualquier organismo, - en donde este tenga la posibilidad de contribuir con su esfuerzo a la consecución de objetivos valiosos tanto para la organización como para la sociedad.

El recurso humano dentro de cualquier unidad económica-social es de -- suma importancia, por lo que debe considerarse como elemento esencial para poder alcanzar los objetivos deseados.

* (12) Torres, Xamar Miquel, MANUAL DE ADMINISTRACION PARA LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA, p. 206.

El área de la Administración de Recursos Humanos dirige la atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista de personal. Subraya la efectividad de los empleados en sus trabajos como clave para el éxito administrativo.

Además a este Recurso valioso se le debe dar el uso óptimo con el mínimo de desperdicio de habilidad y talento. El presente y futuro de toda Empresa depende en mucho de lo bien que se administre el Recurso Humano.

La habilidad satisfacción, cooperación y entusiasmo de los empleados - debe elevarse al máximo y lograr todo esto contra un crecimiento casi increíble de la organización.

La automatización, la computadora, la movilidad de la mano de obra y los nuevos procesos y técnicas han traído con ello una "mayor importancia" al Recurso Humano en la Administración Moderna y la necesidad de manejar en forma efectiva y cuidadosa este vital recurso* (13) .

II.5. CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- A) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc. Son parte del patrimonio personal

*(13) Terry, R. George, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, Edit. Continental, p. 803, 804

- B) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias; pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario solamente contará con el sí perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.
- C) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades etc., son intangibles, se manifiesta solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- D) El total de los Recursos Humanos en un organismo en un momento dado puede ser incrementado a través de aquellas personas que manifiesten sus habilidades e intereses.
Desconocidos o poco conocidos por las personas, así como, conocimientos, experiencias y nuevas ideas etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.
- E) Los recursos Humanos son escasos, o no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos etc. * (14).

* (14) Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, edit. Trillas, México, 1985, p. 24 y 25

C A P I T U L O I I I

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

III.1. RECLUTAMIENTO

1.1.- DEFINICION:

Es el proceso que realiza una organización para encontrar y atraer, solicitantes adecuados para los empleos, se inicia cuando se busca nuevos candidatos y concluye cuando presentan sus solicitudes.

Es un medio que se vale, una organización para atraer candidatos adecuados, para su necesidades.

1.2.- OBJETIVO:

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

1.3.- POLITICA:

Siempre que se registre una vacante antes de recurrir a fuentes externas, deberán procurarse cubrir las, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.*(15)

* (15) Arias, Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, edit. Trillas, p. 160

III.2. SELECCION DE PERSONAL

2.1.- DEFINICION

Es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

2.2.- OBJETIVO

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

2.3.- POLITICA

Para efectos de una selección objetiva deberá recurrirse al uso de técnicas como análisis de puestos, las pruebas técnicas psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc, a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad de las decisiones * (16)

* (16) Arias, Galicia Fernando, ADMINISTRACION RECURSOS HUMANOS, edit. Trillas, p. 160

III.3. IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Este proceso en su expresión más simple es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies - animales más aptas para la supervivencia, lo que es para escoger desde los - principios de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica.

Después de iniciada la "Revolución Industrial" en las organizaciones - la selección de personal se hacía por parte del supervisor, basándose solamente en observaciones y datos subjetivos y pueda decirse que era intuitiva. Lo cual hace necesario una selección técnica de personal que emplee métodos - ideados por personal especializado.

Iniciada la Segunda Guerra Mundial se plantea un problema, el cual es, la necesidad de seleccionar grandes grupos de individuos destinadas a tareas específicas, valiéndose de aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto el estudio del hombre.

En la actualidad con el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas.

Con el objeto de allegarse a los candidatos idoneos, evaluando la potencial física y mental de los solicitantes.

III.4. ELEMENTOS DE LA SELECCION TECNICA

Para cumplir con esa importante responsabilidad, es necesario entonces que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

4.1.- VACANTE:

"Puesto que no tiene titular"; se entiende como tal la disponibilidad de realizar una tarea o puesto a desempeñar que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, debe estudiarse la posibilidad de distribuir el trabajo con el personal existente, en su caso de que no sea posible, se solicitará a que se cubra.

4.2.- REQUISICION:

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifica a tráves de una requisición al Departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los

motivos que los están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, por el cuál se va a contratar, así como el Departamento, turno, horario, sueldo.

4.3.- ANALISIS DE PUESTOS

El puesto en una empresa es el conjunto de actividades análogas y coherentes que deben realizarse y coadyuvan al logro de los objetivos de la misma.

El análisis o descripción de puestos no brinda una imagen de las responsabilidades, relaciones y obligaciones específicas de que se constituye un puesto.

En una organización conforme se va desarrollando los puestos se van creando y definiendo sus funciones cada vez más de acuerdo al principio de división de trabajo.

El análisis de puestos puede utilizarse para varias finalidades:

Hacer una correcta selección de personal que ocupara el puesto, para determinar la remuneración de la persona que lo desempeña.

- Establecer programas de capacitación.
- Ubicación del puesto en el organigrama de la empresa
- Revisar si las funciones atribuidas al puesto son congruentes

Para realizar un análisis de puestos se reúnen varias fuentes tales —

como:

- Observación directa
- entrevista con los trabajadores
- cuestionarios
- pruebas psicológicas
- Manuales de entrenamientos

Componentes de un análisis de puestos.

- Fecha : Un análisis de puestos debe estar al día
- Encabezado: Debe contener título del puesto, clave - en el índice general publicación, equipo - con que cuenta, jerarquía, puestos afines máquina con que cuenta, firma y nombre del analista y del supervisor inmediato.
- Descripción Genérica: Explicación de las actividades del puesto considerándolo como un todo.

Descripción Específica: Expone en forma detallada las operaciones que realiza el trabajador.

La principal característica del análisis de puestos es un reporte que debe ser claro, concreto y relativo, para que la persona que lo lea lo comprenda fácilmente. * (17)

3.1.- VALUACION DE PUESTOS

La valuación de puestos busca considerar y medir la necesidad de insumos requeridos por parte de los empleados como: habilidad, esfuerzo, responsabilidad, etc. necesarios para cumplir con un mínimo desempeño.

La valuación de puestos tiene entre otros objetivos ordenar jerárquicamente los puestos desde los de mayor rango a los subordinados en un escalafón correcto que favorezca la organización y eficiencia del organismo. También nos sirve para la determinación de salarios justos como pide la ley, según artículo 86 de nuestra Ley Federal del Trabajo.

La valuación de puestos por lo general la realizará el Área de personal.

* (17) Arias, Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, edit. Trillas México 1985, p. 186

De las ventajas que se obtendrán con la valuación de puestos entre otras están las siguientes:

Eliminar favoritismos, cálculos defectuosos en la estimación de sueldos de puestos de nueva creación, eliminar las fugas de obligaciones y derechos de los trabajadores de acuerdo a los puestos que desempeñen.

**MÉTODOS DE
VALUACIÓN**

Alineamiento o valuación de series
Gradación Previa
Comparación de factores
Valuación de puntos

ALINEAMIENTO O VALUACIÓN PREVIA:

Se integra un comité generalmente formado por cinco o seis miembros, determinándose los puestos tipo que son los que están bien identificados en la organización, con relación a las funciones que deben desempeñar los integrantes del puesto. Se eligen puestos en distintos niveles y en un número que sea representativo del total de los puestos.

A cada miembro del comité se le entregarán los nombres de los puestos tipos, cada uno enlistan en orden de importancia.

Las listas se compararán y los puestos se van ordenando en un resumen según el lugar que les asignó el comité. Los demás puestos se ordenan de acuerdo a la importancia que les dieron a los puestos tipo.

- GRADACION PREVIA :

Se ejecuta en forma similar al anterior, con la variante de que previamente los puestos tipo se agrupan en categoría, las cuáles se calificarán de manera independiente por el método de alineamiento.

- COMPARACION DE FACTORES:

Es el más completo de los dos anteriores, determina los puestos tipos en función de diversos factores, en base a éstos - cada miembro del comité ordenará los puestos por su importancia, sacando una lista promedio de cada factor.

Los integrantes del comité también ordenarán los puestos de acuerdo a los valores que les asigne a los factores por puntos.

Se elaboran las dos listas elaboradas, determinando el rango de los puestos valuados.

- METODOS DE VALUACION:

Es el más técnico y de mayor aceptación en nuestro medio. --

En este sistema se les asigna ciertas cantidades de valor de nominadas "puntos" para cada una de las características fundamentales de los puestos o sea de los factores.

A cada puesto así valuado se le asigna el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

4.4.- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

En el inventario de recursos humanos de las personas, que — prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conoce la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen laborando .

Esto contribuirá a mantener alta la moral del personal, ya que esto permite que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

4.5.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO

De no existir dentro del Inventario de personal, el candidato

deseado se acudir  a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad, y al no localizarlo tampoco, se recurrir  a las fuentes de reclutamiento.

RECLUTAMIENTO: Es el proceso que se lleva a cabo para encontrar y atraer solicitantes adecuados para los empleos, se inicia cuando se busca nuevos candidatos y concluye cuando presentan sus solicitudes.

RESTRICCIONES EN EL RECLUTAMIENTO

El reclutador debe ser sensible a las limitaciones que pesen sobre el proceso de reclutamiento, estas limitaciones son --impuestas por la organización, el reclutador y el ambiente-- externo entre otras tenemos:

- Normas de la Organización.
- Programas de Acción Afirmativa
- Condiciones Ambientales
- Planes de Recursos Humanos
- Hábitos del Reclutador
- Requisitos de Empleo. * (18)

* (18) Chrudden Herbert J. y Sherman Arthur W, ADMINISTRACION DE PERSONAL, - edit.Continental,S.A. de C.V., México 1985, p. 154

Los medios para encontrar reclutas se hacen a través de las fuentes de reclutamiento, las cuáles pueden ser.

- Presentaciones espontáneas
- Recomendaciones de empleados
- Publicidad
- Casa Abierta
- Agencias Privadas de colocaciones
- Instituciones educativas.
- Asociaciones profesionales
- Organizaciones laborales

4.6.- SOLICITUD DE EMPLEO

Aquí en esta etapa, lo primero se determinará una área apropiada para la recepción de los candidatos se procede a llenar la solicitud de empleo que abarca básicamente datos personales (Nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro - Federal de Causantes, etc.); datos familiares, experiencia-laboral, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, dirección, escolaridad, edad, etc.

Las solicitudes de empleo deberán ser diseñadas de acuerdo con el nivel a cuál será aplicado. (Nivel ejecutivo, nivel de empleados y nivel de obreros).

4.7.- ENTREVISTA

Para el caso de contratación de personal tenemos dos clasificaciones de entrevista, la primera que consiste por su forma de aplicación.

Entrevista guiada o dirigida.

El entrevistador prepara una lista de preguntas basadas en un análisis de las especificaciones del trabajo.

Entrevista no guiada

Se usa más que nada en arreglo de conflictos y entrevistas de salida de personal.

La segunda clasificación es según la etapa en la que se realiza.

Entrevista preliminar

Es donde se recibe al solicitante antes de proporcionarle la solicitud para llenarla.

Entrevista General o profunda:

En la cuál el entrevistador podrá evaluar mejor al entrevistado.

Entrevista Final o de Bienvenida al nuevo trabajador

Las características de las entrevistas son variables según el caso o puesto que se ofrece. Su fin principal es conocer al entrevistado y poder catalogarlo en su desenvolvimiento.

Se puede ver su reacción y la forma de abordar sus problemas o situaciones difíciles.* (19)

FASES DE LA ENTREVISTA

I Rapport

II Cima

- a) Historia laboral
- b) Historia educativa
- c) Historia personal
- d) tiempo libre
- e) Proyectos a corto y largo plazo

III Cierre* (20)

19) Flippo, Edwin B, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL, ed. Mc.Graw Hill, México 1978, p. 145
 (20) Arias, Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, ed. Trillas México 1985, p. 262 a 276

4.8.- EXAMENES DE ADMISION

En esta etapa del proceso técnico de selección, se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, - así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades del futuro desarrollo.

PRINCIPIOS BASICOS DE LAS PRUEBAS

Uno de los principios más importantes es que el propósito de las pruebas, es predecir el éxito futuro en una situación de finida del cargo. Otro que es necesario mencionar es el asegurarse que la prueba seleccionada o desafiada sea un instrumento confiable. * (21)

TIPOS DE PRUEBAS

Las pruebas se pueden clasificar en:

Pruebas de inteligencia

Son las que generalmente se utilizan en las industrias es también uno de los primeros tipos de pruebas que se desarrollarán.

* (21) Flippo, Edwin B, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL, edit.Mc. Graw Hill, México 1978, p. 36

PRUEBAS DE APTITUD

Miden la capacidad latente individual para aprender, son aconsejables cuando un aspirante tiene poco o ninguna experiencia en el trabajo.

PRUEBAS DE EJECUCION:

Son relativas a lo que uno va realizando, cuando los aspirantes saben algo, estas pruebas dan una medida de su conocimiento.

PRUEBAS DE INTERES

Algunas veces un gran interés llena el vacío dejado por la falta de habilidades, el interés es un factor que constituye el éxito en el trabajo.

PRUEBAS DE PERSONALIDAD:

La importancia de la personalidad en la ejecución de un cargo es innegable, a menudo una persona que posee la inteligencia, la aptitud y la experiencia para cierto trabajo ha fracasado a causa de su inhabilidad para motivar a las otras personas. Algunos requisitos básicos para la aplicación efectiva de las pruebas son:

Contar con técnicas para su estandarización de otro modo pueden ser inútiles y aún nocivos, porque hacen suponer cualidades o defectos que no existen.

Estar decididos, por ello, haciendo las erogaciones necesarias seleccionarlos y aplicarlos con base en las cualidades que la especificación de puestos señala como necesarios.

4.9.- PRUEBAS DE TRABAJO

La realización de las pruebas de trabajo las realiza habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tenga los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso que las pruebas sean de conocimientos, el Area de Reclutamiento y selección, realiza una serie de pruebas debidamente estandarizadas.

4.10.- EXAMEN MEDICO

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

Podríamos decir que el objetivo del examen médico consiste en:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo de acoplar, la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social para establecer una serie de Reglamentos y Políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que esta en funciones.

4.11.- ESTUDIO SOCIOECONOMICO

En esta fase se verifica los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista de selección. Esta investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas.

- a) Proporcionar una información de la actividad socio-familiar a efecto de conocer las posibilidades, situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general las areas que se deben explorar

- Antecedentes personales
- Antecedentes familiares
- Antecedentes laborales
- Situación económica
- Medio de desarrollo de la persona (lugar sociológico)

4.12.- CONTRATACION

La contratación es la etapa final en la búsqueda de un empleado o trabajador que necesita una empresa.

Para iniciar el proceso de contratación se debe satisfacer tres requerimientos que son:

- Tener autoridad para contratar
- Tener cumplidas las normas específicas de personal
- Tener aspirantes al trabajo o puesto vacante para poder hacer una contratación aceptable.

DEFINICION Y CLASIFICACION DE CONTRATOS

El contrato es el documento legal que ampara al trabajador como a la empresa en sus relaciones de trabajo, en él se especifican las obligaciones que deben cumplir ambas partes.

Dentro de las relaciones laborales existen principalmente dos clases de contratos.

- Contrato Colectivo de trabajo
- Contrato Individual

Por el tiempo de duración, el contrato se divide en:

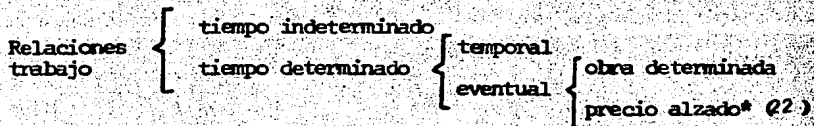
Contrato por tiempo indeterminado.

No se especifica el tiempo que va a durar el empleado trabajando.

Contrato por tiempo determinado.

Especifica la fecha de terminación después de la cual nada les obliga a seguir cumpliendo con lo estipulado en el documento:

Podemos resumir las clases de contratos así



III.5. INDUCCION

Cuando se selecciona y contrata a una de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agruparse a ella.

El nuevo trabajador va a encontrarse con un medio de normas - políticas, procedimientos y costumbres extrañas a él. El desconocimiento — de todo ello puede efectuar en forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción. Es por eso que toda organización debe preocuparse por informar - al respecto de todos los nuevos elementos y establecer planes y programas - cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe al grupo de trabajo y a la organización en General.

* (22) Arias, Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, ed. Trillas México 1985, p. 278

C A P I T U L O IV

" EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCION
GENERAL DE OBRAS PUBLICAS DEL DEPARTAMENTO DEL DIS-
TRITO FEDERAL ".

SEMBLANZA GENERAL DE PERSONAL CONTRATADO EN LA DIRECCION GENERAL DE OBRAS PUBLICAS DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

A fines de 1986, la Coordinación Subsectorial de Presupuesto y Estudios técnicos del Departamento del Distrito Federal, realizó un estudio con el objeto de identificar el total de servidores Públicos que integren esta Dirección.

Esta investigación dió como resultado un total de 1290 personas que laboran en esta Dirección cantidad considerable para llevar a cabo una adecuada administración.

Con el objeto de desarrollar y administrar políticas programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el — trabajo y una adecuada seguridad en el mismo objetivo que redundará en beneficio de la Dependencia y Trabajadores.

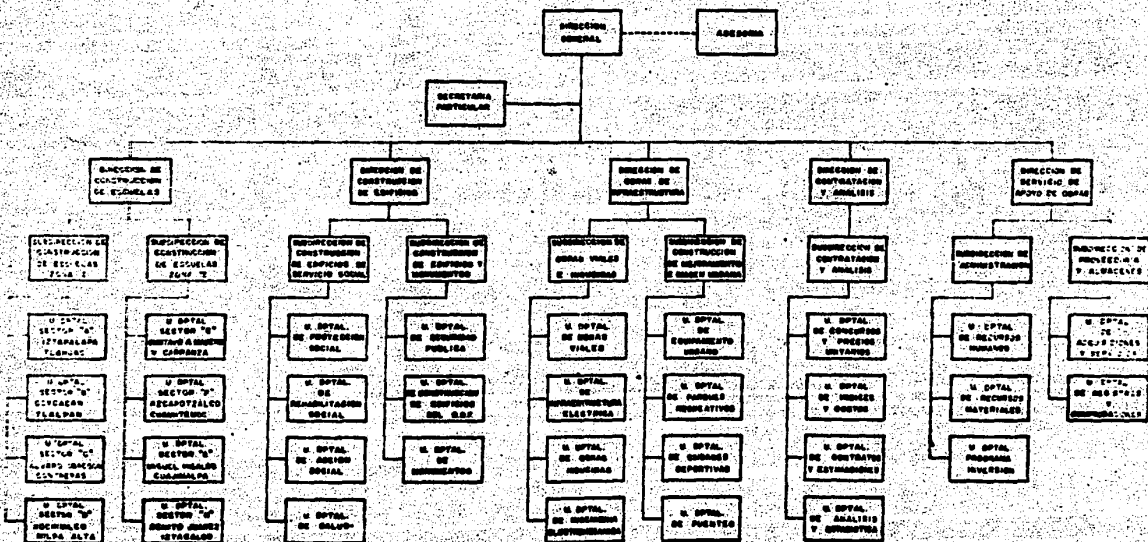
IV.1 FUNCIONES GENERICAS DE LA DIRECCION GENERAL DE OBRAS PUBLICAS

- Proyectar, construir y supervisar las obras de conformidad con el programa anual.

- Elaborar, ejecutar, supervisar los programas de obras públicas a cargo del Departamento del Distrito Federal.
- Elaborar estudios, proyectos y supervisar nuevas obras viales y en su caso modificar las existentes.
- Archivar con las demás Unidades Administrativas del Departamento del Distrito Federal la ejecución de los programas a su cargo.
- Informar a las delegaciones de las obras, conforme al programa anual correspondiente, se proyecte ejecutar en sus jurisdicciones y en su caso recibir y considerar las opiniones pertinentes.
- Supervisar y coordinar las Unidades Administrativas de la Dirección General de Obras Públicas con respecto a la información que se genere por el desempeño de sus propias actividades y respecto a los trámites de sus propias actividades y respecto a los trámites relativos a la afectación de partidas presupuestales transferencias -- ampliaciones y referendos.
- Supervisar el desarrollo de los contratos de obra, supervisión y proyectos por administración directa y estimaciones que generen en cada una de las Unidades Administrativas de la Dirección General de Obras Públicas, verificando que los fondos correspondientes se-

- apliquen a los programas y obras contenidas en el presupuesto autorizado para el Departamento del Distrito Federal, cuando así lo juzgue conveniente podrá revisar y sancionar las estimaciones.
- Coordinar el funcionamiento de la Comisión Interna de precios Unitarios.
 - Vigilar el cumplimiento de los programas y compromisos fijados solicitando para tal efecto la información necesaria por parte de las diferentes Unidades Administrativas, efectuando cuando así lo juzgue conveniente visitas físicas para verificar la información recibida.

IV.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCION GENERAL DE OBRAS PUBLICAS DEL D.D.F.



IV.3. TIPOS DE CONTRATACION DE PERSONAL EN LA DIRECCION GENERAL (DE OBRAS PUBLICAS) DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.

Actualmente en la Dirección General de (Obras Públicas), se consideran varios tipos de contratación de personal, las cuales se mencionan a continuación.

TIPOS DE CONTRATACION

- Personal de Confianza

- Personal de base

- Personal de honorarios

- Personal eventual

- Personal de lista de raya

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado mencionan en sus artículos lo siguiente:

ARTICULO 3º

Trabajador es toda persona que preste un servicio físico, intelectual o de ambos generos, en virtud de nombramiento expedido o por figurar en la lista de raya de los trabajadores temporales.

ARTICULO 5º

Son trabajadores de confianza:

II.- En el Poder Ejecutivo, los de las Dependencias y los de las entidades comprendidas dentro del Régimen del apartado 3 del artículo 123 Constitucional, que desempeña funciones que conformen a los catálogos a que aluden el artículo 20 de esta Ley sean de :

- a) Dirección como consecuencia del ejercicio de sus atribuciones legales, que de manera permanente y general le confieren la representatividad e implican poder de decisión en el ejercicio del mando a nivel Directores Generales, Directores de Area, Adjuntos, Sub'directores y Jefes de Departamento.

ARTICULO 6º

Son trabajadores de Base:

Los no incluidos en la enumeración anterior y que por ello, serán inamovibles, los de nuevo ingreso no serán inamovibles, sino después de seis meses de servicio sin nota desfavorable en su expediente.

De los nombramientos se habla en el capítulo II de esta Ley lo siguiente:

ARTICULO 10º

El nombramiento es el instrumento jurídico que formaliza la relación de trabajo entre el Departamento del Distrito Federal y el trabajador de base.

ARTICULO 11º

Los trabajadores prestarán sus servicios en virtud del nombramiento correspondiente o por estar incluidos en la lista de raya, eventual, honorarios e interinato, para obra determinada o por tiempo fijo.

ARTICULO 13º

Los nombramientos deberán contener.

I.- Nombre, nacionalidad, sexo, edad, estado civil y domicilio.

II.- Los servicios que deben presentarse, los cuales determinarán con la mayor precisión posible.

III.- El carácter de nombramiento: definitivo, interno, provisional por tiempo fijo o por obra determinada.

IV.- La Duración de jornada de trabajo.

V.- La categoría, el sueldo y demás prestaciones que — habrá de percibir el trabajo.

VI.- El lugar y centro de trabajo en que se prestará los servicios

ARTICULO 142

El nombramiento aceptado obliga a cumplir con los deberes inherentes al mismo y a las consecuencias que sean conforme a la ley , la costumbre y a la equidad.

De las obligaciones de los trabajadores se menciona en su capítulo I de esta Ley que:

ARTICULO 442

Son obligaciones de los trabajadores:

- I.- Desempeñar sus labores con la intensidad cuidado y esmero apropiados, sujetándose a la dirección de sus jefes y a las leyes y Reglamentos respectivos.
- II.- Observar buenas costumbres dentro del servicio
- III.- Oumplir con las obligaciones que les imponga las -- condiciones General de Trabajo.
- IV.- Guardar reserva de los asuntos que lleguen a su conocimiento con motivo de su trabajo.
- V.- Evitar la ejecución de actos que pongan en peligro su seguridad y la de sus compañeros.
- VI.- Asistir puntualmente a sus labores.
- VII.- No hacer propaganda de ninguna clase dentro de los edificios o lugares de trabajo.
- VIII.- Asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia.

De la suspensión de los efectos del nombramiento, en su Capítulo III del Reglamento Condiciones Generales del Trabajo nos dice:

ARTICULO 27.

Los efectos de nombramiento expedido a favor de un trabajador del Departamento se suspenderen por las causas siguientes.

I.- Que el trabajador contraiga alguna enfermedad que implique un peligro para las personas que trabajen con el, pre vio dictamen médico.

II.- La prisión preventiva del trabajador, seguido de sentencia absolutoria o el arresto impuesto por autoridad judi cial o administrativa.

De la terminación de los efectos del nombramiento de este Reglamento menciona:

ARTICULO 31

Los efectos del nombramiento cesan por las siguientes causas

I.- Renuncia, por abandono de empleo o por abandono o repeti da falta injustificada a labores.

II.- Por conclusión del término o de la obra determinantes - de la designación.

III.- Por muerte del trabajador

IV.- Por incapacidad permanente del trabajador, física o mental, que le impida el desempeño de sus labores.

V.- Por resolución del tribunal en los casos siguientes

- a) Cuando el trabajador incurriere en faltas de probidad u honradez ó en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratos contra sus jefes o compañeros o contra los familiares de unos y otros ya sean dentro o fuera de las horas de servicio, siempre y cuando no medie provocación y obre en defensa propia.
- b) Cuando faltare cinco días consecutivos a sus labores sin causa justificada.
- c) Por destruir intencionalmente edificios, -- obra, maquinaria instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.

- d) Por cometer actos inmorales durante el trabajo.
- e) Por revelar los asuntos secretos o reservados de que tuviere conocimiento con motivo de su trabajo.
- f) Por comprometer con imprudencia, descuido o Negligencia la seguridad del taller, oficina, dependencia donde preste sus servicios o de personas que allí se encuentren.
- g) Por desobedecer reiteradamente y sin justificación, las órdenes de sus superiores.
- h) Por concurrir habitualmente al trabajo en estado de ebriedad o bajo influencia de estupefacientes sustancias psicotropicas o drogas peligrosas.

Se anexa Cuadro de resumen de Servidores Públicos adscritos a la Dirección General de Obras Públicas.

CUADRO RESUMEN DE SERVIDORES PUBLICOS ADSCRITOS A LA DIRECCION GENERAL DE OBRAS PUBLICAS

MARZO DE 1967

AREA TIPO DE CONTRATACION	DIRECCION GENERAL	ASESORIA	DIRECCION de SERVICIO de APOYO de OBRAS	DIRECCION de CONSTRUCCION de ESCUELAS	DIRECCION de CONSTRUCCION Y CONSERVACION	DIRECCION de INFRA- ESTRUCTURA	DIRECCION de CONTRATACION y ANALISIS	TOTAL
CONFIANZA	2	6	9	12	10	11	14	64
BASE	—	—	88	240	237	241	155	961
HONORARIOS	—	—	11	14	18	22	21	86
EVENTUALES	—	—	11	15	12	13	9	60
LISTA de RAYA	—	—	18	40	19	17	25	119
TOTAL	2	6	137	321	296	304	224	1290

IV.- EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCION GENERAL DE OBRAS PUBLICAS

4.1.- NECESIDAD DE SU EXISTENCIA

La necesidad que exista un Departamento de Recursos Humanos - en la Dirección General de Obras Públicas, es muy importante ya que éste determina los requerimientos del personal dentro de la misma. Esto se establecerá con la planeación de la fuerza de trabajo que se requiere actualmente y a futuro.

También actúa como enlace entre la dirección, los trabajadores y los sindicatos.

Podemos mencionar más específicamente las principales causas de la existencia del Departamento de Recursos Humanos.

- El tamaño cada vez mayor en esta Dirección General en el aspecto de trabajo, las fusiones y consolidaciones, han tenido que aumentar la complejidad de esta Dependencia Gubernamental.
- Los requerimientos de energía humana especifican habilidades mayores y más especializadas. El medio de trabajo en --

esta forma se convierte en un medio educacional en el cual los empleados deben ser capacitados en varias especialidades ocupacionales durante su carrera de trabajo.

- La intervención pública continua expandiendose, y sus reglamentos legales y administrativos desempeñan un papel cada vez mayor en la definición de la condiciones de trabajo.
- El número de personal continua creciendo, la explosión demográfica necesita una explosión similar de empleos.

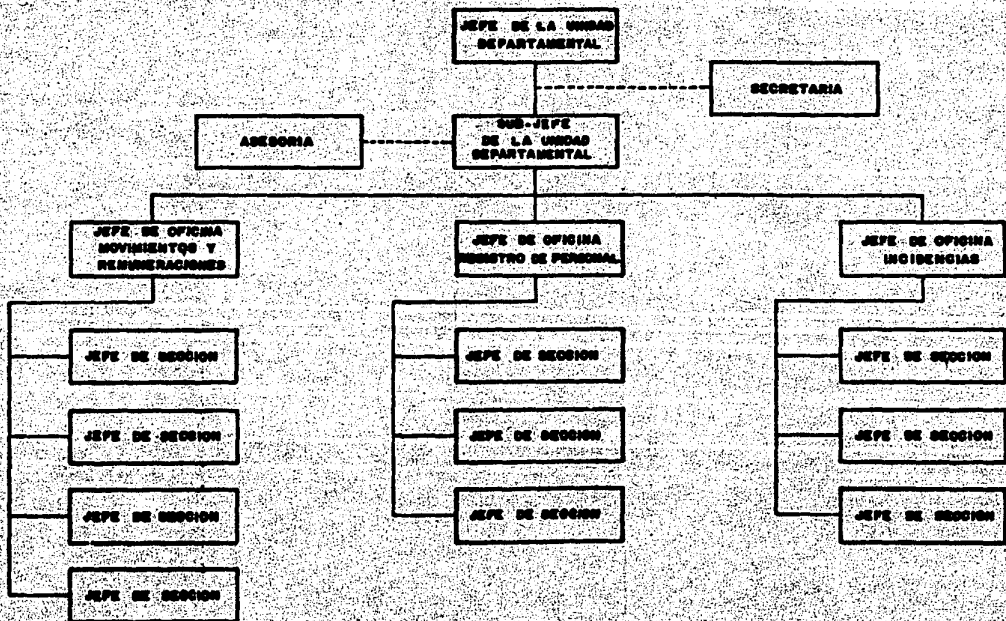
4.2.- FUNCIONES ELEMENTALES DE ESTE DEPARTAMENTO EN ESTUDIO

- Control del personal en la Dirección General de Obras Públicas.
- Revisión, control y trámite de toda la correspondencia y formas recibidas de las diversas tareas de esta Dirección General.
- Control de personal registrado a base de tarjeta con los datos de identificación, fotografía y firma de cada trabajador, mismo que se actualiza cada año.

- Control de archivo de los documentos que tratan asuntos --- Generales, acuerdos, circulares, relaciones, cuadros númericos, estadísticas, partes de asistencia relacionado al personal.
- Elaboración de relaciones de las plazas para acomodo de personal y el control del movimiento de altas y bajas, licencias, suspensiones, percepciones, deducciones etc.
- Control de nombramientos y contratos dando posición a los trabajadores mediante la forma de filiación.
- Elaboración de circulares y oficios relativos a horarios especiales, comisiones, vacaciones, tiempos extras, compensaciones, creación y cancelación de plazas suspensiones y sanciones, pagos de marcha, etc.
- Formulación y revisión de recibos de pagos, calculando las percepciones y deducciones correspondientes.
- Revisión de nóminas para reportar a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.
- Coordinar y orientar a los jefes de Departamentos sobre aspectos de personal.

- Actualizar registros del personal al servicio de la Dirección General de Obras Públicas.
- Coordinar con las diversas oficinas de la Dirección, la programación de vacaciones escalonadas de conformidad con el calendario autorizado por la Dirección de Administración y Desarrollo de Personal, reportando quincenalmente las modificaciones que se presenten.
- Recepción, distribución y regularización de credenciales de identificación del Departamento del Distrito Federal.
- Efectuar el pago quincenal al personal de esta Dirección coordinando con los pagadores habilitados de cada Área hasta la rendición de cuentas a los Bancos y entrega de liquidaciones a la oficina de pagos de la Dirección de Administración y Desarrollo de personal.
- Coordinar las actividades referentes a la ubicación del personal, solicitando constancia del comisionado en otra Dependencia.
- Acudir a juntas organizadas para recibir instrucciones relativas al control de personal.

4.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS



4.4. PROCESO VIGENTE PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL EN ESTE DEPARTAMENTO

Después de que la baja del trabajador procedió oficialmente, la Area misma se encargará de buscar a una persona que cubra los requerimientos del puesto.

Generalmente los medios de reclutamiento en esta Dirección son:

- Presentaciones espontáneas
- Recomendaciones, empleados, jefes
- Compromisos

PROCEDIMIENTO:

- 1.- En la Sub'dirección de Area, se reciben candidatos al puesto (según los medios de reclutamiento de esta Dirección)
- 2.- Aquí mismo se les proporciona solicitud de empleo a los candi datos (forma 01)
- 3.- El candidato entrega la solicitud de empleo debidamente llena da a la misma Sub'Dirección que se la otorgo.

- 4.- El subdirector del área donde existe la vacante, entrevista a cada uno de los candidatos para cotejar y ampliar los datos de la solicitud.

Posteriormente el sub'director de área toma la decisión (evaluación, totalmente subjetiva), acerca de cuál va a ser la persona que va a cubrir la vacante.

- 5.- Se citan a los candidatos nuevamente con el Sub'director de Área, para informarle de la decisión tomada. En caso de que el resultado sea negativo se les comunica que será considerado en la cartera de personal, para cuando haya otra oportunidad.

En el caso que la decisión sea favorable, se le comunica al candidato de que se le ha considerado como persona más idónea para cubrir el puesto.

Así como donde va a ser al Departamento al que va a integrar, la Dirección de su contrato (se le otorgará más adelante al candidato una copia de la alta de personal en donde indica la fecha de duración de su contrato), fecha en que debe presentar se a laborar, turno, horario, y sueldo a percibir.

Además se le solicita documentación como :

- Acta de nacimiento
- Registro Federal de Causantes
- Cartilla del Servicios Militar (en su caso)
- Fotografías
- Constancia de estudios, certificado y/o titular
- Curriculum Vitae (en su caso)

6.- La Dirección de Área, después de haber notificado al candidato de la decisión, elabora el aviso de alta de personal SP-6 (formato 02), debidamente llenado con los datos de la persona que causará alta y se envía toda la documentación al Departamento de recursos Humanos para su trámite posterior.

7.- El Departamento de Recursos Humanos recibe, revisa la documentación que este debidamente llenada y completa y tramita el - aviso de alta de personas para su autorización:

- SP-6 Aviso de Alta de Personas
- Solicitud de empleo

- Documentación solicitada como:

- Acta de nacimiento
- registro Federal de Causantes
- Cartilla del Servicio Militar (en su caso)
- Fotografías
- Constancia de Estudio, certificado y/o título
- Curriculum Vitae (en su caso)

7.1.- El Sub'director administrativo recibe el aviso de al
ta de personal (SP-6) para su autorización, la devuele
ve al Departamento de Recursos Humanos.

8.- El Departamento de Recursos Humanos envía la documentación a
la Dirección General de Administración y Desarrollo de Perso-
nal del Departamento del Distrito Federal.

- Aviso de alta de personas (SP-6) autorizada
- Acta de Nacimiento (copia)
- Cartilla del Servicio Militar (copia)
- Registro Federal de Causantes (copia)
- Constancia de estudio (copia)
- 4 fotografías (2 de frente y 2 de perfil)

- 8.1. Esta Dirección General de Administración y Desarrollo de personal del Departamento del Distrito Federal, recibe, revisa, y procesa documentación para dar efectos la alta del trabajador, así como también informa al Departamento de Recursos Humanos sobre su alta del trabajador registrada.

9.- El Departamento de Recursos Humanos recibe información

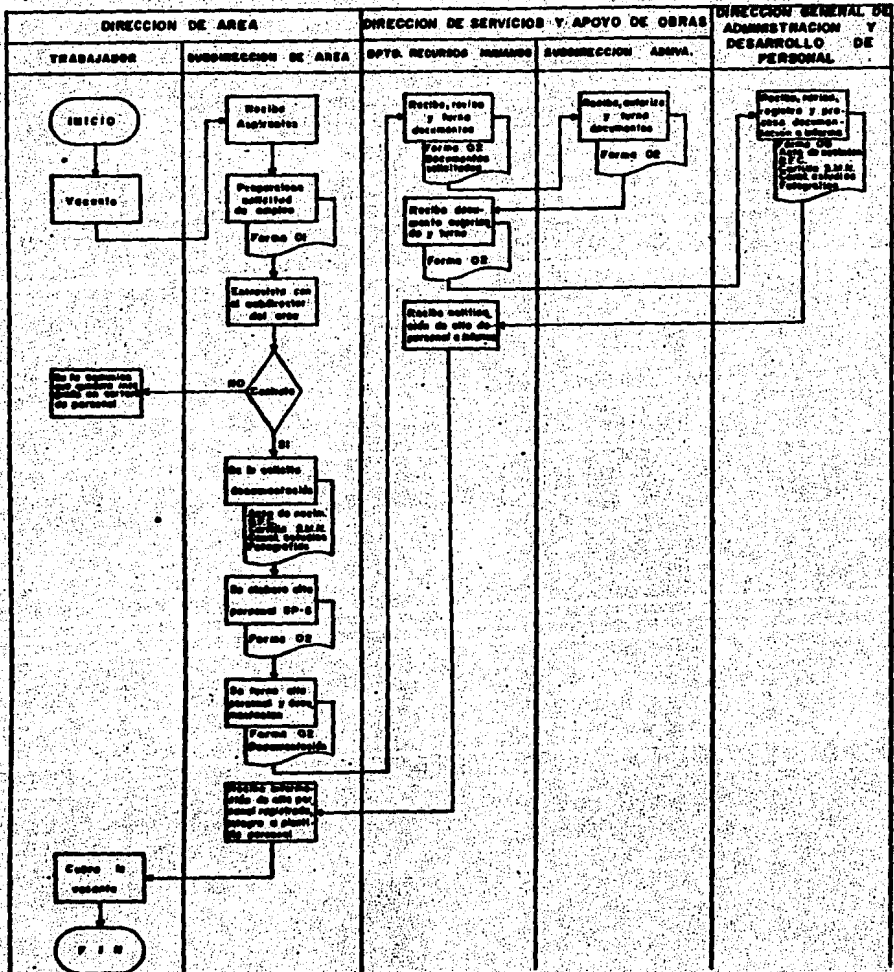
- 9.1. Este Departamento comunica a la Dirección de Área que el alta del trabajador ha sido registrada oficialmente.

Se investigó que por lo general cuando existe una vacante en cualquier área de esta Dirección General, - esta misma se encarga de buscar a la persona que va a cubrir el puesto.

El Departamento de Recursos Humanos nunca propone -- personal reclutado y seleccionado a las Áreas .

Como se puede observar en el proceso de contratación de personal el Departamento de Recursos, en este sentido funciona como intermediario para trámite de documentos.

4.5 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACION EN LA DIRECCION GENERAL DE OBRAS PUBLICAS



CATALOGO DE FORMAS

- 01 Solicitud de empleo**
- 02 Aviso de alta de personal (SP06)**

ESTUDIOS	FECHAS	AÑOS	NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICINIO
PRIMARIA	19 19			
SECUNDARIA O PREVOCACIONAL PREPARATORIA O VOCACIONAL	19 19 19 19			
PROFESIONAL	19 19			
COMERCIAL U OTROS	19 19			

ACTUALMENTE QUE ESTUDIOS REALIZA _____ QUE AÑO CURSA _____
 EN QUE ESCUELA _____ CON QUE HORARIO _____

IDIOMAS	HABLA			LEE			ESCRIBE			TRADUCE		
	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M

OTROS CONOCIMIENTOS	AÑOS DE ESTUDIO	ESCUELA	AÑOS DE PRACTICA
MECANOGRAFIA			
TAQUIGRAFIA			
MAQUINAS IBM			
MAQUINA CALCULADORA			

EMPLEOS ANTERIORES (Indique usted los cuatro últimos)

NOMBRE Y DIRECCION	PUESTO Y SUELDO	FECHAS		PORQUE LO DEJO
		de	a	
		19	19	
		19	19	
		19	19	
		19	19	

DE LOS EMPLEOS ANTERIORES CUAL LE GUSTO MAS DESEMPEÑAR _____

NOMBRE DE TRES PERSONAS QUE NO SEAN PARIENTES NI REFERENCIAS DE EMPLEOS ANTERIORES

TIEMPO DE CONOCERLE	NOMBRE	DIRECCION	OCUPACION

C A P I T U L O V

PROPUESTA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN ESTUDIO,
ACERCA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE
PERSONAL.

V.2. REQUISICION DE PERSONAL

OBJETIVO:

Informar al Departamento de Recursos Humanos la necesidad del personal, para que se proceda a satisfacerla en el momento preciso, obteniendo un sistema adecuado y formal en la demanda de personal.

POLITICA:

Será política de la Dirección General que todas las Direcciones de Area elaboren la requisición de personal, la cual deberá estar debidamente elaborada y autorizada.

PROCEDIMIENTO:

Se elabora la requisición de personal en el Area que tiene la vacante existente. (Forma 01)

Se turna la requisición de personal al Director del Area para su autorización.

El Director de Area verifica la procedencia y causa de la necesidad de personal.

La requisición de personal autorizada, se envía al Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos revisa la requisición, y turna a la oficina de reclutamiento y selección.

La oficina de reclutamiento y selección verifica la requisición de personal se encuentre debidamente elaborada, autorizada, necesidad del puesto y procedencia e inicia el reclutamiento.

V.3. RECLUTAMIENTO

OBJETIVO:

Dotar a la Dirección General de personal capaz que cubra las necesidades encomendadas hacia el logro de los objetivos preestablecidos.

POLITICA:

Será política de la Dirección General, el promover a su propio personal antes de reclutar externamente, siempre y cuando tenga las cualidades necesarias para ocupar el puesto vacante.

PROCEDIMIENTO:

Elabora el análisis y descripción del puesto

Elabora el perfil del puesto correspondiente (forma 02)

Investiga en el inventario de Recursos Humanos del Departamento mismo para identificar al candidato.

Se determina si el candidato se encuentra dentro o fuera de la Dependencia.

Procede a captar al candidato, tomando como base el procedimiento correspondiente, ya sea reclutamiento interno o externo.

3.1. Reclutamiento Interno.**OBJETIVO:**

Aumentar la moral y eficiencia del personal propio de la Dirección General de Obras Públicas.

POLITICA:

Mantener la vacante del puesto un tiempo razonable para que

el candidato a promoción nos informe sobre su resolución

Solamente se podrá realizar un traslado de personal, cuando ambos jefes de Unidades Departamentales y/o Director de Area lo autoricen.

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO INTERNO

Obtener información acerca del candidato a promover

Verificar los programas de capacitación y desarrollo en los que ha participado o participará el candidato.

Investigar lo referente a su puntualidad, faltas, antigüedad, incapacidades y toda aquella información que nos pueda dar un panorama más amplio del comportamiento laboral del candidato.

Conocer el desempeño del candidato y su autorización para el cambio.

Forma de como se relaciona el candidato al desempeñar sus labores, actitud laboral, eficiencia y responsabilidad.

Informar al candidato sobre la posibilidad de promocionarlo, teniendo un tiempo razonable para respetar la vacante, tiempo en el cuál el candidato proporcionará su decisión sobre la po

sibilidad de su traslado a otra Area.

Obtener las autorizaciones de su futuro Jefe del candidato

3.2. Reclutamiento Externo

OBJETIVO:

Dotar al personal nuevo que revitalice a la Dependencia

POLITICA:

Unicamente se reclutará personal externo al no existir un candidato adecuado y capaz dentro de la Dirección.

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Identificar la fuente adecuada de reclutamiento al tipo de personal requerido para el puesto.

Comunicarse con las fuentes de reclutamiento seleccionadas, con los medios más eficientes.

Detalle a las fuentes de reclutamiento las características que debe poseer el candidato.

Cuando los candidatos empiezan a llegar a la Dependencia se les proporciona una presolicitud (forma 03)

V.4. SELECCION DE PERSONAL

OBJETIVO:

Determinar a los candidatos que tengan las características necesarias para cubrir una vacante.

POLITICA:

Todo candidato a una vacante sera sometido el proceso de selección en esta Dirección General.

PROCEDIMIENTO DE SELECCION

Se proporciona la solicitud de empleo y solicita curriculum (cuando sea el caso) (forma 04)

Se programa la entrevista inicial con el candidato

Se realiza la entrevista inicial (forma 05)

Se evalua la entrevista inicial

Se le comunica al candidato hora, lugar, fecha para la aplicación de exámenes correspondientes.

4.1. Aplicación de Exámenes

OBJETIVO:

Identificar a los candidatos que tengan las cualidades específicas necesarias para cubrir una vacante, obteniendo una medida objetiva.

POLITICA:

Evaluar de manera justa y equitativa a todos los candidatos.

PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACION DE EXAMENES A LOS CANDIDATOS.

- Se elabora una relación de los candidatos citados para realizar -- exámenes
- Reciben a los candidatos, comprobando la asistencia y puntualidad.
- Indican a los candidatos el lugar donde habrán de realizar sus exámenes.
- Familiarizar a los candidatos con el procedimiento y realización de los exámenes.

- Resuelve las dudas que surjan a los candidatos de acuerdo con el punto anterior.
- Inicia Exámen
- Se vigila que se respete el tiempo asignado para la resolución de cada exámen.
- Después de haber concluido el tiempo señalado para efectuar los exámenes, se les pide a los candidatos que devuelvan dichos exámenes.
- Informar a los candidatos el medio y la fecha en que se les darán los resultados.

4.2. Tipos de Exámenes.

PSICOMETRICOS

OBJETIVO :

Conocer y analizar en forma objetiva y standard el éxito que tendrá un individuo en un puesto determinado, con base en la habilidad mental general del mismo.

Personal a quien se aplica.

A todos los niveles jerarquicos, desde operativos hasta ejecutivos.

CONOCIMIENTOS GENERALES

OBJETIVO:

Conocer y analizar el grado de conocimientos y capacidad de un individuo para hacer la selección más eficiente, encaminada a una actividad ejecutiva, administrativa u operativa.

Personal a quien se aplica

A todos los niveles jerarquicos desde operativos hasta ejecutivos.

PERSONALIDAD

OBJETIVO

Identificar las características del individuo tales como:
Ajuste emocional y estabilidad en situaciones no previstas.

Personal a quien se aplica

Jerarquicamente a empleados de oficina, supervisores, gerentes y ejecutivos.

4.3. EVALUACION DE EXAMENES

OBJETIVO:

Determinar de acuerdo a las respuestas de los exámenes, una medida objetiva y standard, en términos cuantitativos.

POLITICA:

Todas las evaluaciones de exámenes se habrán de realizar sin discriminación, favoritismo, o cualquier otra actitud que deje en desventaja a otros examinados.

PROCEDIMIENTO

Calificar todos los exámenes bajo un mismo criterio

Se le asigna una calificación conforme a sus resultados en sus exámenes.

Una vez determinada la evaluación anexo el examen al expediente del candidato.

Informar al candidato lugar, fecha y hora en que debe presentarse para realizar la investigación de antecedentes.

V.5. INVESTIGACION DE ANTECEDENTES.

OBJETIVO:

Obtener la información del candidato, en lo que respecta a los antecedentes penales, laborales y la situación socioeconómica.

POLITICA:

La investigación de antecedentes se aplicará sin excepción a todos los candidatos a un puesto.

PROCEDIMIENTO:

Solicita al candidato una carta, en donde conste que no cuenta con antecedentes penales, misma que será expedida por la Delegación correspondiente a su domicilio.

Solicita al candidato dos cartas de recomendación de personas que no sean sus familiares.

Proporciona al candidato, la encuesta socioeconómica (forma 06), para que el candidato asiente los datos correspondientes.

Después de hacer la evaluación de la Investigación de antecedentes la oficina de reclutamiento y selección de personal, informa al candidato de la fecha, lugar y hora en que deberá presentarse para la entrevista final para la contratación.

La oficina de reclutamiento y selección de personal, elabora un informe (forma 07) acerca de los resultados obtenidos por cada uno de los candidatos en las diferentes fases de proceso de selección y lo turna al Sub'director Administrativo.

El Sub'director Administrativo revisa, autoriza y turna dicho informe al Director de Area.

V6. ENTREVISTA FINAL PARA LA CONTRATACION

OBJETIVO:

Obtener una visión global del candidato evaluado

POLITICA

Todas las entrevistas finales para contratación se realizará por el -
Director de Area donde exista la vacante.

PROCEDIMIENTO:

Después de haber recibido la información acerca de sus resultados en las fases de la selección, recibe al candidato.

Se determina de una manera objetiva y formal, las impresiones del candidato respecto al puesto.

Determina si el criterio, y actitud del candidato son los adecuados para el puesto.

Motiva a los solicitantes haciéndole saber los resultados obtenidos en fases anteriores de la selección.

De acuerdo con la entrevista con el Director de Área y él informa de los resultados obtenidos se comunicará la decisión a los candidatos.

En caso de existir resultados satisfactorios se le informa al candidato de que se le ha tomado en cuenta para integrarse a dicha Dirección y se le contratará.

En los casos en que no se le contrate se le dará una orientación; pues puede tener las características necesarias para cubrir otra vacante, o bien se le puede incluir en el inventario de Recursos Humanos, con el fin de considerarlo para una posible oportunidad en el futuro.

En el inventario de Recursos Humanos, se archivará el expediente del candidato que contiene solicitud de empleo, curriculum vitae, resultado de las entrevistas, y exámenes; investigación de antecedentes.

El Director de Area informa y envia al candidato que se va a contratar a la oficina de reclutamiento y selección de personal para darle instrucciones finales para su "Contratación".

V.7. CONTRATACION

OBJETIVO

Contar con los empleados eficientes para integrar una plantilla de personal en base a la estructura de la Dirección General.

POLITICA

La Dirección General de Obras Públicas, daran de alta al trabajador de acuerdo con la naturaleza, tiempo y tipo de trabajo que vaya a desempeñar ante, la Dirección General de Administración y Desarrollo de personal.

DOCUMENTOS SOLICITADOS AL CANDIDATO PARA LA CONTRATACION

- Acta de nacimiento certificada
- Cartilla liberada del Servicio Militar (en su caso)
- Registro Federal de Causantes
- Comprobantes de estudio (certificado y/o título)
- Curriculum Vitae (en su caso)
- Fotografías

PROCEDIMIENTO

El departamento de Recursos Humanos por medio de sus conductos, enviará la documentación solicitada al candidato por trámite a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, así como la alta de personal (Formato SP-6) para su registro y procesamiento.

La Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal recibe, revisa, registra, procesa documentación, así como informa al Departamento de Recursos Humanos, que su alta esta registrada y procesada.

La contratación se hará de acuerdo al tiempo determinado por el — Area, ya que puede ser por 3 o 6 meses o por tiempo indefinido, esto se estipulará en el formato Alta de Personal (SP-6) Forma 08.

V.8. INDUCCION

Después de haber llevado a cabo la contratación, es necesario que el propio Departamento de Recursos Humanos de esta Dirección General establezca un plan o un programa cuyo objeto sea el de acelerar la integración del trabajador, en el menor tiempo posible al puesto, al jefe (s), al grupo de trabajo y a la Dirección en general.

Ya que el nuevo trabajador va a encontrarse con un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas a él.

Un buen programa de Administración de Recursos Humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedará completo si se le da la importancia y necesidad a la Inducción.

CAPITULO V

" CATALOGO DE FORMAS "

(ANEXOS)

- 01 REQUISICION DE PERSONAL
- 02 PERFIL DEL PUESTO
- 03 PRESOLICITUD
- 04 SOLICITUD DE EMPLEO
- 05 ENTREVISTA INICIAL
- 06 ENCUESTA SOCIECONOMICA
- 07 EVALUACION FINAL DEL PROCESO DE SELECCION
- 08 AVISO DE ALTA DE PERSONAL (SP-06)

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA _____

I DATOS DEL SOLICITANTE

- 1.- AREA SOLICITANTE _____
- 2.- SUBDIRECCION DE AREA _____
- 3.- UNIDAD DEPARTAMENTAL _____
- 4.- OFICINA _____
- 5.- NOMBRE DEL TITULAR _____

II MOTIVO DE LA REQUISICION

NUMERO DE VACANTES A CUBRIR _____

POR SUSTITUCION	()	RENUNCIA	()
PROMOCION	()	ABANDONO EMPLEO	()
COMISIONADO	()	INCAPACIDAD	()
JUBILACION	()	LICENCIA SIN GCCE DE SUELDO	()

EMPLEADO SUSTITUIDO _____

OTROS ESPECIFIQUE _____

NUEVA CREACION (ESPECIFIQUE) _____

III TIPO DE CONTRATACION

BASE () LISTA DE RAYA BASE () EVENTUAL ()

SI ES EVENTUAL, INDIQUE PERIODO DE _____ A _____

(Forma 01)

IV PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO _____ NO. CLAVE _____

NIVEL _____ SUELDO _____

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR _____

SUPERVISARA PERSONAL SI () NO ()

QUE PERSONAL _____

FECHA PARA INICIO DE ACTIVIDADES _____

V HORARIO

MATUTINO DE _____ A _____ Hrs. VESPERTINO DE _____ A _____ Hrs.

NOCTURNO DE _____ A _____ Hrs.

DIAS DE _____ A _____ OTRO ESPECIFIQUE _____

VI FUNCIONES DEL PUESTO

DESCRIPCION DE LA FUNCION BASICA Y ACTIVIDADES PRINCIPALES

VII REQUERIMIENTOS DEL ASPIRANTE

ESCOLARIDAD _____

SEXO F () M () INDISTINTO ()

EDAD DE _____ **A** _____

ESTADO CIVIL _____

EXPERIENCIA _____

VIII OBSERVACIONES

**NOTA: SI EL PUESTO ES DE NUEVA CREACION O SUFRE CAMBIOS --
DEBERA ANEXARSE PERFIL DE PUESTO.**

**_____
JEFE DEL AREA SOLICITANTE**

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO _____

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO _____

SEXO: **MASCULINO** _____ **FEMENINO** _____

EDAD: **MINIMA** _____ **MAXIMA** _____

ESTADO CIVIL: **SOLTERO** _____ **CASADO** _____

ESCOLARIDAD: **PRIMARIA** _____ **SECUNDARIA** _____

BACHILLERATO _____ **PROFESIONAL** _____

U OTROS _____

EXPERIENCIA EN EL PUESTO: _____

SUPERVISARA PERSONAL: **SI** _____ **NO** _____ **CUANTOS** _____

HORARIO DE TRABAJO: **DE** _____ **A** _____ **Y DE LAS** _____

A LAS _____

OBSERVACIONES ESPECIALES _____

DIAS Y HORAS PARA ENTREVISTAR _____

PRESOLICITUD

FECHA _____

DATOS PERSONALES _____

EMPLEO SOLICITADO O AREA DE INTERES _____

SUELDO PRETENDIDO _____

APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE(S) EDAD SEXO

DOMICILIO CALLE COLONIA C.P. DELEGACION

POBLACION TELEFONO LUGAR DE NACIMIENTO FECHA NACIMIENTO

NACIONALIDAD ESTADO CIVIL

No. R.F.C. No. CARTILLA No. I.M.S.S. No. LICENCIA

ESTUDIOS: NOMBRE ESCUELA CIUDAD DE A CERTIFICADO

PRIMARIA _____

SECUNDARIA _____

COMERCIAL O TECNICA _____

PREPARATORIA O EQUIV. _____

PROFESIONAL U OTROS _____

IDIOMA (LEE) (ESCRIBE) (HABLA) (TRADUCE)

ESTUDIOS ACTUALES _____

FIRMA _____

SOLICITUD DE EMPLEO



ESTAS PREGUNTAS SON NECESARIAS PARA COLOCARLO (A) EN EL MEJOR PUESTO. EL HECHO DE QUE ESTA SOLICITUD DEBIDAMENTE RESPONDIDA SEA ACEPTADA POR NOSOTROS, DE NINGUNA MANERA SIGNIFICA QUE EL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL CONTRAIBA OBLIGACION ALGUNA CON EL SOLICITANTE: CONSIDERANDOLO (A) SOLAMENTE COMO ASPIRANTE.

FOTOGRAFIA
RECIENTE

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE(S)	
CALLE		NUMERO		COLUMNA	
CARRERA POSTAL		TELEFONO CASA		ESTADO	
FECHA DE NACIMIENTO		LUGAR DE NACIMIENTO		EDAD	
<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F		N° REGISTRO 1965-76		N° CARTILLA	
CLASE Y N° DE LICENCIA		ESTADO CIVIL		QUIEN LO RECOMIENDA	
ORGANIZACIONES SOCIALES, ESCOLARES, DEPORTIVAS A QUE PERTENECE					
ULTIMO SINDICATO AL QUE PERTENECEO			QUE PUESTOS OCUPO EN LA SINDICATA		

NOMBRE DE LA ESCUELA	AÑOS CURSADOS	DIPLOMA OTORGADO	CERTIFICADO	CARRERA O ESPECIALIZACION
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
PREPARATORIA				
VOCACIONAL				
COMERCIAL				
PROFESIONAL				
TECNICA				
OTRA				

IDIOMAS	HABLA			LEE			ESCRIBE			TRABAJA			OTROS CONOCIMIENTOS	AÑOS DE ESTUDIOS	ESUELA	AÑOS DE PRACTICA
	S	R	M	S	R	M	S	R	M	S	R	M				

QUE ESTUDIA ACTUALMENTE: _____ QUE AÑO CURSA: _____

NOMBRE DE LA ESCUELA: _____ ABRADO: _____

ANOTE USTED LOS TRES ÚLTIMOS EMPLEOS EMPEZANDO POR EL MAS RECIENTE
(INCLUYA TODOS LOS EJECUTADOS POR SU CUENTA)

NOMBRE DE LA COMPAÑIA O DEPENDENCIA				DIRECCION	
TELÉFONO		HORARIO		NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE	
PUESTO QUE OCUPABA UD.				DESCRIBA SU PUESTO	
Nº DE PERSONAS A SU CARGO					
MES	AÑO	MES	AÑO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
INICIO EL TRABAJO		TERMINO EL TRABAJO			
MOTIVO DE LA SEPARACION					

NOMBRE DE LA COMPAÑIA O DEPENDENCIA				DIRECCION	
TELÉFONO		HORARIO		NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE	
PUESTO QUE OCUPABA UD.				DESCRIBA SU PUESTO	
Nº DE PERSONAS A SU CARGO					
MES	AÑO	MES	AÑO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
INICIO EL TRABAJO		TERMINO EL TRABAJO			
MOTIVO DE LA SEPARACION					

NOMBRE DE LA COMPAÑIA O DEPENDENCIA				DIRECCION	
TELÉFONO		HORARIO		NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE	
PUESTO QUE OCUPABA UD.				DESCRIBA SU PUESTO	
Nº DE PERSONAS A SU CARGO					
MES	AÑO	MES	AÑO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
INICIO EL TRABAJO		TERMINO EL TRABAJO			
MOTIVO DE LA SEPARACION					

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	OCCUPACION	DOMICILIO
PADRE				
MADRE				
ESPOS(A)				
HERMANOS				
HIJOS(A)				

NOMBRE TRES PERSONAS QUE NO SEAN PARIENTES NI REFERENCIAS DE TRABAJOS ANTERIORES

NOMBRE	DIRECCION
TELEFONO	OCCUPACION
	TIEMPO DE CONOCERLE
NOMBRE	DIRECCION
TELEFONO	OCCUPACION
	TIEMPO DE CONOCERLE
NOMBRE	DIRECCION
TELEFONO	OCCUPACION
	TIEMPO DE CONOCERLE

PODEMO PEGAR REFERENCIAS DE USTED SI NO PORQUE

QUE MAQUINAS DE OFICINA O TALLER SABE MANEJAR

EMPLEO QUE SOLICITA

QUE SUÉLDO PRETENDE GANAR

QUE OTROS TRABAJOS PUEDE HACER ADENAS DEL QUE SOLICITA

CUANDO PUEDE EMPEZAR A TRABAJAR

AFIRMO QUE TODOS LOS DATOS QUE ME SUMINISTRADO EN ESTA SOLICITUD SON EXACTOS Y VERDADEROS ACEPTO SIN RESERVA ALCUNA, SUJETARME A LAS PRUEBAS DE APTITUD PSICOTECNICAS Y DE EMPLAQUEO ANTUALIDAD QUE SE ME INDICAN Y DE EFELACION CON EL PUESTO QUE SOLICITO. IGUALMENTE SUJETARME A LOS EXAMENES MEDICOS GENERALES Y PARTICULARES PRECISO. ESTO INDEPENDIENTEMENTE DE QUE LAS PRUEBAS DE COMPETENCIA Y APTITUD SEAN ACEPTABLES POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.

FECHA DE SOLICITUD

FIRMA DEL SOLICITANTE

ENTREVISTA INICIAL

FECHA _____

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE (S)

PUESTO SOLICITADO

EDAD

SEXO

(M)

(F)

\$

SUELDO PRETENDIDO

INSTRUCCIONES: COMPLETE ESTA FORMA EN BASE A LAS SIGUIENTES —
LETRAS:

M (MAL) R (REGULAR) B (BUENO) MB (MUY BUENO) E (EXCELENTE)

CARACTERISTICAS FISICAS	()	GRADO DE COMPRENSION	()
PRESENTACION PERSONAL	()	AMBICIONES MOSTRADAS	()
FACILIDAD PARA EXPRESARSE	()	PERSONALIDAD	()
CONFIANZA EN SI MISMO	()	ADAPTABILIDAD	()
EDUCACION	()	SEGURIDAD EN SI MISMO	()

OTROS COMENTARIOS: _____

EXPERIENCIA LABORA:

UN MES	()	SEIS MESES	()
TRES MESES	()	UN AÑO	()
DOS AÑOS	()	MÁS DE TRES AÑOS	()

ENTREVISTA SATISFACTORIA ()

ENTREVISTA INSATISFACTORIA ()

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR: _____

(Forma 05)

ENCUESTA SOCIOECONOMICA

FECHA _____

DATOS GENERALES:

APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE (S)

DOMICILIO COLONIA C.P. TELEFONO(S)

LUGAR DE NACIMIENTO FECHA NACIONALIDAD EDAD

SEXO ESTADO CIVIL U (OTRO)

No. PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED (NOMBRAR)

ESTUDIA ¿QUE ESTUDIA? ULTIMO GRADO DE CURSO

ANTECEDENTES LABORALES:

¿QUE LE MOTIVO A BUSCAR TRABAJO EN NUESTRA EMPRESA? _____

¿HA VIVIDO SIEMPRE CON SUS PADRES? _____

EN CASO NEGATIVO INDIQUE FECHAS Y MOTIVOS DE LA SEPARACION

SI NO VIVE CON SUS PADRES, ¿CON QUIEN Y EN DONDE VIVE ACTUALMENTE?

SI ES USTED CASADO (A) CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

FECHA DE MATRIMONIO CIVIL _____

NOMBRE DE SU ESPOSA (O) _____

EDAD _____ OCUPACION _____

¿CUANTOS HIJOS TIENE? _____

NOMBRE (S)	AÑOS CUMPLIDOS	OCUPACION
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____

¿HA ESTADO SIN EMPLEO? _____ ¿CUANTO TIEMPO? _____

INDIQUE FECHAS Y MOTIVOS DE LA SEPARACION _____

DATOS FAMILIARES:

NOMBRE DEL PADRE _____ ¿VIVE? _____ EDAD _____

OCUPACION _____

DOMICILIO _____

NOMBRE DE LA MADRE _____ ¿VIVE? _____ EDAD _____

OCUPACION _____

DOMICILIO _____

¿CUANTOS HERMANOS SON:

NOMBRE (S)

OCUPACION

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

DATOS ECONOMICOS:

¿QUIEN SOSTIENE SU HOGAR? _____

INDIQUE LOS INGRESOS MENSUALES DE SU HOGAR, ESPECIFICANDO LA CANTIDAD QUE CADA QUIEN APORTA POR CONCEPTO DE SUELDOS Y EN CASO DE HABER INGRESOS POR OTROS CONCEPTOS HACERLOS SABER _____

LOS INGRESOS MENSUALES EN TOTAL SON DE \$ _____

INDIQUE USTED EN FORMA APROXIMADA, LOS GASTOS MENSUALES DE SU HOGAR:

ALIMENTACION: \$ _____

RENTA: \$ _____

ROPA: \$ _____

TRANSPORTE: \$ _____

ESCUELAS: \$ _____

INVERSIONES: \$ _____

OTROS: \$ _____

T O T A L \$ _____

ES DE SU PROPIEDAD LA CASA QUE HABITA? _____ DE SUS PADRES _____
EN CUANTO ESTIMA SU VALOR ACTUAL? _____
ESTA HIPOTECADA? _____ SALDO ACTUAL _____
A CUANTO ASCIENDEN LAS AMORTIZACIONES MENSUALES? _____
CUANTO TIEMPO DE ALQUILARLA? _____

DESCRIBA BREVEMENTE LAS DEUDAS QUE TIENE ACTUALMENTE, CON QUE --
SALDO Y POR QUE CONCEPTOS:

- A.) _____
- B.) _____
- C.) _____
- D.) _____
- E.) _____

DESCRIBA USTED LOS BIENES RAICES DE SU FAMILIA O PROPIOS, INDI--
CANDO LOS SIGUIENTES DATOS, ASI COMO AUTOMOVIL, ACCIONES, VALO--
RES, ETC.

UBICACION	VALOR	PRODUCE
A.) _____	_____	_____
B.) _____	_____	_____
C.) _____	_____	_____

DATOS SOCIALES Y CULTURALES:

¿LE GUSTA LEER? _____ ¿QUE TIPO DE LECTURA _____
_____ ¿LE GUSTA LEER PERIODICO? _____
¿DE QUE TIPO? _____ ¿LIBROS? _____
¿DE QUE TIPO? _____

¿CUAL ES SU AUTOR PREFERIDO? _____

REVISTAS _____ ¿CUALES? _____

HISTORIETAS _____ ¿CUALES? _____

¿QUE ESTA LEYENDO ACTUALMENTE? _____

¿DE QUE AUTOR? _____

¿ASISTE A CONFERENCIAS? _____ ¿DE QUE TIPO? _____

¿LE GUSTA LA MUSICA? _____ ¿DE QUE TIPO? _____

¿QUE COMPOSITOR ES SU PREFERIDO? _____

¿ACOSTUMBRA IR A CONCIERTOS? _____

¿CUANDO ASISTIO LA ULTIMA VEZ? _____

¿QUE OBRA ESCUCHO? _____

¿QUIEN ES EL AUTOR? _____

¿FORMA PARTE DE ALGUN CONJUNTO? _____

¿QUE ESTACION DE RADIO PREFIERE? _____

¿CADA CUANDO LA ESCUCHA? _____

¿LE GUSTA EL CINE? _____ ¿QUE PELICULAS PREFIERE _____

¿CUANTAS VECES AL MES VA AL CINE? _____

¿CUAL FUE LA ULTIMA PELICULA QUE VIO? _____

¿QUIEN ERA EL INTERPRETE PRINCIPAL? _____

¿DE QUE NACIONALIDAD? _____

¿LE GUSTA LA TELEVISION? _____ ¿QUE PROGRAMA? _____

¿POR QUE? _____

¿CON QUE FRECUENCIA LOS VE? _____

¿QUE PERSONAJE DE LA VIDA REAL, DE LA LITERATURA, DE LA MUSICA,
DEL ARTE EN GENERAL, CINEMATOGRAFICO, LE DISGUSTA? _____

EXPRESA BREVEMENTE LAS RAZONES DE TAL DISGUSTO _____

¿QUE PERSONAJE DE LA VIDA REAL, DE LA LITERATURA, DE LA MUSICA,
DEL ARTE EN GENERAL O CINEMATOGRAFICO, ADMIRA USTED? _____

¿POR QUE CAUSA LO ADMIRA USTED? _____

¿CUANTAS VECES AL MES SE REUNE CON LOS AMIGOS? _____

CITE USTED A TRES AMIGOS:

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION
--------	-----------	----------	-----------

A.) _____

B.) _____

C.) _____

¿LE GUSTAN LAS REUNIONES? _____ ¿DE QUE TIPO? _____

¿EN DICHAS REUNIONES LE GUSTA A USTED BAILAR? _____

¿BEBER? _____ ¿FUMAR? _____ ¿CUANDO FUE LA ULTIMA

VEZ QUE ASISTIO A UNA REUNION? _____

¿QUE ACOSTUMBRA HACER EN LAS VACACIONES? _____

¿EN DONDE VACACIONO LA ULTIMA VEZ? _____

¿QUE AFICION O PASATIEMPO TIENE USTED? _____

¿DE QUE MEDIO SE VALE PARA SATISFACERLO? _____

¿QUE LE HACE SENTIRSE DIFERENTE A LOS DEMAS? _____

¿GENERALMENTE ACTUA USTED POR SU CUENTA O PREFERE QUE ALGUIEN
LO ORIENTE?

¿LE GUSTAN MAS LAS ACTIVIDADES FISICAS QUE INTELECTUALES -----

¿POR QUE? _____

¿CON QUE FRECUENCIA LE ASALTAN IDEAS QUE NO LO DEJAN DORMIR?

¿QUE TIPOS DE IDEAS? _____

CAMBIA FRECUENTEMENTE SUS INTERESES DE VIDA? _____

¿POR QUE? _____

¿CUALES HAN SIDO SUS EXPERIENCIAS MAS DESAGRADABLES _____

¿QUE SUELE HACER ANTE UN CONTRINCANTE SUPERIOR? _____

¿QUE HACE CAMBIAR SU ESTADO DE ANIMO? _____

¿CONSIDERA IMPORTANTE EL CUIDADO DE SU PERSONA? _____

¿CONSIDERA IMPORTANTE LA OBSERVANCIA DE LAS COSTUMBRES SOCIALES
Y MORALES?

¿POR QUE? _____

¿ESTA USTED SIEMPRE SEGURO DE QUE SUS CREENCIAS RELIGIOSAS, DE
SUS AFILIACIONES POLITICAS, DE SU COMPORTAMIENTO SOCIAL?

¿POR QUE? _____

¿EN LOS ULTIMOS CINCO AÑOS HA SIDO RECONOCIDO COMO JEFE DE GRUPO
(PRESIDENTE, CAPITAN, DIRECTOR, ETC.)?

¿CUANDO? _____

NCS GUSTARIA CONOCER SUS OBSERVANCIAS ACERCA DE ESTE CUESTIONARIO:

FIRMA DEL INTERESADO

NOTA:

LOS DATOS PROPORCIONADOS POR EL ENTREVISTADOR SON Estrictamente CONFIDENCIALES.

EVALUACION FINAL DEL PROCESO DE SELECCION

FECHA _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____

PUESTO SOLICITADO _____

INSTRUCCIONES: ESTE INFORME SERA LLENADO Y EVALUADO POR LA OFICINA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL -- CLASIFICANDO CADA MODULO COMO SIGUE:

(S) SATISFACTORIO (I) INSATISFACTORIO

RESULTADOS DE ENTREVISTAS ANTERIORES ()

ENTREVISTA INICIAL ()

EXAMENES APLICADOS DE ACUERDO AL PUESTO

EXAMEN PSICOLOGICO () EXAMEN CONOCIMIENTOS GRALES ()

EXAMEN DE PERSONALIDAD () EXAMEN DEL PUESTO ()

EXAMEN DE APTITUDES () EXAMEN DE INTELIGENCIA ()

EXAMEN DE HABILIDAD () EXAMEN DE INTERES ()

OBSERVACIONES: _____

INVESTIGACION DE ANTECEDENTES

LABORALES ()

SOCIO-ECONOMICOS ()

PENALES ()

VERIFICACION Y COMPLEMENTACION DE LA INFORMACION TOTAL ANTERIORMENTE OBTENIDA

ASPECTOS PERSONALES

MALOS ()
REGULARES ()
BUENOS ()
MUY BUENOS ()
EXCELENTES ()

EXPERIENCIA

MALA ()
REGULAR ()
BUENA ()
MUY BUENA ()
EXCELENTE ()

CONOCIMIENTOS

MALOS ()
REGULARES ()
BUENOS ()
MUY BUENOS ()
EXCELENTES ()

HABILIDADES

MALAS ()
REGULARES ()
BUENAS ()
MUY BUENAS ()
EXCELENTES ()

OBSERVACIONES _____

CALIFICACION GLOBAL DEL CANDIDATO EN SU PROCESO DE SELECCION:
(NO) O (SI)

RECHAZADO ()

OPCION PARA OTRA OPORTUNIDAD ()

ACEPTADO PARA OCUPAR EL PUESTO ()

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR _____

CARGO _____ **FIRMA** _____

OBSERVACIONES: _____

CONCLUSIONES

Es imprescindible no perder de vista la importancia y necesidad que tiene la administración de Recursos en su tarea de Reclutamiento y selección de personal en cualquier Institución de Servicio, económico, político, religioso, militar educativo, etc.

En la Dirección General de Obras Públicas del Departamento del Distrito Federal cuenta con un total de 1290 personas contratadas, cantidad considerable para que el Departamento de Recursos Humanos le de la importancia debida a la función de selección técnica de personal.

En base a nuestro estudio, se investigó que el Departamento de Recursos Humanos tiene un procedimiento de contratación de personal vigente, que resuelve algunas de sus necesidades en este aspecto.

Es por eso que en la presente propuesta damos a conocer las posibles mejoras a su proceso de contratación de personal a través de una selección técnica de personal, con el objeto de corregir y mejorar el actual.

Para el caso de nuestra propuesta; tratamos de tomar en cuenta algunos aspectos importantes en esta Dependencia, por ejemplo el de dar empleo al mayor número de personas, de acuerdo con el presupuesto anual asignado para este renglón.

Estas correcciones se basan a los errores y necesidades que tiene el proceso de contratación de personal vigente en esta Dirección; tomando en cuenta que dentro de un sistema formado por objetivos políticos, programas, procedimientos etc., es imposible quitar o poner en una forma tajante dichos componentes sino más bien consideramos en la propuesta la forma de corregir y sugerir un procedimiento de reclutamiento y selección de personal profesional con el fin de satisfacer las necesidades de personal en esta Dirección General.

Como forma complementaria a nuestra propuesta consideramos dos aspectos importantes para el buen funcionamiento de esta:

- En la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal se imparte una serie de cursos de capacitación de personal relacionados a nuestro tema, en la cuál consideramos que si se le permitiera al personal de Recursos Humanos asistir con más frecuencia y seriedad a estos cursos, sería de gran utilidad y beneficio para todo el personal.
- O en su caso crear una oficina de reclutamiento y selección de personal que cuente con especialistas, que dominen el proceso de la selección técnica de personal, con su responsabilidad profesional y humana con el firme propósito de que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

(Ante las dos propuestas complementarias expuestas anteriormente se debe considerar las ventajas y desventajas que se tendrían así como el costo generado al aplicarlas para cualquiera de los dos casos).

No siempre es posible ser muy selectivo, especialmente si existe escasez de los Recursos Humanos; sin embargo, nunca debe pasarse por alto la importancia de contar con un número adecuado de candidatos.

Para realizar una selección más cuidadosa y provechosa del nuevo personal, no tenemos que perder de vista las funciones esenciales del reclutamiento y selección de personal, las cuales podemos resumir de la siguiente forma.

- Descubrir y analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes.
- Suministrar al personal idóneo, necesario a las diferentes áreas de esta Dirección.

En la selección de personal, como en otras funciones de la administración, existen las posibilidades de que se presenten nuevos métodos que satisfagan las necesidades de las organizaciones para evitar que dichos procesos se conviertan en obsoletos e inoperantes.

A través de la presente propuesta se ha dado a conocer a la Dirección General de Obras Públicas del Departamento del Distrito Federal, las posibles mejoras a su proceso de contratación de personal, con el objeto de contar con el personal más idóneo, lo cual serviría para alcanzar los objetivos preestablecidos por la Dependencia.

BIBLIOGRAFIA

- American Review, vol. II No. 1, Investigación de Títulos asignados al Departamento de Personal
- Apuntes de Administración de la Facultad de Contaduría y Administración U.N.A.M.
- Arias, Galicia Fernando (coordinador), Administración de Recursos Humanos, edit. Trillas, México 1985
- Ballesteros Inda Nicolas, Hernández y Rodríguez Sergio, Fundamentos de Administración, edit. Interamericana, México 1980
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, edit. McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., México 1976.
- Chudran, Herbert J, Sherman W. Arthur, Administración de Personal, edit. Continental, S.A. de C.V., México 1985
- Flippo Edwin B. Principios de Administración de Personal, Edit. Mc Graw Hill, México 1978
- Garcia Manzano Oscar, Administración y Desarrollo Gerencial (COPARMEX) edit. Coparmex, México 1977

- Harwood I. Merrill, Clásicos en Administración, edit. Limusa, S.A., México, 1980.
- Ley Federal del Trabajo Burocrático, 22 edic. comentarios y jurisprudencia, edit. Porrúa, S.A., México 1986.
- Reyes, Ponce Agustín, Administración de Empresa, (primera parte), edit. Limusa, México 1982.
- Ríos, Szalay Adalberto, Andrés Paniagua Aduna, Orígenes perspectivas de la Administración, edit. Trillas, México, 1977.
- Silala Andrew F. Administración de Personal, edit. Limusa México, 1979.
- Terry R. George, Principios de Administración, edit. Continental, S.A. México, 1977.
- Torres Xamar Miguel, Apuntes de Organización, México, 1983.