

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

"FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION"

ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL

EN UNA DEPENDENCIA DEL SECTOR PUBLICO

S.E.P.  
D.H.O.P.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO

EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P r e s e n t a

ARTURO ALVAREZ ESCUDERO

1970

M. 78780



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

Z5353.6576

JNAM- 383

1970

e-T- 383



**SOMERCIO**

---

A MIS PADRES

CON TODO CARIÑO Y AGRADECIMIENTO

A MI RECORDADA ABUELITA

REGINA IGLESIAS C.



A MI ESPOSA SHEILA

## RECONOCIMIENTO

Deseo expresar mi patente gratitud al finado Lic. Julio J. Torres Marín, por su inapreciable ayuda y asesoramiento.

A mis familiares y amigos que contribuyeron en una u otra forma a la realización y presentación de este trabajo.

CON TODO RESPETO AL H. JURADO:

C.P. y LIC. ROBERTO HERRERA VARGAS

LIC. SALVADOR SANCHEZ VAZQUEZ

C.P. y LIC. DARIO GONZALEZ GARCIA MORENO

## INDICE

	Página
Reconocimiento	
Capítulo Primero:	
I. Introducción	3
II. Objetivos del estudio	4
III. Importancia del estudio	4
IV. Limitación del estudio	5
V. Denominación del Departamento de Personal	5
Capítulo Segundo: LA ADMINISTRACION GENERAL	
I. Concepto	9
II. Etapas y Elementos	12 ←
III. Administración por Objetivos	14
IV. Administración Pública	24
V. Administración de Personal en el Sector Público	28
VI. Niveles jerárquicos de una Secretaría de Estado	29
Capítulo Tercero: EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	
I. Concepto	30
II. El Jefe de Personal	31
III. Organigrama del Departamento de Personal	35
IV. Descripción de Funciones del Departamento	37
V. Descripción de actividades del Personal del Departamento	40

Capítulo Cuarto: GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

I. Técnicas y métodos de las funciones de Personal	78
II. Forma de Calificación de Méritos	84
III. Movimiento Escalafonario	88
IV. Instructivo de Personal	91
V. Forma de Requisición de Personal	92
VI. Forma de Entrevista de Separación	97
Conclusiones .....	99
Bibliografía .....	101



## CAPITULO PRIMERO

### INTRODUCCION

#### I.- GENERALIDADES.

En la época actual donde la Administración de Personal, desarrolla una labor fundamental para el logro de los objetivos de las Empresas del sector privado y del sector público, se ha hecho necesario fomentar las Relaciones Humanas y aplicar en mayor escala las técnicas más avanzadas relacionadas con dicha Administración de Personal.

Toda Administración ya sea Pública o Privada, tiene como factor importantísimo el elemento humano que representa el porcentaje más elevado para alcanzar los fines o metas de las Empresas, de ahí la importancia de una adecuada Administración de Personal.

Aquella idea anticuada que invocaba la necesidad de que el Directivo Superior y sus más próximos ayudantes eran los responsables únicos de los problemas que planteaba la Administración, despertó el interés en señalar lo útil que resulta que esa responsabilidad sea debidamente compartida entre la totalidad del personal que compone la estructura orgánica de la Empresa, de acuerdo a la asignación de actividades y responsabilidades, valiéndose también de la asesoría constante de los especialistas en las diversas materias.

La Administración científica, la Administración Pública y la Administración de Personal con sus funciones tales como: la Capacitación, el Adiestramiento y la Administración de Sueldos y Salarios van a ser en términos -

generales los estudios principales de este trabajo.

## II.- OBJETIVOS DEL ESTUDIO.

Los objetivos de este estudio consisten en:

- 1.- Determinar la estructura orgánica de un Departamento de Personal dentro de una Dependencia del sector público y a su vez analizar las funciones y actividades que se necesiten llevar a cabo para poder alcanzar al máximo sus objetivos.
- 2.- Analizar el campo concreto de las funciones del Licenciado en Administración de Empresas como Jefe de Personal.

## III.- IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

El contenido de esta Tesis, es el resultado de experiencias personales en el ejercicio de la profesión, así como el desarrollo de los conocimientos adquiridos en las aulas escolares, basado en una investigación personal y en obras de consulta.

La importancia que representa la Administración Pública para México y el concepto que el pueblo mexicano tiene de la ineficiencia de la actividad gubernamental, es lo que ha despertado en mí el interés de la aplicación de una adecuada Administración de Personal, para lograr aumentar la productividad en el trabajo y la eficiencia del empleado público, que redunden en beneficio del desarrollo de nuestro País.

#### IV.- LIMITACION DEL ESTUDIO.

En el deseo de considerar las funciones y actividades del sector público como funciones y actividades que son tradicionalmente de Empresas de la iniciativa privada, nos encontramos con cierta limitación para llevar a cabo la aplicación adecuada de las técnicas en la Administración de Personal, quizás debido al antecedente y precedente o resistencia al cambio que podamos encontrar dentro de la aplicación de los mismos.

#### V.- DENOMINACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Antes de entrar de lleno en el estudio, resulta conveniente definir la denominación que se tomará del Departamento, puesto que se utilizará frecuentemente en el desarrollo de este trabajo.

La buena Administración de Personal se hace necesaria en todas partes - donde los encargados de llevar a cabo esta función, se enfrentan, con el problema de obtener la cooperación del personal. Para ello se hace necesario que dicha función se lleve a cabo en una Dirección, Departamento u Oficina, que en este caso denominaremos como Departamento de Personal, aunque en varias empresas a este Departamento se le conozca con el nombre de Relaciones Industriales, Oficina de Contratación, etc.

## CAPITULO SEGUNDO

### LA ADMINISTRACION GENERAL.

La Administración se desarrolla en un campo establecido desde hace mucho tiempo y cada día se le considera más como una disciplina profesional. A la Administración no siempre se le concede el derecho de ser una ciencia por sí misma; tiene sin embargo, muchos de los elementos de ciencias reconocidas y de profesiones establecidas.\*

Las disciplinas que contribuyen al campo de la Administración, podemos considerar las aportadas por la economía, leyes, estadística, ingeniería industrial, etc. Las Ciencias Sociales constituyen hoy en día un rico caudal para la Administración de Empresas, aunque no hayan llegado a su plena madurez en comparación con las ciencias físicas.

Hoy la mayor parte de los administradores tienen forzosamente que valer se de intermediarios en forma de asesores o personal científico social, o consultar publicaciones tales como: boletines, revistas, publicaciones científicas. No pasará mucho tiempo para que el Administrador responsable como cualquier otro profesional en ejercicio de su especialidad necesite estar lo suficientemente acostumbrado a las disciplinas científicas. La posición del Administrador en cuanto a las ciencias sociales no tardarán en ser diferente de las que adopta el Ingeniero respecto a las ciencias físicas o el médico frente a la química o la biología, el profesional no necesita ser un científico pero tiene que poseer

---

\* Salvador Sánchez Vázquez.- Organización y Relaciones Humanas

los conocimientos suficientes para poder utilizar el caudal de la ciencia.

ECONOMIA.- Los resultados obtenidos hasta ahora en la Administración de Empresas manifiesta una capacidad considerable de planear y controlar la conducta humana. El que una empresa prospere económicamente significa, entre otras cosas, que la gerencia ha logrado atraer gente competente hacia la organización; es por eso que se acepta la idea de que las ciencias sociales, contribuyen más eficazmente al progreso de la Administración respecto a los aspectos humanos de la empresa.

El reclutamiento de personal, la administración de sueldos y salarios, las prestaciones son solamente unas cuantas áreas de la Administración de Personal que implican material relativo a la Economía. Muchos de los factores que afectan el comportamiento y la eficiencia de los empleados, ya sea en forma individual o colectiva, también son de naturaleza económica.

LEYES.- El hecho de que la Administración este cada vez más sujeta a las reglamentaciones gubernamentales y por sí misma esta contribuyendo a un cuerpo creciente de Jurisprudencia se ha incrementado la importancia de las leyes en la Administración de Personal, las negociaciones y administración de contratos, así como su arbitraje, estan siendo manejados crecientemente por personas con entrenamiento en leyes. Si bien los problemas técnicos legales deberán reservarse a los especialistas en leyes, es conveniente que las personas que forman parte de la Administración de Personal cuenten, al menos, con cierta comprensión básica de las leyes.

ESTADISTICA.- El uso creciente de computadoras y métodos cuantitativos relacionados con las decisiones administrativas, incluyendo decisiones sobre asuntos de personal, ha aumentado la importancia y el uso de la estadística en los negocios. En el trabajo de la Administración de Personal, la estadística es una importante herramienta para usarse en relación con los programas de pruebas, encuesta sobre moral, actitud de los empleados, evaluación de puestos, sueldos y salarios, rotación de personal, ausentismo, accidentes, etc.

INGENIERIA INDUSTRIAL.- El campo de la Ingeniería Industrial ha ayudado a proporcionar una base para establecer estándares que pueden ser usados para juzgar los rendimientos y para desarrollar incentivos financieros. También ha ayudado a contribuir al mejoramiento de los métodos de producción y las condiciones de trabajo. Si el administrador se encuentra familiarizado hasta cierto grado con la Ingeniería Industrial, se encuentra en mejor posición de utilizar las contribuciones de este campo para la Administración de Personal.\*

I.- CONCEPTO.

Considero conveniente mencionar algunas de las definiciones que de la -  
Administración nos hacen algunos autores:

"La Administración científica no solo es un elemento, sino más bien toda la combinación, lo que constituye la Administración científica a la que se puede resumir como:

Ciencia no regla empírica, armonía y no discordia, colaboración y no individualismo, rendimiento máximo, en lugar de rendimiento restringido. Formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad". (Federico Taylor)

"Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar".  
(Henry Fayol)

"Administrar es lograr un objetivo determinado mediante el esfuerzo ajeno". (George Terry)

"La Administración es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables con el fin de que todos los servicios que se presten sean debidamente coordinados en el logro del fin de la Empresa" (Tannenbaum)

"La Administración es la dirección de un organismo social y su efectividad es alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (Koontz y O'Donnell)

"La Administración es el arte o técnica de dirigir o inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". (J.D. Mooney) ✓

"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" (F.L. Brech) —

"La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social". (Lic. Agustín Reyes Ponce)

"La Administración es hoy la ciencia de la Dirección Social". (Lic. - Ysaac Guzmán Valdivia)

Las definiciones anteriormente mencionadas constituyen una idea de las diferentes tendencias que es posible encontrar del significado Administración y lo que cada uno trata de hacer resaltar de los aspectos que considera más importantes. Sin embargo existen puntos de contacto como son:

La importancia de los grupos, el rendimiento máximo de cada hombre para lograr su mayor productividad y prosperidad, de Relaciones Humanas, la comunicación, etc.

Durante el desarrollo del trabajo se mencionarán algunas de las definiciones arriba citadas, pero principalmente la definición que de Administración hace el "Lic. Agustín Reyes Ponce" tanto por encontrarla más di



rectamente relacionada con los fines de este estudio como por la integración que logra con este concepto dentro del cuadro de personal.

El análisis de los conceptos mencionados, permite aislar algunos puntos importantes. La Administración es una actividad del hombre y por ello susceptible de sistematizarse y mejorarse mediante normas; esta actividad completa e indivisible tiende a alcanzar, mediante otros hombres, los objetivos de los grupos sociales en donde dicho fenómeno se presente. Así vemos que la Administración consiste en lograr que otros hagan, más que en el propio hacer.

Para facilitar su comprensión, los tratadistas la han dividido en elementos tales como:

Previsión

Planeación

Organización

Integración

Dirección

Control

Resumiendo podemos decir que la Administración es aquella que logra un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno aprovechando métodos científicos para preveer, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, asegurándose un máximo de prosperidad y felicidad a todos los interesados.

## II.- ETAPAS Y ELEMENTOS.

Las diferentes etapas de la Administración componen el proceso Administrativo, que esta dividido en dos; por una parte el correspondiente a la Mecánica Administrativa que abarca las etapas de previsión, planeación y organización y por la otra la referente a la Dinámica Administrativa que implica funciones constantes y no concluídas, ni definitivas, abarcando las etapas de integración, dirección y control. Cada uno de los citados elementos responde a una pregunta específica, permitiéndonos ello captar rápidamente su naturaleza fundamental.

Mecánica

Previsión  
Planeación  
Organización

ADMINISTRACION

Dinámica

Integración  
Dirección  
Control

- 1.- PREVISION.- Consiste en conocer las condiciones futuras relacionadas con un organismo social, con base en la coordinación de investigaciones técnicamente realizadas, respondiendo a la pregunta, Qué puede hacerse?
- 2.- PLANEACION.- Consiste en determinar el curso de acción más eficaz para un organismo social, seleccionando y coordinando objetivos, políticas, procedimientos y programas generales e individuales, respondiendo a la pregunta, Qué va a hacerse?

- 3.- ORGANIZACION.- Es aquel elemento de la Administración, que implica el diseño y desarrollo de una estructura entre las diferentes labores a realizar con el fin de conseguir un objetivo determinado, o sea que es un medio para obtenerlos y no un objetivo más, respondiendo a la pregunta, Cómo se va a hacer?
- 4.- INTEGRACION.- Consiste en dotar al organismo social de los elementos humanos, materiales y administrativos que requiere para su eficaz funcionamiento, encogiéndolos, induciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo, respondiendo a la pregunta, Con qué se va a hacer?
- 5.- DIRECCION.- Consiste en mandar, impulsar y coordinar las actividades de todos los integrantes de un organismo social, para la mejor realización de los planes, respondiendo a la pregunta, Ver que se haga? (No implica una pregunta, sino una realización)
- 6.- CONTROL.- Consiste en medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, para corregir, mejorar y hacer nuevos planes, respondiendo a la pregunta, Cómo se ha realizado?

### III.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Entre las técnicas más modernas, y que mayor impacto han causado en todos los campos de la administración, se encuentra, a no dudarlo, la llamada administración por objetivos.

Cabe hacer notar que, en su esencia, no constituye algo específico y totalmente novedoso: en realidad debe decirse más bien que ha enfocado - con especial énfasis y con criterios nuevos, realidades muy antiguas y trascendentales. Jamás se ha puesto en duda que los objetivos son lo primordial, el punto de arranque y de llegada en todo el proceso administrativo; jamás se ha dudado de la necesidad de que los jefes superiores e intermedios se coordinen del mejor modo posible en el área de aquellas decisiones que han de afectar a los dos niveles; nunca se ha puesto en tela de juicio la importancia de la máxima cuantificación.

#### PRINCIPIOS GENERALES.

Se ha dicho que la administración por objetivos, más que una serie de reglas, constituye una especial actitud, criterio o filosofía de la administración, que consiste en que los jefes superiores discutan con los jefes que dependen inmediatamente de ellos, la cuantificación de los objetivos y estándares que deben establecerse.

Una de las características fundamentales de la administración por objetivos, consiste en forzar a la mente para que procure convertir en mensurables y cuantitativos muchos objetivos que hasta hoy se dejaban establecidos en forma vaga, o por lo menos, sean de naturaleza puramente -

cualitativa. Alguien ha dicho que, frases como: "lograr lo más rápido, barato o perfecto que sea posible", "procurar que resulte lo menos costoso, dilatado, etc., que se pueda", por su imprecisión, han conducido con frecuencia a obtener todo lo contrario: lo más lento, lo más costoso, lo menos perfecto.

La administración por objetivos se aplica a los jefes o administradores de todos los niveles, aun de los más bajos. Constituye, en realidad, un medio para medir su verdadera aportación. Arranca de la idea de Likert: "el jefe inferior es miembro del grupo más alto: su área de actividad es común en parte con la de sus jefes inmediatos".

#### DESCRIPCION GENERAL DEL SISTEMA.

El requisito básico es que exista un pleno apoyo de la dirección o gerencia general. Su éxito está vinculado también al hecho de lograr el mayor convencimiento posible de todos los demás jefes, sobre los beneficios del sistema.

Ordinariamente debe operar por años, ya que los presupuestos u otros controles similares a éstos, ordinariamente abarcan este período. Se requiere como primer paso identificar las metas generales de la empresa en los términos más exactos que sea posible. Suele decirse que es necesario "convertir los objetivos en estandaras". Así, v.gr.: será necesario establecer el porcentaje de aumento que se espera en las ventas el lugar en la competencia al que se desea subir, el mínimo de utilidades, metas que se busca lograr, etc.

Lo anterior implicará hacer revisiones y ajustes en los planes generales, y sobre todo en la organización de la empresa. Así por ejemplo, será necesario muchas veces crear un nuevo departamento, modificar ciertos sistemas de reportes o de autoridad.

Debe pedirse a cada jefe inferior, que trate de fijar, dentro del marco de los objetivos o estandares generales, los de su propio departamento, sección, etc., en la forma más cuantitativa que sea posible. Así v.gr.: para un jefe de producción, no sólo se le exigirá que piense o señale el número de unidades que espera producir, sino los estandares de calidad que deben alcanzarse, el porcentaje de desperdicio que se espera reducir, el ahorro de tiempo en operaciones de mantenimiento, el ahorro de lubricantes, combustibles, etc. A un jefe de personal, se le pedirá que señale la disminución de la rotación de personal que espera lograr, el número de horas extras que espera eliminar; la reducción del ausentismo o los retardos, la disminución de accidentes de trabajo, etc.

El jefe superior deberá, a su vez, ensayar la fijación de los estandares o metas, debidamente cuantificados, en cada uno de los campos en que lo están haciendo también sus subordinados.

Debe discutirse con cada uno de éstos lo que por ellos ha sido señalado. Cuando ambos jefes, superior e inferior, coinciden en los estandares, no habrá problema; cuando difieran, habrá que discutir porqué el jefe inferior pone, por ejemplo, estandares más bajos, o el superior cree que pueden lograrse más altos. La experiencia de los años anteriores, el análisis de los problemas que puedan afectar esa discrepancia,

la forma de eliminar las dificultades, etc., servirá muchas veces para llegar a una concordancia. Cuando ésta no se logre, deberá quedar obviamente lo fijado por el jefe superior, pero debe advertirse que, no sólo se han tomado en cuenta los puntos de vista del inferior, sino que sobre todo, se han logrado precisar aquellos aspectos o problemas que son los causantes de que los estandares deban minimizarse, los cuales van a ser necesariamente vigilados por los dos jefes; por el superior, para ver si efectivamente son el motivo de la reducción de las metas, y por el inferior, para poder, en su oportunidad, demostrar la razón por la que no se pudo alcanzar lo señalado por su jefe.

Durante el desarrollo de los programas en el año, debe revisarse cada determinado tiempo (trimestre, bimestre, etc.) lo que se ha podido obtener en los estandares prefijados y lo que no se ha logrado. Deben pedirse y analizarse las razones por las que no se pudo obtener lo señalado; tratar de precisar a quién se debió esa falla; si es recuperable; si se obtuvo más de lo esperado, cuáles fueron las razones, etc. Con los resultados de la revisión parcial antes mencionada, podrá ocurrir que algunas metas esperadas deben reducirse, o hasta desecharse, o bien que se puedan aumentar otras o ampliarlas. Finalmente, la revisión al término del período, permitirá preparar los nuevos estandares para el siguiente.

Es obvio que en cada nuevo período, los resultados de la administración por objetivos habrán de ser más confiables y exactos.

## CONCEPTO GENERAL

Desde hace varios años, se ha venido hablando cada vez más, de lo que suele conocerse con el nombre de "La Administración por Objetivos". Como lo hace notar Charles J. Coleman, se trata más bien de una filosofía de la administración, que ha originado un conjunto o serie de sistemas y técnicas.

Con términos de la Metropolitan Life Insurance Co., Ernest C. Miller define la Administración por Objetivos como "el proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos, que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, - en forma tal, que las realizaciones específicas, contribuyen al logro de los objetivos generales de la empresa".

El popular texto de Administración de Koontz y O'Donnell, señala que - "La Administración por Objetivos implica que, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discutan sobre los resultados específicos que deben obtenerse respecto de ese tiempo, midiéndolos, cuando es posible".

Como lo señala Edward C. Schleh, en su estudio "Management by Objectives", la primera condición del programa está en definir cuidadosamente los objetivos generales de la empresa, cuidando de que, tanto en estos objetivos generales, como en los específicos, se evite que, en vez de los resultados que se esperan, se definan o fijen las actividades o funciones que se piensa realizar.



Estos resultados deben fijarse, siempre que sea posible, en términos - cuantitativos, tales como "restringir el ausentismo en 15%", "limitar - la rotación interna o externa en 10%", etc. Precisamente, a juicio del autor citado, una de las razones por las que suelen ponerse activida - des, más que resultados, es la dificultad de fijar estos últimos con - precisión, lo cual nos inclina a señalar más bien lo que se hace, que - lo que se espera. Pero la misma dificultad de precisar, o aún de medir los resultados esperados, nos da mayor conocimiento de los objetivos - que buscamos realizar.

Otro de los errores comunes, es la tendencia a fijar una lista o catálo - go de todas las cosas que deseáramos que realizara un hombre, o el gru - po bajo su cuidado. Algunos tratadistas son de la opinión de que "un - programa con muchos objetivos, tiende a que se destaquen los de menor - importancia, en detrimento de los que la tienen mayor".

Los objetivos a metas que nos proponemos alcanzar deben ser realistas. En contra de la falsa, pero difundida idea, de que los estandares altos sirven para estimular fuertemente al personal, está la tangible reali - dad que demuestra que un objetivo inalcanzable, o difícil de lograr, só - lo sirve para desanimar a la mayoría de los hombres a quienes se les - propone, y que, roto el resorte que impulsa a lograrlo, porque se le - considera inalcanzable, lo mismo de infringir la norma por poco, que - por mucho. ¡Cuanto más puede ayudar el fijar juntamente "lo razonable" y "lo sobresaliente": lo primero, como exigible, lo segundo, como deseá - ble y meritorio;

Dentro de este sistema, no debe preocuparnos la superposición total o parcial, de objetivos para el trabajo de dos o más jefes o grupos, ya que muchos pueden tender hacia lo mismo bajo diversos aspectos. Esto es especialmente cierto, y se da casi inevitablemente, cuando se trata de metas hacia las que se dirigen tanto la línea como el staff.

Hemos escogido, de entre los requisitos que deben llenar el método de la Administración por Objetivos, sólo aquellos que consideramos esenciales para nuestro objeto, que es analizar la base fundamental sobre la cual se da y opera.

En esta base se encuentra, ante todo, como ya lo señalan sus definiciones, el hecho de que la fijación de los objetivos deben hacerse entre el superior que habrá de exigirles, y el subordinado que tendrá que alcanzarlos. Esta es, a nuestro juicio una de las características más importantes del método, y lo que le da su filosofía característica. Ello implica, no sólo que los inferiores los consideren justos, los comprendan mejor, y desarrollen su iniciativa para alcanzarlos, sino que hace que cada hombre pueda poner en su propio trabajo algo de sí mismo, que no sienta las labores como algo que le es total e inexorablemente impuesto desde arriba, que no se conviertan trabajadores y jefes inferiores en "espectadores pasivos y silenciosos", antes, por el contrario, puedan poner algo de sus ideas, sus sugerencias y su personalidad en el trabajo, haciendo de éste algo más humano, y más social. Y este paso, no es secundario, sino de primera importancia dentro de las Relaciones Industriales.

Lo ideal es que superior y subordinado convengan en la fijación de los objetivos específicos que del último se esperan para un período de tiempo determinado: lo mínimo es que se discutan entre ambos las condiciones generales bajo las que habrán de llevarse a cabo, dentro de los objetivos generales del departamento o sección, y los de la empresa.

Dentro de este sistema, cada persona responde directamente sólo de objetivos específicos y a corto plazo, en lo que puede concentrar, por ello, toda su atención, su dedicación y su esfuerzo: se le fija más bien el "cuanto" y el "como" de lo que ha de lograr, que el "qué ha de hacer"; con ello verá como su responsabilidad directa el escalón inmediato, pero sin que por ello pierda de vista el fin de la escalera, porque es parte del procedimiento, como ya lo explicamos, señalar el encadenamiento de los fines específicos con los genéricos, de los parciales, con los totales.

Este sistema permite, y logra también, que se determine más clara, específica y eficientemente la autoridad en cada nivel, al mismo tiempo que garantiza a los administradores o jefes inferiores, la libertad de actuar en su campo delimitado con precisión, y favorece por ello su iniciativa: él podrá proveer el adiestramiento necesario, hacer los ajustes de costo dentro de los presupuestos aprobados, etc. Dentro de una completa precisión, da al jefe la flexibilidad necesaria para su máximo rendimiento: "puede, dice un autor, conducir su barco con máxima libertad hacia el puesto que se le ha fijado, con tal de ir siempre con seguridad hacia él".

La Administración por Objetivos permite, además, una clara comunicación entre jefes y subordinados, impidiendo que surjan dudas o indecisiones: la comunicación es plena, porque los objetivos son específicos, discutidos, admitidos y mesurables.

Hemos señalado, por supuesto, sólo los grandes lineamientos de este novedoso y valiosísimo sistema. Coincidiendo con lo que hemos afirmado - sobre las Relaciones Industriales, la Administración por Objetivos no es sólo una técnica o un sistema, sino una verdadera filosofía o criterio.

¡Cuántos de los principios fundamentales de las Relaciones Industriales se ponen en plena, constante y necesaria acción dentro de este sistema. La máxima comunicación entre jefes y subordinados; la libre discusión - de los objetivos particulares; la más explícita subordinación de los objetivos particulares con los generales; la motivación de los hombres, - por una mayor influencia de su personalidad sobre su trabajo; la mayor delegación, con la consiguiente libertad dentro de los planes aprobados; la mayor responsabilidad de cada jefe y empleado en el resultado de su labor ...! A nuestro juicio, su mérito principal es que representa un enfoque eminentemente humano, y que coincide plenamente con los fines - de las Relaciones Industriales.

Más que su aplicación específica a los objetivos y funciones de la Administración de Personal, creemos que es su carácter esencial, que hace - de ella un enfoque eminentemente humano y personal, lo que hace de la - Administración de Personal. Si consideramos los objetivos supremos en

esta materia, podremos fijar dentro de este sistema metas precisas y específicas como las siguientes: ¿qué nivel específico de capacidad es el que queremos obtener? ¿qué grado de colaboración deseamos lograr? - ¿qué elevación deseamos en los salarios reales? ¿en qué forma queremos que mejore el trato a nuestros obreros, o las condiciones en que trabajan?

Aunque la Administración por Objetivos tiene indiscutiblemente, como todo lo humano, limitaciones y dificultades, creo que podemos proponérsela como una meta que alcanzar, primero, quizá con ensayos; más tarde - con realizaciones más precisas, porque ella nos permitirá, no sólo mejorar la calidad de la administración general de nuestra empresa y su eficiencia, sino también porque nos ayuda a destacar, tutelar y mejorar lo humano en nuestras negociaciones y en nuestra Patria.

IV.- ADMINISTRACION PUBLICA.

La Administración se refiere a hacer cosas; a la realización de objetivos definidos. La ciencia de la Administración es, por lo tanto, el sistema de conocimiento con el cuál los hombres pueden entender relaciones, predecir efectos e influir resultados en cualquier situación en que haya personas trabajando conjuntamente en forma organizada para un propósito común. La Administración Pública es aquella parte de la ciencia de la Administración que tienen que ver con el gobierno y, por ello, se ocupa principalmente de la Rama Ejecutiva, donde se hace el trabajo del gobierno, aunque evidentemente hay problemas administrativos también en relación con las Ramas Legislativa y Judicial. La Administración Pública, es pues, una división de la ciencia política y de las ciencias sociales.

Existen grandes diferencias en cuanto a la acepción del concepto Administración Pública, entre los principales autores que se han interesado en la diferenciación correcta y en la acepción del término Administración Pública tenemos:

"La Administración Pública consiste en todas aquellas operaciones que tienen por fin la realización o actuación de directrices públicas".

(Leonard D. White)

"La realización de la actividad de gobierno mediante la coordinación a las energías y los medios a ella destinados" (Pffiner)

"La Administración, por otra parte, es la realización de esta voluntad una vez que ha sido determinada por el proceso político" (Harold Sing)

"La Administración se dice que es Pública cuando interviene el Estado o se busca un fin eminentemente social con su actividad en calidad de soberano" (Lic. Ernesto Flores Zavala)

"La Administración Pública es la fase del gobierno que consta de la ordenación cooperativa de personas mediante la planificación, organización, educación y dirección de su conducta para la realización de los fines del sistema político" (Pedro Muñoz Amato)

La Administración se refiere al "QUE" y al "COMO" del gobierno. El "QUE" es la sustancia, el conocimiento técnico de un campo, que capacita al administrador para llevar a cabo su tarea. El "COMO" son las técnicas de gerencia, los principios que llevan al éxito los programas cooperativos, cada uno de estos dos elementos es indispensable; juntos forman la síntesis que se llama Administración. (Marshall E. Dimock)

El "QUE" y el "COMO" del gobierno abarcan todas las fases del sistema político, desde el acto electoral hasta las decisiones judiciales. Estos conceptos no delimitan ningún sector particular como unidad autónoma dentro de los procesos gubernamentales de una sociedad, en consecuencia, no justifican tampoco la concentración del interés teórico en la Rama Ejecutiva. "La definición equivale a la Administración Pública es el Gobierno", sin aclarar que es el gobierno ni que aspectos del mismo han de estudiarse en la disciplina cuya definición se intenta.

Se puede concluir que la Administración Pública es la depositaria y responsable de la estructuración del Estado, a fin de ayudar y aún de proteger a las otras organizaciones de la sociedad y no solo está encargada de la ejecución de las decisiones, pues no es concebible una mera - obediencia o ejecución automática de lo dispuesto políticamente, sino - mucho más, integrar los diferentes grupos de la organización para alcanzar los objetivos planeados.

Al referirnos a la Administración Pública, podemos aceptar como un hecho la necesidad que la sociedad siente de ser guiada y administrada por individuos responsables, por organismos cada vez más eficaces y sensibles, capaces de aplicar a la realidad, el fruto de las conquistas obtenidas en el campo político. La Administración Pública, es responsable de algo más que la mera ejecución de un programa político, debe poder - manifestar inventiva y dinamismo adecuados, para la continua interpretación de las necesidades públicas, debe ser la depositaria del concepto y la idea del bienestar colectivo y su función se manifiesta particularmente significativa, en el momento histórico que atravesamos en el que aparece un creciente aumento de la acción estatal, en algunos aspectos de la vida social.

La Administración Pública enfoca ciertos procesos de gobierno, porque - constituye los elementos esenciales a la aplicación administrativa de - las normas políticas y son, por lo tanto, de gran importancia en el funcionamiento de todo sistema político. Podemos considerar clasificación organización y métodos, relacionados a la Rama Ejecutiva, con el público y con las Ramas Legislativa y Judicial, pero principalmente con la Administración de Personal, en la selección, educación y dirección de -



de las personas que han de participar en las tareas gubernamentales, - proporcionando el factor más decisivo de toda situación administrativa, la calidad humana, con especial referencia a los problemas de relaciones humanas en el trabajo.

Por lo anteriormente mencionado la Administración Pública se podría considerar como la fase del gobierno que consta de la ordenación cooperativa de personas, mediante la planificación, organización, educación y dirección de su conducta, para la realización de los fines del sistema - político.

V.- ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL SECTOR PUBLICO.

La Administración de Personal como núcleo de la Administración Pública consiste fundamentalmente en la selección, educación y armonización de los funcionarios y empleados para que sus actuaciones conduzcan con la mayor eficacia posible, al cumplimiento de las finalidades del Gobierno:

El Sr. Muñoz Amato\* nos menciona que las personas dedicadas profesionalmente a la Administración de Personal tienen la tendencia de definir el término "Personal", haciéndolo abarcar materias tales como, supervisión, cooperación, disciplina y creación del buen espíritu colectivo. Evidentemente, estas son actividades conexas, pero constituyen principalmente funciones de liderazgo, por lo tanto he considerado que se estudian más adecuadamente, bajo clasificaciones distintas.

En el próximo capítulo haré mención a las actividades y funciones, que en términos generales corresponden a la organización de un Departamento de Personal dentro de las actividades gubernamentales, por supuesto, - sin olvidar también al sector privado, donde estas actividades se desarrollan con mayor técnica.

La eficacia de la Administración de Personal, dependerá continuamente - del respaldo en que esté cimentada. Tendrán que rechazarse las intervenciones que traten de reemplazar al servicio público, por el ansia de poder, como la práctica de que el partido vencedor, se posesiona de los derechos y privilegios adscritos a los cargos públicos, para distribuirlos entre sus miembros.

\* Pedro Muñoz Amato.- Introducción a la Administración Pública.

VI.- NIVELES JERARQUICOS DE UNA SECRETARIA DE ESTADO.

SECRETARIO DE ESTADO

SUBSECRETARIO

OFICIAL MAYOR

DIRECTOR

SUBDIRECTOR

JEFE DE DEPARTAMENTO

SUBJEFE DE DEPARTAMENTO O JEFE DE OFICINA

JEFE DE SECCION

JEFE DE GRUPO

EMPLEADOS

## CAPITULO TERCERO

### I.- EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.- CONCEPTO.

El Departamento de Personal deberá tener la categoría de asesorar con -  
sistente en pensar, proyectar, planear, revisar, aconsejar y recomen- -  
dar, pero nunca dirigir u ordenar.

Debe ser un Departamento encargado de asesorar a la Dirección, gerencia,  
etc., en el desarrollo de los planes y políticas de personal, cuya apli-  
cación debe ser general para toda la organización. Los planes, políti-  
cas de personal, procedimientos, controles, etc., deben buscar el objeti-  
vo fundamental de auxiliar a todos los Departamentos de la Organización  
en sus diversos niveles, manteniendo entre ellos la responsabilidad que  
significa el conservar las buenas relaciones.

El nivel jerarquico de un Departamento de Personal dentro del sector pú-  
blico, puede estar localizado dentro del área de competencia de una Se-  
cretaría, de una Subsecretaría, de una Oficialía Mayor, de una Direc- -  
ción o de una Subdirección, tomando en cuenta que las actividades del -  
Departamento de Personal se identifican con todas las funciones colec-  
tivas de los demás Departamentos; el Departamento que me ocupa deberá -  
reportarse a un alto funcionario que tenga a su cargo funciones de Admi-  
nistración general, más que especializadas.

La localización del Departamento deberá estar basada en la lógica de co-  
locarlo tan alto como sea posible, con objeto de ganar aceptación rápi-  
da y universal.

II.- EL JEFE DE PERSONAL.

Pocas labores hay más difíciles, pero al mismo tiempo más interesantes, que la de dirigir gente. Esta labor requiere más habilidad, más sentido común, más imaginación, más jovialidad y ciertamente tanta inteligencia como cualquier otra. Con frecuencia puede traer consigo más pesares, más molestias y más dificultades, que otras clases de trabajo, especialmente para el hombre o mujer que no ha aprendido el arte de trabajar con otras personas.

La mayoría de las personas que trabajan fueron empleadas no porque tuvieron capacidad para dirigir, sino porque tenían alguna otra habilidad o conocimiento requerido para desempeñar una tarea.

La gente entra a servir en el gobierno como en el comercio o en la industria, antes que nada porque tiene voluntad de trabajar, requisito de fundamental importancia (aunque algunas veces se dé por supuesto). Pueden ser personas inexpertas y en tal caso su buena voluntad para trabajar, es quizá lo único que tienen que ofrecer, o pueden poseer una habilidad y entonces ocupar algún puesto como; mecanógrafos, taquígrafos, mecánicos o cualquier otra clase de trabajo especializado.

Otras muchas personas llegan a sus empleos con muy buena preparación en Contabilidad, Ingeniería, Leyes o en otras ramas científicas o profesionales y la mayoría han pasado por un adiestramiento de cuatro o más años en escuelas o universidades. De entre ellas pocas ocupan desde el principio cargos directivos.

Sin embargo cuando hablamos de una persona que en este caso podría ser un Licenciado en Administración de Empresas, que esta siendo capacitado en nuevas tareas dentro del gobierno, comercio o industria no es suficiente que solamente con el transcurso del tiempo domine y se encuentre adaptado y desarrollando las labores asignadas, sino que es necesario, el entrenamiento y conocimientos sobre las relaciones humanas, el trato y la dirección de personal. No contraponiéndose estos aspectos, con los principios profesionales en los que pueden haberse preparado, sino por el contrario se debe recurrir a su experiencia general, estudios avanzados, a la aplicación de técnicas de Relaciones Humanas don de mando, habilidad para solucionar los muchos problemas que resultan a menudo difíciles y de gran complejidad.

Dentro del gobierno federal mexicano, es muy usada la palabra jefe, para nombrar a quien dirige una oficina, dependencia, división o departamento aunque en algunos casos se usa como sinónimo: Director, Subdirector o Supervisor quién en términos generales tiene como objetivo el supervisar personal y desarrollar la función de Administración, consistente en llevar a cabo los elementos del proceso administrativo, dirigidos a la función que está desempeñando.

Para este estudio tomará la palabra Jefe, que es más usada en el sector público, para designar la nomenclatura del nivel más alto del Departamento que me ocupa.

Toda persona que trabaja como Jefe, debe aprender la manera de hacerlo siguiendo ciertas reglas, por ejemplo; encontramos lo que William H. --

Van Dorsal nos dice:\*

- 1.- Debe aprender como guiar y dirigir los esfuerzos del personal de cuya -  
dirección es responsable. Esto implica tener conocimiento de los mu -  
chos factores que sirven de incentivos para que la gente actúe, compren -  
der y utilizar los principios y métodos de supervisión eficaces.
- 2.- Debe aprender la manera de trabajar en la Empresa de la que él y su per -  
sonal forman parte. Esto implica que el Jefe debe conocer algo acerca  
de los principios de organización y acerca de como una Empresa funciona  
con mayor eficacia.
- 3.- Debe aprender la forma de preparar y enseñar a la gente a ejecutar sus  
tareas. Debe estar capacitada para preparar individuos que han de ocu -  
par puestos de mayor responsabilidad.
- 4.- Debe aprender a hablar y escribir clara y eficazmente y también leer y  
escuchar. Existen técnicas para llevar a cabo todo esto, y a menudo se  
engloban bajo el término comunicaciones. Es evidente que un jefe debe  
ser capaz tanto de enviar como recibir.
- 5.- Debe aprender a analizar las cantidades de trabajo, toda persona que in -  
tente dirigir empleados y manejar recursos, ha de poseer criterio para  
juzgar cuál es la cantidad de trabajo razonable para un día de labor, o  
para una semana, o un año. Si puede hacerlo, llegará a saber con bas -  
tante exactitud, si su personal es excesivo o insuficiente, además, ne -  
cesita saber en que forma deberán asignarse las diversas clases de tra -  
bajo.
- 6.- Debe aprender la manera de trazar un plan de acción u operaciones, ya -  
que una correcta organización, es importante en cualquier trabajo, pero  
muy especialmente en Administración.

---

\* Van Dorsal William R.- Supervisión de Personal de Oficinas Públicas y  
Empresas.

- 7.- Debe aprender a disponer un programa de trabajo fijando un horario como parte del plan y señalando prioridades a las diversas tareas comprendidas en él.
- 8.- Debe aprender a mejorar la eficiencia en el funcionamiento de las actividades, ello redundará en la disminución de gastos de operación, haciéndolas a la vez más fáciles.



### III.- ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

La representación gráfica de la estructura orgánica del Departamento de Personal, nos muestra una división de funciones tendientes a la especialización.

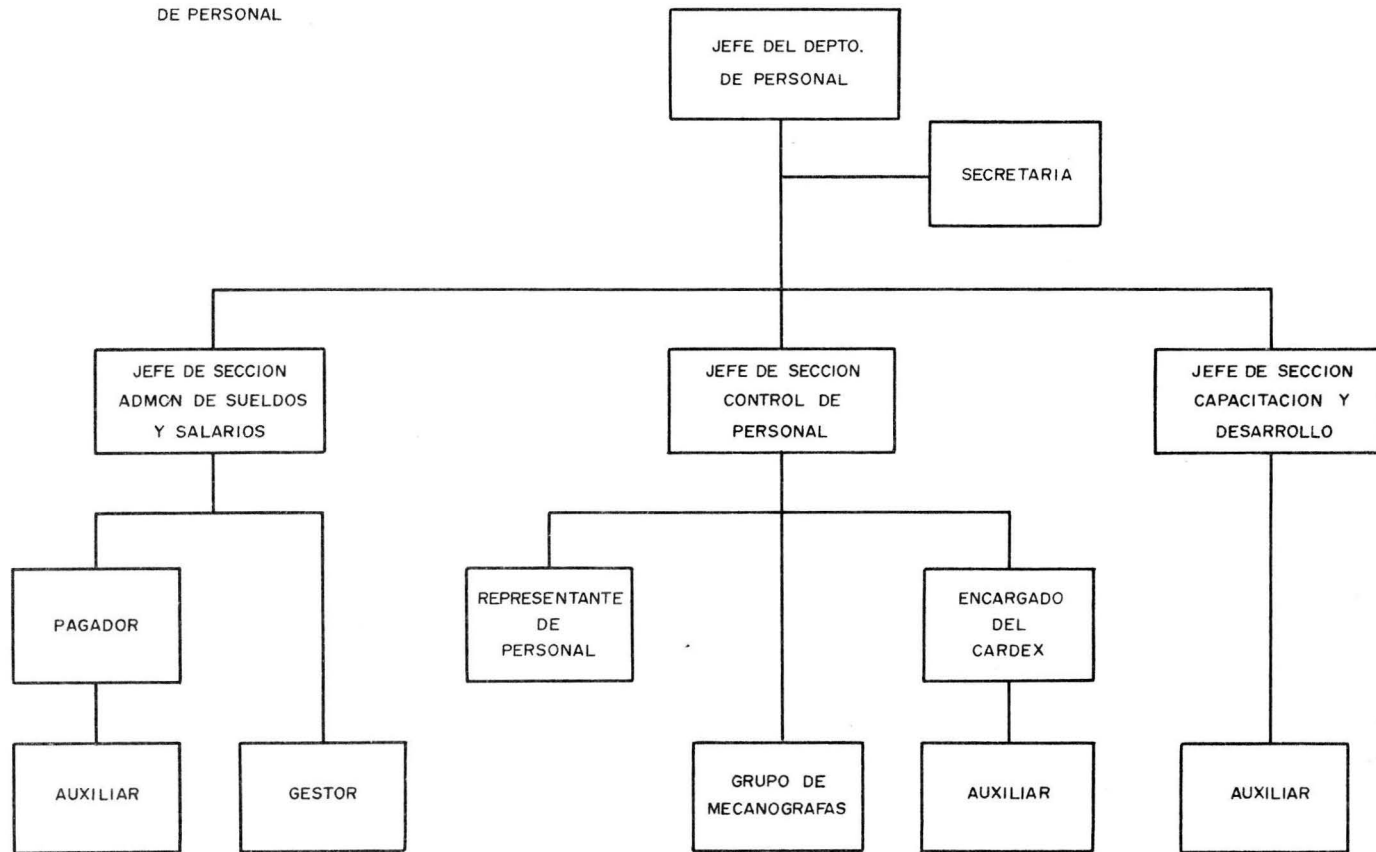
Estas funciones abarcan las áreas que se citan a continuación:

- 1.- Reclutamiento, selección y contratación.
- 2.- Capacitación y Desarrollo.
- 3.- Administración de Sueldo y Salarios.
- 4.- Control del Personal, etc.

En relación con la división anterior, no es posible afirmar que sea de carácter universal, pero sí que es una base, un lineamiento del cuál partir para que con las condiciones operantes, el volumen de operaciones real y la situación concreta, se determine la estructura.

Por último es conveniente que señale que aunque las funciones son independientes, tienen que coordinarse entre sí para lograr los objetivos del Departamento y esto aunque delegada la autoridad y compartida la responsabilidad se logra a través de la Jefatura del mismo.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO  
DE PERSONAL



#### IV.- DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO.

##### 1.- RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION.

- a) Establecer políticas y procedimientos que nos ayuden a contratar — los mejores candidatos para cada una de las vacantes, valiéndonos — de las fuentes de reclutamiento tales como: Centros de Estudio, Boll sas de Trabajo, Agencias, Anuncios en el Periódico, etc.
- b) Llevar a cabo pruebas psicológicas y de aptitudes, que permitan la selección de los mejores candidatos asesorándose cuando se requiera de los despachos que proporcionan este servicio, o bien de personal de tiempo completo especializado que trabaje en la empresa y que — pueda aplicar dichas pruebas.
- c) Efectuar la inducción correspondiente con el personal de nuevo in — greso.
- d) Llevar a cabo la contratación considerando las requisiciones de per — sonal debidamente autorizadas y que hayan sido presentadas en este Departamento con la debida oportunidad, así mismo, que el candidato haya presentado la documentación correspondiente.
- e) Llevar a cabo el control efectivo de la contratación y trámites in — ternos para que el empleado quede debidamente registrado.

##### 2.- CAPACITACION Y DESARROLLO

- a) Programar diversos cursos intensivos, para proporcionar entrenamient o a los diferentes niveles de la dirección, tales cursos pueden — ser sobre: Relaciones Humanas, Administración, Manejo de Personal, Supervisión, Comunicación, Objetivos, Políticas y Procedimientos de la Organización, Manejo de Equipo, Actividades Secretariales, etc.

- b) Proporcionar entrenamiento al personal de la Dependencia que cuente con potencial para ocupar futuros puestos ejecutivos previa selección, a fin de desarrollarlos en las diferentes áreas.
- c) Realizar estudios para reclutar y seleccionar profesionistas, con la finalidad de entrenarlos y capacitarlos para asignarlos posteriormente en las diversas áreas donde se requiera.

### 3.- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

La Administración de sueldos y salarios tienen por objeto mantener en forma equitativa, los sueldos que perciben los empleados en relación con las actividades que desarrolla, estableciendo un tabulador de salarios con mínimos y máximos para cada categoría. Para esto se realizará un sistema de análisis y valuación de puestos que permita:

- a) Contratar al personal competente.
- b) Desarrollar políticas y procedimientos que permitan garantizar los aumentos de salarios, de acuerdo con la actuación de cada empleado.  
(Calificación de Méritos)
- c) Explicar al empleado las razones concretas en las diferencias de sueldos y categorías, reforzando con esto las buenas relaciones con el personal.
- d) Delimitar las actividades y responsabilidades de cada puesto.
- e) Controlar y planear el costo de los sueldos y analizar sus tendencias.
- f) Elaborar un manual de personal que contenga: políticas, procedimientos, aumentos de sueldo por mérito, promociones, ajustes, compensaciones, etc.

## 4.- CONTROL DEL PERSONAL

- a) Atender los movimientos escalafonarios del Personal de la Dependencia, tratando de apegarse a las disposiciones establecidas y a las políticas de Administración de Sueldos y Salarios.
- b) Mantener informados a los funcionarios y al personal, de todos los cambios, promociones, sustituciones, variaciones e información en general de lo acontecido en la Dependencia a través de comunicaciones internas, boletines, tableros, etc.
- c) Seguir fomentando las buenas relaciones con jefes, representantes sindicales y con los de la Comisión Mixta de Escalafón, a través de reuniones, comidas, etc.
- d) Atender todas las actividades relacionadas con este Departamento, - fomentando el trabajo en equipo y asesorando a los demás Departamentos en el aspecto de Administración de Personal para el mejor logro de los objetivos.
- e) Llevar los registros al día, de todos los movimientos del personal de la Dependencia.

V.- DESCRIPCIONES DE ACTIVIDADES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO.

Las actividades de los integrantes de un Departamento de Personal, como el presentado en el Organigrama de páginas anteriores se podrían describir en forma de ejemplo, no de observancia obligatoria ni general, con los análisis de puestos que a continuación se presentan aclarándose con esto que servirían de pauta para el cumplimiento de los objetivos del Departamento y de base para distribuir el trabajo y capacitar o entrenar al personal en el desempeño de sus labores y también de norma para que actúen con discreción y en defensa de la imagen y resultados del Departamento.

## "ANALISIS DE PUESTOS"

1.- Identificación del Puesto:

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| a) Nombre de la Dependencia.    | Dirección General de Egresos  |
| b) Nombre de la Subdirección.   | Administrativa  |
| c) Nombre del Puesto.           | Jefe del Departamento de Personal.  |
| d) Número de puestos similares. | Ninguno   |
| e) Supervisión:                 |   |
| Sobre el puesto                 | Subdirector Administrativo  |
| Del puesto a otros puestos.     | Jefe Sección de Capacitación y Desarrollo, Jefe Sección de Administración de Sueldos y Salarios, Jefe Sección del Control de Personal y Secretaría.                 |
| f) Contactos:                   |   |
| Permanentes Internos.           | Subdirector Administrativo, Jefes de Departamento, Representantes del Sindicato, Representantes de la Comisión Mixta de Escalafón y demás personal de la Dirección. |
| Eventuales Internos.            | Director y Subdirectores de la Dirección.   |
| Permanentes Externos.           | Solicitantes de Empleo.   |

Eventuales Externos

Despachos de selección, bolsas de trabajo y demás fuentes de reclutamiento, centros de capacitación y asociaciones de desarrollo y Dependencias Oficiales.

2.- Identificación del Empleado.

a) Nombre	X X X X X X
b) Sueldo	X X X X X X
c) Horario de Actividades	X X X X X X
	X X X X X X
d) Categoría	X X X X X X

3.- Descripción Genérica.

Supervisa todas las funciones del Departamento, coordina y aprueba los planes y programas de trabajo, revisa y distribuye las actividades entre el personal, desarrolla actividades administrativas en las diferentes áreas y fomenta las relaciones humanas.

4.- Descripción Específica.

- Supervisa las actividades de la Administración de Sueldos y Salarios, Capacitación y Desarrollo y Control del Personal.
- Supervisa y revisa todas las actividades relacionadas con los movimientos escalafonarios de plazas vacantes.



- c) Revisa requerimientos de personal, peticiones de aumentos de sueldo por ajustes, promociones, compensaciones y méritos. Atiende diversos problemas de trabajo, con jefes de Departamento y representantes del Sindicato, asegurándose que se cumplan las disposiciones y políticas establecidas.
- d) Investiga indisciplinas del Personal de la Dirección, recomendando acción a tomar de acuerdo con lo establecido en la legislación laboral y demás reglamentos de la Secretaría.  
Atiende diversos asuntos emanados de la Dirección, Subdirecciones y Departamentos tales como: acuerdos, oficios, constancias de nombramiento, requisiciones, etc.
- e) Asesora y recomienda a jefes y subjefes de departamento, en materias relativas a la Administración de Personal, Sueldos y Salarios y Capacitación y Desarrollo.
- f) Interpreta exámenes psicológicos y de aptitudes y comenta sus puntos de vista con los funcionarios de la Dirección respectivos.
- g) Lleva a cabo entrevistas evaluando a los candidatos en los casos - de niveles superiores que tienen vacantes.
- h) Fomenta las buenas relaciones entre el personal de la Dirección, - así como con los representantes sindicales y de la Comisión Mixta de Escalafón.
- i) Desarrolla diversas funciones conexas al puesto según se requiera.

5.- Experiencia y Escolaridad requerida en el puesto.

- a) Pasante de las carreras de Licenciado en Administración de Empresas o Licenciado en Relaciones Industriales.

- b) Cinco años en el área de Administración de Personal y básicamente haber desempeñado funciones de supervisión, coordinación de personal, - de administración de sueldos y salarios, capacitación y desarrollo y control de personal.

## "ANALISIS DE PUESTOS"

1.- Identificación del Puesto.

a) Nombre de la Dependencia.	Dirección General de Egresos
b) Nombre de la Subdirección.	Administrativa
c) Nombre del Departamento.	Personal
d) Nombre del Puesto.	Secretaria
e) Número de puestos similares.	Dos
f) Supervisión:	
Sobre el Puesto.	Jefe del Departamento
Del puesto a otros puestos.	Ninguno
g) Contactos:	
Permanentes Internos	Personal del Departamento
Eventuales Internos	Ninguno
Permanentes Externos	Ninguno
Eventuales Externos	Ninguno

2.- Identificación del Empleado.

a) Nombre	X X X X X
b) Sueldo	X X X X X
c) Horario de Actividades	X X X X X
d) Categoría	X X X X X

3.- Descripción Genérica.

Efectúa actividades secretariales de rutina, que requiere conocimientos -

de taquigrafía y mecanografía. Concerta y confirma citas. Elabora borradores de correspondencia de rutina. Atiende a las personas que llegan al Departamento, contesta llamadas telefónicas y selecciona y archiva correspondencia.

#### 4.- Descripción Específica.

- a) Concerta citas y lleva a cabo actividades de rutina tales como: mantener en orden los archivos del Departamento, los expedientes confidenciales, recibir y despachar la correspondencia y atender el teléfono.
- b) Atiende con toda amabilidad y cortesía a las personas que llegan a la Oficina a tratar cualquier asunto.
- c) Mecanografía y controla los trámites referentes a los acuerdos, constancias de nombramiento y similares asigna los números correspondientes a toda la correspondencia que sale del Departamento, memoranda, reportes, oficios, circulares, informes y similares.
- d) Toma y transcribe dictado, en relación con la correspondencia, memoranda, reportes, oficios, circulares, informes y similares.
- e) Sella y vigila que se distribuya correspondencia y demás documentos dentro del Departamento y demás Departamentos de la Dependencia.
- f) Desarrolla diversas actividades conexas al puesto según se requiera.

#### 5.- Experiencia y Escolaridad requerida en el puesto.

- a) Experiencia De 2 a 3 años en el desempeño de actividades secretariales.
- b) Escolaridad Diploma de Secretaria.

## "ANÁLISIS DE PUESTOS"

1.- Identificación del Puesto.

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| a) Nombre de la Dependencia.    | Dirección General de Egresos  |
| b) Nombre de la Subdirección.   | Administrativa  |
| c) Nombre del Departamento.     | Personal  |
| d) Nombre del puesto.           | Jefe Sección de Administración de Sueldos y Salarios  |
| e) Número de puestos similares. | Ninguno   |
| f) Supervisión:                 |   |
| Sobre el puesto.                | Jefe del Departamento   |
| Del puesto a otros puestos.     | Pagador, Gestor, y Auxiliar Administrativo.   |
| g) Contactos:                   |   |
| Permanentes Internos.           | Personal del Departamento.  |
| Eventuales Internos.            | Subdirector Administrativo, Jefes y Subjefes de Departamento y demás personal de la Dirección y Representantes de la Comisión Mixta de Escalafón. |
| Permanentes Externos.           | Ninguno   |
| Eventuales Externos.            | Dependencias Oficiales, Empresas Privadas y Asociaciones diversas.  |

2.- Identificación del Empleado.

a) Nombre	X X X X X
b) Sueldo	X X X X X
c) Horario de Actividades	X X X X X
d) Categoría	X X X X X

3.- Descripción Genérica.

Maneja las políticas y procedimientos de la Administración de Sueldos y Salarios. Conduce estudios de clasificaciones de sueldos. Determina las funciones de cada puesto mediante el análisis de deberes y responsabilidades. Evalúa y mantiene el programa a través de registros, estadísticas, gráficas y tabuladores de sueldos. Adapta las políticas para la Administración de Sueldos y Salarios conforme a los requerimientos de la Dependencia. Lleva a cabo los movimientos escalafonarios.

4.- Descripción Específica.

- Maneja procedimientos y políticas de sueldos y salarios de la Dependencia, asesorando a jefes, subjefes y supervisores en cada uno de los Departamentos.
- Controla la calificación de méritos del personal a diferentes niveles. Recomienda transferencias, promociones, compensaciones, etc., e informa sobre los resultados que vaya obteniendo.
- Coordina las actividades del Comité de Valuación, a fin de discutir problemas relacionados con la Administración de Sueldos y Salarios y

establece relaciones con otras Dependencias Oficiales y el sector privado.

- d) Prepara gráficas, reportes, estadística de salarios, tendencias de sueldos en el mercado, para reflejar los sueldos y salarios de la Dependencia.
- e) Realiza análisis y valuación de los puestos existentes, para determinar las actividades y responsabilidades de cada uno, a fin de mantener sueldos y salarios adecuados a las labores asignadas y facilitar la selección del personal requerido.
- f) Establece contacto con otras Dependencias Oficiales y sector privado a fin de utilizar las técnicas apropiadas para aplicarlas en beneficio de la Dependencia.
- g) Efectúa el desahogo de plazas vacantes de la Dependencia boletiniéndolas y asegurándose que los concursantes reúnan los requisitos establecidos, aplica pruebas, evalúa resultados y mantiene un contacto directo con la Comisión Mixta de Escalafón.
- h) Desarrolla diversas actividades conexas al puesto según se requiera.

5.- Experiencia y Escolaridad requerida en el puesto.

- a) Pasante de las carreras de Licenciado en Administración de Empresas - o Licenciado en Relaciones Industriales.
- b) De 3 a 4 años en el área de personal y básicamente en el desempeño de las actividades relacionadas con Administración de Sueldos y Salarios.

## "ANALISIS DE PUESTOS"

1.- Identificación del Puesto.

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| a) Nombre de la Dependencia.    | Dirección General de Egresos  |
| b) Nombre de la Subdirección.   | Administrativa  |
| c) Nombre del Departamento.     | Personal  |
| d) Nombre del Puesto.           | Jefe Sección Control de Personal.   |
| e) Número de puestos similares. | Ninguno   |
| f) Supervisión:                 |   |
| Sobre el puesto.                | Jefe del Departamento   |
| Del puesto a otros puestos.     | Representante de personal, en -<br>cargado Kardex, mecanógrafas vo<br>lantes y auxiliar de intenden -<br>cia. |
| g) Contactos:                   |   |
| Permanentes Internos.           | Jefe del Departamento y todo el<br>personal de la Dependencia.  |
| Eventuales Internos.            | Jefes y Subjefes de Departamento,<br>personal de la Dependencia.  |
| Permanentes Externos.           | Ninguno   |
| Eventuales Externo.             | Despachos que efectúan las prue<br>bas psicológicas y de aptitudes.   |

2.- Identificación del Empleado.

- |           |           |
|-----------|-----------|
| a) Nombre | X X X X X |
| b) Sueldo | X X X X X |



- |                           |           |
|---------------------------|-----------|
| c) Horario de Actividades | X X X X X |
| d) Categoría              | X X X X X |

### 3.- Descripción Genérica.

Supervisa las actividades del área del Control de Personal de la Dependencia, tales como: selección y contratación de personal, manejo de Kardex, -mecanógrafas e intendencia.

### 4.- Descripción Específica.

- a) Supervisa se elaboren los acuerdos, contratos y constancias de nombramiento del personal de la Dirección, registros en Kardex, expedientes etc., a fin de mantener el adecuado control.
- b) Efectúa estudios sobre las peticiones de los Jefes de Departamento, - en relación con los cambios internos de personal, apegándose a las políticas y procedimientos establecidos.
- c) Supervisa se lleve a cabo el reclutamiento, la selección y contratación de candidatos a fin de atender adecuadamente las requisiciones - de personal.
- d) Lleva a cabo el control de faltas y retardos del personal de la Dirección, a través de los reportes de ausentismo recibidos, con objeto de informar a cada jefe de Departamento, sobre el ausentismo y puntualidad de su personal.
- e) Proporciona toda la información que solicitan los Jefes de Departamento sobre los diferentes asuntos relacionados con el área de personal.
- f) Desarrolla diversas actividades conexas al puesto según se requiera.

5.- Experiencia y Escolaridad requerida en el puesto.

- a) Pasante de las carreras de Licenciado en Administración de Empresas o Relaciones Industriales.
- b) De 3 a 4 años en el área de personal y básicamente en el desempeño de las actividades relacionadas con el control de personal.

## "ANALISIS DE PUESTOS"

1.- Identificación del Puesto.

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| a) Nombre de la Dependencia.    | Dirección General de Egresos   |
| b) Nombre de la Subdirección.   | Administrativa   |
| c) Nombre del Departamento.     | Personal   |
| d) Nombre del Puesto.           | Jefe Sección de Capacitación y Desarrollo  |
| e) Número de puestos similares. | Ninguno  |
| f) Supervisión:                 |  |
| Sobre el puesto.                | Jefe del Departamento  |
| Del puesto a otros puestos.     | Auxiliar de Capacitación y Desarrollo.   |
| g) Contactos:                   |  |
| Permanentes Internos.           | Personal del Departamento.   |
| Eventuales Internos.            | Subdirector Administrativo, Jefes y Subjefes de Departamento y demás personal de la Dirección. |
| Permanentes Externos.           | Ninguno  |
| Eventuales Externos.            | Instructores, centros de capacitación, asociaciones de desarrollo y Dependencias Oficiales.    |

2.- Identificación del Empleado.

- |           |           |
|-----------|-----------|
| a) Nombre | X X X X X |
| b) Sueldo | X X X X X |

- |                           |           |
|---------------------------|-----------|
| c) Horario de Actividades | X X X X X |
| d) Categoría              | X X X X X |

### 3.- Descripción Genérica.

Desarrolla y coordina las actividades de Capacitación y el entrenamiento de todo el personal de la Dependencia a través de programas, cursos intensivos, conferencias etc. Efectúa la evaluación de los empleados, los resultados de los cursos y los programas de entrenamiento.

### 4.- Descripción Específica.

- Desarrolla, coordina programas y cursos intensivos dirigidos a todo el personal de la Dependencia, a fin de desarrollar el potencial de cada empleado, para que puedan ser considerados posteriormente para promociones, aumentos por mérito, etc.
- Realiza encuestas para determinar las necesidades de la Dependencia, en cuanto a la Capacitación del Personal.
- Establece contactos con otras Dependencias Oficiales, empresas privadas, universidades, escuelas técnicas y centros de capacitación, a fin de utilizar las técnicas apropiadas para aplicarlas en beneficio de la Dependencia.
- Realiza programas audio-visuales complementarios sobre aspectos de productividad, higiene, salud, seguridad, relaciones humanas, etc. De acuerdo a las necesidades de la Dependencia.
- Coordina las pláticas de inducción para el personal de nuevo ingreso, a fin de orientarlos sobre la estructura orgánica, políticas, procedi

mientos, prestaciones y disposiciones generales de la Dependencia.

f) Desarrolla diversas actividades conexas al puesto según se requiera.

5.- Experiencia y Escolaridad requerida en el puesto.

a) Pasante de las carreras de Licenciado en Administración de Empresas o Licenciado en Relaciones Industriales.

b) De 3 a 4 años en el área de personal básicamente en el desempeño de las actividades relacionadas con el área de Capacitación y Desarrollo del personal.

## "ANALISIS DE PUESTOS"

1.- Identificación del Puesto.

a) Nombre de la Dependencia	Dirección General de Egresos
b) Nombre de la Subdirección.	Administrativa
c) Nombre del Departamento.	Personal
d) Nombre del Puesto.	Pagador
e) Número de puestos similares.	Uos
f) Supervisión:	
Sobre el puesto.	Jefe de Sección de Administra - ción de Sueldos y Salarios.
Del puesto a otros puestos.	Auxiliar del Pagador
g) Contactos:	
Permanentes Internos.	Jefe del Departamento, jefe sec - ción control de personal y todo el personal de la Dependencia.
Eventuales Internos.	Ninguno
Permanentes Externos.	Departamento de Contabilidad, - Pagaduría General y Dirección - General de Pagos.
Eventuales Externos.	Ninguno.

2.- Identificación del Empleado.

a) Nombre	X X X X X
b) Sueldo	X X X X X

- |                           |           |
|---------------------------|-----------|
| c) Horario de Actividades | X X X X X |
| d) Categoría              | X X X X X |

### 3.- Descripción Genérica.

Efectúa el pago de sueldos al personal, resuelve y aclara descuentos y diferencias en los cheques que recibe el personal. Elabora liquidaciones - del tiempo extraordinario, gratificaciones y pago de aguinaldo.

### 4.- Descripción Específica.

- a) Recoge los cheques en la Pagaduría de la Dependencia, los entrega quinenalmente a todo el personal, y lleva un control de los mismos.
- b) Recibe formas de autorización de tiempo extraordinario y con base en estas, prepara liquidación para el pago correspondiente, mantiene al corriente el archivo respectivo y proporciona información cuando se - le solicite.
- c) Resuelve y aclara descuentos efectuados en los cheques que recibe el personal por retardos, faltas, permisos, etc. Solicita reembolsos - cuando procede.
- d) Revisa que el pago de sueldo se realice en el día y forma correspon - diente, verifica que las firmas del personal que recibe cheques estén completas, cancela y devuelve cheques del personal que causó baja.
- e) Desarrolla diversas actividades conexas al puesto, según se requiera.

### 5.- Escolaridad y Experiencia requerida en el puesto.

- a) Escolaridad. Certificado de Preparatoria o si

b) Experiencia.

milar.

De 2 a 3 años en las áreas de -  
personal o contabilidad y básicamente en el desempeño de las actividades relacionadas con Pa  
gadura y Nóminas.



## "ANALISIS DE PUESTOS"

1.- Identificación del Puesto.

a) Nombre de la Dependencia.	Dirección General de Egresos
b) Nombre de la Subdirección.	Administrativa
c) Nombre del Departamento.	Personal
d) Nombre del Puesto.	Gestor
e) Número de puestos similares.	Ninguno
f) Supervisión:	
Sobre el puesto.	Jefe de Sección Administración de Sueldos y Salarios
Del puesto a otros puestos.	Ninguno
g) Contactos:	
Permanentes Internos.	Jefe de Sección Administración de Sueldos y Salarios, Personal de la Dependencia.
Eventuales Internos.	Jefes de Departamento de la De-- pendencia.
Permanentes Externos.	Departamento de Contabilidad, -- Dirección General de Pagos y De- partamento de Personal de la Se- cretaría.
Eventuales Externos.	Ninguno.

2.- Identificación del Empleado.

a) Nombre X X X X X

b) Sueldo	X X X X X
c) Horario de Actividades	X X X X X
d) Categoría	X X X X X

### 3.- Descripción Genérica.

Activa y tramita el pronto pago al personal de nuevo ingreso, controla y mantiene informado al personal el estado que guardan los pagos especiales, aumentos en las compensaciones nuevos nombramientos, etc., lleva registros que ocupa para dar información a jefes y personal de la Dependencia.

### 4.- Descripción Específica.

- Activa y tramita el pronto pago al personal de nuevo ingreso, acude a las diferentes dependencias y archivos según sea necesario.
- Controla en registros la situación que guarda el trámite para el pago al personal de la Dependencia que recibe aumento en las compensaciones pagos únicos, nuevos nombramientos, promociones, etc.
- Mantiene informado al personal y jefes del avance de los trámites, — aclara y resuelve dudas en lo referente a las labores de gestoría.
- Elabora reporte de actividades y archiva documentación.
- Desarrolla diversas actividades conexas al puesto según se requiera.

### 5.- Experiencia y Escolaridad requerida en el puesto.

- Experiencia 2 a 3 años de experiencia en trabajos de oficina como gestor o -trato continuo con personal

b) Escolaridad

Preparatoria, Vocacional o carrera comercial terminada.

## "ANALISIS DE PUESTOS"

1.- Identificación del Puesto.

a) Nombre de la Dependencia.	Dirección General de Egresos
b) Nombre de la Subdirección.	Administrativa
c) Nombre del Departamento.	Personal
d) Nombre del Puesto.	Auxiliar del Pagador
e) Número de puestos similares.	Dos
f) Supervisión:	
Sobre el Puesto.	Pagador
Del puesto a otros puestos.	Ninguno
g) Contactos:	
Permanentes Internos.	Pagador, Jefe de Sección de Ad ministración de Sueldos y Sala rios y personal de la Depend <u>en</u> cia.
Eventuales Internos.	Ninguno
Permanentes Externos.	Ninguno
Eventuales Externos.	Ninguno

2.- Identificación del Empleado.

a) Nombre	X X X X X
b) Sueldo	X X X X X
c) Horario de Actividades	X X X X X
d) Categoría	X X X X X

### 3.- Descripción Genérica.

Auxilia en el pago de sueldos al personal, mecanografía liquidaciones - de tiempo extraordinario, gratificaciones y pago de aguinaldo.

### 4.- Descripción Específica.

- a) Auxilia en el pago de sueldos que se efectúa al personal, entregando cheques recabando firmas en nóminas y solicitando identificación correspondiente.
- b) Mecanografía y archiva relaciones, nóminas, liquidaciones etc., y - proporciona la información solicitada.
- c) Verifica cheques contra nóminas así como clave y categoría del empleado a fin de asegurarse que todos los datos sean correctos.
- d) Desarrolla diversas actividades conexas al puesto, según se requiera.

### 5.- Escolaridad y experiencia requerida en el puesto.

- |                |   |
|----------------|---|
| a) Escolaridad | Certificado de preparatoria o - similar.  |
| b) Experiencia | De 12 a 18 meses en las áreas de nóminas o en actividades relacionadas con pago de sueldos. |

## "ANALISIS DE PUESTOS"

1.- Identificación del Puesto.

a) Nombre de la Dependencia.	Dirección General de Egresos
b) Nombre de la Subdirección.	Administrativa
c) Nombre del Departamento.	Personal
d) Nombre del Puesto.	Representante de Personal
e) Número de puestos similares.	Ninguno
f) Supervisión:	
Sobre el puesto.	Jefe de Sección Control de Personal
Del puesto a otros puestos.	Ninguno
g) Contactos:	
Permanentes Internos.	Personal del Departamento
Eventuales Internos.	Subdirección Administrativa
Permanentes Externos.	Solicitantes de Empleo, Despachos que efectúan las pruebas psicológicas y de aptitudes y fuentes de reclutamiento.
Eventuales Externos.	Ninguno

2.- Identificación del Empleado.

a) Nombre	X X X X X
b) Sueldo	X X X X X
c) Horario de Actividades	X X X X X
d) Categoría	X X X X X

### 3.- Descripción Genérica.

Realiza actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación y selección de personal.

### 4.- Descripción Específica.

- a) Realiza las entrevistas preliminares a los solicitantes de empleo; - proporciona la opinión del candidato y determina si éste reúne los - requisitos del puesto.
- b) Revisa la documentación presentada por los candidatos que se requiere para la contratación. Elabora contratos y formas diversas.
- c) Lleva a cabo las pláticas de contratación del personal de nuevo ingreso, proporcionando información general acerca de la Dependencia y normas de trabajo, entrega folletos e instructivos sobre políticas y procedimientos generales. Efectúa las presentaciones con el personal - respectivo.
- d) Envía los candidatos a que efectúen las pruebas psicológicas o de aptitudes, según sea el caso, de acuerdo con el puesto y mantiene un - contacto directo con los despachos correspondientes a fin de contar - con los resultados en el menor tiempo posible y en la forma requerida.
- e) Mantiene un constante contacto con fuentes de reclutamiento tales como: bolsas de trabajo, agencias, centros de estudio, etc., a fin de - contar con una cartera de prospectos por especialidades, para cubrir los puestos vacantes, en el menor tiempo posible.
- f) Formula reporte diario del movimiento de personal y proporciona información sobre altas, cambios internos y bajas y mantiene actualizada - la plantilla del personal por Departamentos.

g) Desarrolla diversas actividades conexas al puesto según se requiera.

5.- Escolaridad y Experiencia requerida en el puesto.

- |                |  |
|----------------|--|
| a) Escolaridad | 1 ó 2 años de carrera profesional.       |
| b) Experiencia | De 2 a 3 años en actividades de oficina. |



## "ANALISIS DE PUESTOS"

1.- Identificación del Puesto.

a) Nombre de la Dependencia.	Dirección General de Egresos
b) Nombre de la Subdirección.	Administrativa
c) Nombre del Departamento.	Personal
d) Nombre del puesto.	Encargado del Kardex
e) Número de puestos similares.	Dos
f) Supervisión:	
Sobre el puesto.	Jefe de Sección Control de Personal.
Del puesto a otros puestos.	Auxiliar del Kardex
g) Contactos:	
Permanentes Internos.	Personal del Departamento
Eventuales Internos.	Jefe del Departamento
Permanentes Externos	Ninguno
Eventuales Externos.	Ninguno

2.- Identificación del Empleado.

a) Nombre	X X X X X
b) Sueldo	X X X X X
c) Horario de Actividades	X X X X X
d) Categoría	X X X X X

### 3.- Descripción Genérica.

Realiza actividades relacionadas con el control del personal de la Dirección y manejo del Kardex y archivo del Departamento.

### 4.- Descripción Específica.

- a) Mecanografía volantes de incidencia, basándose en los reportes que recibe de los Jefes de Departamento por retardos, faltas, permisos del personal etc. Efectúa las anotaciones respectivas en Kardex y envía copias a la sección de archivo del Departamento.
- b) Recibe reportes de movimientos de personal, cambios, altas, bajas, - compensaciones, etc. Efectúa las anotaciones respectivas en el Kardex, afecta las plantillas de personal y elabora el reporte de número de personas asignadas a cada Departamento.
- c) Tramita vacaciones, permisos e incapacidades del personal, afecta el Kardex, elabora avisos de reanudación de labores, prórrogas, etc., y proporciona la información que se le solicite.
- d) Mecanografía listados mensuales de asistencia, los compagina y los envía en su debida oportunidad al personal que se encarga de este control.
- e) Desarrolla diversas actividades conexas al puesto, según se requiera.

### 5.- Experiencia y Escolaridad requerida en el puesto.

- a) Experiencia De 2 a 3 años en actividades de personal.
- b) Escolaridad Secundaria terminada.

## "ANALISIS DE PUESTOS"

1.- Identificación del Puesto.

a) Nombre de la Dependencia.	Dirección General de Egresos
b) Nombre de la Subdirección.	Administrativa
c) Nombre del Departamento.	Personal
d) Nombre del Puesto.	Ayudante del Kardex
e) Número de puestos similares.	Dos
f) Supervisión:	
Sobre el puesto.	Encargado del Kardex
Del puesto a otros puestos.	Ninguno
g) Contactos:	
Permanentes Internos.	Encargado del Kardex, Jefe Sección Control de Personal
Eventuales Internos.	Ninguno
Permanentes Externos.	Ninguno
Eventuales Externos.	Ninguno

2.- Identificación del Empleado.

a) Nombre	X X X X X
b) Sueldo	X X X X X
c) Horario de Actividades	X X X X X
d) Categoría	X X X X X

### 3.- Descripción Genérica.

Lleva a cabo actividades de mecanografía tales como: reportes de incidencias de personal, permisos, licencias, etc., y manejo del Kardex y del archivo del Departamento.

### 4.- Descripción Específica.

- a) Mecanografía volantes, reportes de incidencias del personal por faltas, retardos, licencias médicas, permisos, etc., basándose en los reportes recibidos.
- b) Ayuda a mecanografiar las tarjetas de Kardex con los movimientos altas, bajas, cambios de sueldo, etc., que afecta al personal de la Dependencia.
- c) Controla junto con el Encargado del Kardex el vencimiento de las licencias y reanudación de labores del personal de los diferentes Departamentos.
- d) Archiva y mantiene el control del archivo del departamento, proporciona la información requerida.
- e) Desarrolla diversas actividades conexas al puesto según se requiera.

### 5.- Experiencia y Escolaridad requerida en el puesto.

- |                |  |
|----------------|--|
| a) Experiencia | 12 a 18 meses como mecanógrafo ó<br>encargado del kardex y archivo |
| b) Escolaridad | Diploma de mecanógrafo   |

## "ANALISIS DE PUESTOS"

1.- Identificación del Puesto.

a) Nombre de la Dependencia.	Dirección General de Egresos
b) Nombre de la Subdirección.	Administrativa
c) Nombre del Departamento.	Personal
d) Nombre del Puesto.	Mecanógrafa Volante
e) Número de puestos similares.	Cuatro
f) Supervisión Sobre el puesto.	Jefe de Sección Control de Personal.
Del puesto a otros puestos.	Ninguno
g) Contactos:	
Permanentes Internos.	Personal del Departamento
Eventuales Internos.	Jefes de Sección del Departamento, Jefes de Departamento.
Permanentes Externos.	Ninguno
Eventuales Externos.	Ninguno

2.- Identificación del Empleado.

a) Nombre	X X X X X
b) Sueldo	X X X X X
c) Horario de Actividades	X X X X X
d) Categoría	X X X X X

### 3.- Descripción Genérica.

Lleva a cabo diversas actividades de mecanografía en el Departamento de Personal y en cualquier Departamento de la Dependencia en donde se requieran sus servicios.

### 4.- Descripción Específica.

- a) Lleva a cabo diversas actividades de mecanografía tomando dictado y transcribiendo, convocatorias, circulares, comunicaciones y correspondencia en general.
- b) Desarrolla los trabajos referentes al área, mecanografiando relaciones, listas de asistencia, convocatorias, etc., según se requiera.
- c) Proporciona servicios de mecanografía a los distintos Departamentos de la Dependencia, en los casos de faltas por licencias, permisos, etc., de las secretarías o mecanógrafas.
- d) Desarrolla diversas actividades conexas al puesto, según se requiera.

### 5.- Experiencia y Escolaridad requerida en el puesto.

- a) Experiencia De 1 a 2 años en el desempeño de actividades de mecanografía.
- b) Escolaridad Diploma de Mecanógrafa.

## "ANALISIS DE PUESTOS"

1.- Identificación del Puesto.

a) Nombre de la Dependencia.	Dirección General de Egresos
b) Nombre de la Subdirección.	Administrativa
c) Nombre del Departamento.	Personal
d) Nombre del Puesto.	Auxiliar de Capacitación y Desarrollo.
e) Número de puestos similares.	Dos
f) Supervisión:	
Sobre el puesto.	Jefe de Sección de Capacitación y Desarrollo.
Del puesto a otros puestos.	Ninguno
g) Contactos:	
Permanentes Internos.	Jefe de Sección de Capacitación y Desarrollo, Personal de la Dependencia que asiste a los cursos.
Eventuales Internos.	Ninguno
Permanentes Externos.	Ninguno
Eventuales Externos.	Ninguno

2.- Identificación del Empleado.

a) Nombre	X X X X X
b) Sueldo	X X X X X
c) Horario de Actividades	X X X X X
d) Categoría	X X X X X

3.- Descripción Genérica.

Desarrolla actividades de mecanografía relacionadas con los programas y - cursos de Capacitación y Desarrollo al personal. Mantiene el archivo de - la sección al corriente.

4.- Descripción Específica.

- a) Mecanografía lista de asistencia, instructivos de cursos y programas - de capacitación basándose en información recibida de su jefe inmediato.
- b) Vigila que la sala de conferencias este en condiciones de uso y el equipo, tal como Proyector, Grabadora, Pantalla, etc., este lista para operarse.
- c) Mantiene el archivo de la sección proporcionando la información solicitada; vigila que el material, instructivos y programas sean archivados adecuadamente.
- d) Desarrolla diversas actividades conexas al puesto según se requiera.

5.- Experiencia y Escolaridad requerida en el puesto.

- a) Experiencia 12 a 18 meses como mecanógrafo y  
oficinista.
- b) Escolaridad Estudios de Preparatoria vocacional o comercial terminada.



## "ANALISIS DE PUESTOS"

1.- Identificación del Puesto.

a) Nombre de la Dependencia.	Dirección General de Egresos
b) Nombre de la Subdirección.	Administrativa
c) Nombre del Departamento.	Personal
d) Nombre del Puesto.	Auxiliar de Intendencia
e) Número de puestos similares.	Ninguno
f) Supervisión:	
Sobre el Puesto.	Jefe de Sección Control de Personal
Del puesto a otros puestos.	Ninguno
g) Contactos:	
Permanentes Internos	Personal del Departamento
Eventuales Internos	Jefe de la Sección de Mobiliario.
Permanentes Externos	Ninguno
Eventuales Externos	Ninguno

2.- Identificación del Empleado.

a) Nombre	X X X X X
b) Sueldo	X X X X X
c) Horario de Actividades	X X X X X
d) Categoría	X X X X X

3.- Descripción Genérica.

Realiza las labores de mensajería y limpieza del Departamento.

4.- Descripción Específica.

- a) Limpia y sacude los escritorios, ventanas, pisos y muebles de la Oficina, a fin de mantenerla siempre aseada.
- b) Recoge y entrega circulares, oficios, correspondencia y otros documentos de la Oficina, haciendo varios recorridos al día, a fin de evitar retraso en dicha correspondencia.
- c) Desarrolla labores de mensajería dentro y fuera de la Dependencia según se le solicite.
- d) Desarrolla diversas labores conexas al puesto según se requiera.

5.- Experiencia y Escolaridad requerida en el puesto.

- a) Experiencia De 6 meses a 1 año en el desempeño de labores de limpieza y mensajería.
- b) Escolaridad Certificado de Primaria.

## CAPITULO CUARTO

### TECNICAS Y METODOS DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL.

- 1.- Reclutamiento.- Este concepto abarca toda la actividad dirigida a atraer candidatos. Podemos entender por reclutamiento; el conjunto de actividades encaminadas a poner en contacto un determinado organismo de trabajo con las personas que potencialmente se consideren adecuadas para hacerlo funcionar.
  
- 2.- Hoja de Solicitud.- Es un documento para ser llenado por el solicitante, el cuál contiene básicamente los siguientes datos: sus generales, estudios, experiencia, recomendaciones y observaciones, lo que permite formar se un concepto de él, así como conocer sus progresos y obtener en forma definitiva sus datos y antecedentes para el registro de personal.
  
- 3.- Entrevista Inicial.- Es el primer contacto que se sostiene entre el prospecto y la organización de la cual quiere formar parte, esto tiene por objeto de conocer las características objetivas tales como: presentación, escolaridad, experiencia, capacidad de desarrollo, modo de expresarse, etc. Esto nos indicará si el solicitante es o no adecuado para el puesto al cuál se le esta considerando.  
Su objeto principal es el rechazar a quienes manifiestamente no sean útiles para el tipo de empleo disponible, evitándose así los gastos innecesarios y las pérdidas de tiempo.
  
- 4.- Entrevista a fondo y encuesta económico social.- Es una técnica en la cuál se hace uso de la conversación como herramienta principal, a fin de

investigar y conocer en forma precisa y detallada cada uno de los datos - contenidos en la hoja de solicitud, así como la estructura familiar, ni - vel económico y motivaciones hacia el puesto y las inclinaciones del soli - citante. El objetivo principal es investigar y conocer en forma tal al - solicitante que podamos formarnos un juicio de él, así como poder califi - car cada uno de sus factores humanos.

Deberá buscarse privacidad y comodidad en una atmósfera de calma para poder establecer y conservar las relaciones confidenciales.

- 5.- Examen Psicométrico.- Es una prueba o baterías de pruebas que tratan de medir las capacidades, aptitudes, intereses subjetivos de un individuo, - utilizando sus resultados como medida de comparación en un grupo determi - nado. Se deberá diseñar una batería de estos tests adecuados a los pue - stos específicos a ocupar con los datos que proporciona los análisis de - puestos.
- 6.- Examen de Aptitud.- Es aquel que mide la facilidad o disposición que un individuo tiene para realizar o aprender una labor determinada.
- 7.- Investigación de referencia y empleos anteriores.- Es el medio por el - cuál los hechos comparables de la forma de solicitud y probablemente de - alguna entrevista, pueden confrontarse y suplementarse con la comunica - ción y contacto con otras personas que conocen al candidato. Su objeto - es conocer algunos datos más precisos sobre el interesado y su pasado, - por medio de personas que lo puedan conocer más a fondo, es conveniente - realizarlo por medio de investigaciones externas que bien podrían ser tra - bajadores especiales.



- 8.- Calificación de pruebas.- Es saber corregir e interpretar técnicamente en forma correcta e imparcial las respuestas hechas por el solicitante, - con el objeto de asignarle a este una calificación justa que pueda ser tomada como medida de sus conocimientos, capacidades, aptitudes e intereses con relación a un grupo determinado.
- 9.- Análisis de resultados.- Es el estudio de todo y cada uno de los resultados de las pruebas y entrevistas a fin de saber si el solicitante es o no apto para desarrollar el puesto con la mayor eficiencia posible y ver las características que lo hacen inferior o superior en relación con los demás.
- 10.- La entrevista con los candidatos rechazados.- Es trascendental para la buena presentación exterior de la Dependencia Gubernamental que corresponda, pues de la impresión que se lleve cualquier individuo que tenga contacto con ella dependerá en mucho de la buena o mala aceptación que tenga con el público. Cuando una persona es rechazada es conveniente comunicarle - personalmente o bien a través de una carta donde se le informe que por el momento no es posible utilizar sus servicios pero que a la primera oportunidad que se presente se le tomará en cuenta.
- 11.- Entrevista de Contratación.- Es aquella que se lleva a cabo entre el solicitante y el representante de personal de la organización a fin de darle a conocer al solicitante sus derechos, obligaciones y las condiciones en que ha de desarrollar su trabajo una vez que ha cubierto todos los requisitos por los cuales se ha hecho acreedor al puesto.

- 12.- Instructivos.- Es la elaboración de folletos impresos, los cuales explican en forma técnica de cuando y como ha de realizarse determinado trabajo a fin de que los nuevos empleados pueden lograr mejor desarrollo en sus actividades asignadas en el menor tiempo y con la máxima eficiencia y productividad.
- 13.- Pláticas de Inducción.- Tiene como finalidad lograr que los empleados de nuevo ingreso conozcan la Dependencia en la que van a trabajar principalmente en lo que toca a: estructura orgánica, actividades fundamentales, procedimientos de personal, proyecciones que se tienen para el futuro, etc., todo el personal de nuevo ingreso debe participar en una sesión de inducción que se efectúa dentro de la última semana del mes correspondiente al de su ingreso. Estas pláticas por lo general son impartidas por el coordinador de capacitación con la participación de algunos invitados de la Dependencia. Es recomendable no tener sesiones con grupos muy grandes.
- 14.- Análisis de Puestos.- Como vimos anteriormente el análisis de puestos debe enfocarse a los requisitos mínimos que debe reunir cualquier persona que ocupe el puesto para que este sea desempeñado eficientemente. Los requisitos son conocidos con el nombre de factores; algunos tales como: escolaridad, experiencia, habilidad, esfuerzo, responsabilidades, condiciones de trabajo, etc.
- 15.- Valuación de Puestos.- Es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de un Organismo, a fin de lograr la correcta jerarquización y remuneración del personal siendo estos dos últimos los objetivos esenciales inmediatos e imprescindible de la -

valuación. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos o grupo de puestos. También incluye el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximo y mínimo a cada grupo de trabajos con base en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultantes.

Deberán tomarse las categorías existentes en la Administración Pública y adecuada a la situación.

Forma de presentación de las actividades de los puestos.

1.- Identificación del Puesto.

- a) Nombre de la Dependencia
- b) Nombre de la Subdirección
- c) Nombre del Departamento
- d) Nombre de la Oficina
- e) Nombre del Puesto
- f) Número de puestos similares
- g) Supervisión:
  - Sobre el puesto
  - Del puesto a otros puestos
- h) Contactos:
  - Permanentes Internos
  - Eventuales Internos
  - Permanentes Externos
  - Eventuales Externos

2.- Identificación del empleado que ocupa el puesto.

- a) Nombre
- b) Sueldo
- c) Horario de Actividades
- d) Categoría

3.- Descripción Genérica.

Indicar breve y claramente, las actividades que se desarrollan de una manera general así como sus objetivos.

4.- Descripción Específica.

Indicar en que consiste cada actividad, clasificándolas por:

- a) Importancia
- b) Volumen
- c) Frecuencia
- d) Grado de dificultad en su ejecución

5.- Nivel de Escolaridad y Experiencia para ocupar el puesto.

16.- Encuesta de Salarios.- Es un sistema encaminado a conocer cuál es el promedio o línea de salarios que está pagando a una determinada región por la realización de cierto tipo de trabajo con el fin de formarnos una idea general al respecto y de este modo estar en condiciones de poder retribuir a nuestro personal de la manera más justa, evitando así al descontento y la rotación de los trabajadores.

17.- Tabuladores de Sueldo.- En la elaboración de la lista de los sueldos que deben pagarse por retribución a cada uno de los puestos existentes dentro



de la Organización, dicha lista tiene que ser en estricto orden ascendente o descendente atendiendo los resultados obtenidos previo análisis y va luación de todos y cada uno de los puestos.

18.- Sistema de Ascenso y Promoción.- Son los medios para saber cada cuando, en que forma se debe ascender y promover a cada uno de los elementos inte grantes de un organismo y lograr que todo esto se realice con la mayor - justicia posible. La promoción y el Escalafón deben distinguirse de la - transferencia que ese movimiento de un empleado de un trabajo a otro en - el mismo nivel de sueldo y salario. Las transferencias no implican aumen to o descenso apreciable en las obligaciones y responsabilidades, aunque si puede haber un cambio en su naturaleza específica.

19.- Sistema de Quejas y Sugerencias.- Son los utilizados para brindar cierta libertad de expresión y participación al trabajador con el objeto de me - jorar los sistemas y procedimientos, ya que el empleado es el que mejor - conoce el detalle las características y los problemas de las labores, por estar trabajando con ellos. Se requieren cientos de ideas para manejar - una Dependencia, en muchos casos el margen del éxito depende de la habili dad para concebir una idea práctica y ponerla en vigor.

20.- Sistema de Calificación de Méritos.- Consiste en valorar al empleado en - el desempeño de sus actividades. Los beneficios que podemos obtener son innumerables, razón por la cuál únicamente veremos los más sobresalientes:

a) Sirve de base para tomar decisiones sobre ascensos traslados, cambios de percepciones, etc., del personal.

b) Para orientar a cada trabajador conforme a sus aptitudes.

- c) El personal se siente más satisfecho por la razón de que sus méritos son reconocidos y registrados en el Departamento de Personal.
- d) El personal se integra de elementos realmente trabajadores, pues los que fingan trabajar serán fácilmente detectados, amonestados y motivados, para que se integren a la labor del grupo.
- e) El personal se supera al conocer y corregir las fallas señaladas por la Calificación de Méritos.
- f) Los funcionarios tienen a la vez la oportunidad de superar su actuación al conocer las fallas de los subordinados ya que al corregirlas el equipo de trabajo alcanzará mayor productividad.
- g) Al Departamento de Personal para enfocar y diseñar los cursos de Capacitación, dirigidos a suprimir hasta donde sea posible las fallas del personal.

La Calificación de Méritos contiene varios factores que sirven para calificar a empleados y supervisores. (Ver hoja de Calificación de Méritos "A" y "B")

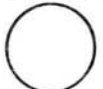
La actuación de empleados o supervisores puede estar clasificada en cuatro grupos:

Acceptable	Satisfactorio
Excelente	Sobresaliente

21.- Sistemas de Incentivos.- Son planes estructurados con objeto de estimular en forma moral o monetaria al individuo con el objeto de que pueda rendir más en su trabajo, aumentando así la producción. Dicha retribución aumentará en la misma proporción en que aumenta el trabajador su volumen de trabajo y nunca se podrá encontrar por debajo del límite de su salario. Son de difícil aplicación en el medio público pero con una acción conjunta puede lograrse resultado positivo.

## CALIFICACION DE MERITOS A SUPERVISORES


A

PUESTO	NOMBRE													
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	DEPARTAMENTO													
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	PUESTO DEL JEFE INMEDIATO													
<b>1. CONOCIMIENTOS Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.</b> Examine la extensión de sus conocimientos y la facilidad para aprender nuevos métodos y detalles de los trabajos.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No conoce su propio trabajo y se impacsa de aprender.	Conoce su trabajo y aprende con lentitud.	Conoce su trabajo y aprende rápidamente.	Conoce muy bien su trabajo y aprende rápidamente.	Conoce muy bien su trabajo y aprende con bastante rapidez.
<b>2. CANTIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO.</b> Examine la cantidad de trabajo realizado y la habilidad para mantener un alto grado de exactitud.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Resultados poco satisfactorios.	Muy lento pero exacto.	Termina su trabajo en un tiempo razonable sin cometer errores graves.	Termina una cantidad superior al término medio con exactitud.	Termina una gran cantidad de trabajo con exactitud absoluta.
<b>3. LABORIOSIDAD E INICIATIVA</b> Examine la atención, energía y persistencia en su trabajo.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muestra poca atención teniendo que ser apremiado.	Muestra atención teniendo que ser apremiado de vez en cuando.	Hace los trabajos ordinarios por su propia iniciativa.	Hace su trabajo y lo complementa con otras tareas que se le sugieren.	Hace su trabajo y lo complementa con otras adicionales por iniciativa propia en forma acertada.
<b>4. COOPERACION</b> Examine su actitud para actuar conjuntamente con sus pares y superiores en beneficio de la Unidad.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Coopera de mala gana con inclinaciones a producir dificultades.	Da una cooperación limitada.	Por lo general coopera de buena gana.	Coopera de buena gana y se adapta bien al grupo.	Coopera con entusiasmo e inspira cooperación y crea un clima agradable de trabajo.
<b>5. AUTORIDAD Y DON DE MANDO.</b> Examine su capacidad para ordenar y hacerse obedecer.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ordena con injurias ó no le obedece su personal.	Ordena de mal modo y en ocasiones le obedece su personal.	Ordena de mal modo y siempre le obedece su personal.	Ordena con amabilidad y siempre le obedece su personal.	Ordena con amabilidad y siempre le obedece su personal, motivándolo a tener iniciativa.
<b>6. PRESENTACION PERSONAL Y RELACIONES.</b> Examine el cuidado que pone en su apariencia exterior y modales así como sus relaciones informales con el personal de esta Dirección.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Desmoralizado en su apariencia y tiene problemas constantes con sus compañeros.	El cuidado que tiene en su apariencia es variable y tiene problemas con sus compañeros de vez en cuando.	Su apariencia es aceptable y no tiene problemas con sus compañeros.	Su apariencia es buena y es estimado por algunos de sus compañeros.	Su apariencia es agradable y estimado por la mayoría de sus compañeros.
<b>7. CONFIANZA Y CRITERIO.</b> Examine el grado de confianza que se le puede tener en datos confidenciales y en la aplicación de su criterio en diversos problemas.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Es muy indiscreto y carece de criterio.	Es indiscreto y posee un juicio aceptable.	Es reservado y posee un juicio aceptable.	Es reservado y posee un buen juicio.	Es muy reservado con los datos confidenciales y tiene un excelente juicio.
<b>8. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.</b> Examine la asistencia y puntualidad en el trabajo así como su actitud para aprovechar ó perder el tiempo.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Aprovecha todas las ocasiones para ausentarse.	Ausente a menudo sin razón.	A veces llega tarde ó falta.	Casi nunca llega tarde, nunca falta, pero se ausenta sin razón de su lugar.	Nunca llega tarde ni falta y siempre se encuentra en su lugar de trabajo.
<b>9. POTENCIAL DE DESARROLLO.</b> Examine la posibilidad del trabajador para desarrollar su puesto, ó otro superior.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Su potencial es nulo al puesto.	Demuestra cierto potencial para desempeñar su puesto.	Demuestra buen potencial para desempeñar su puesto.	Demuestra cierto potencial para ocupar un puesto superior.	Demuestra buen potencial para ocupar un puesto superior.
FECHA:	EN RESUMEN SE CONSIDERA UNA PERSONA:								TOTAL DE PUNTOS.					
FIRMA DEL JEFE INMEDIATO.	FIRMA DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO.													
NOTA: EN CASO DE CALIFICAR CON 1, 2, 9, 10, SE DEBE EXPLICAR LOS MOTIVOS AL REVERSO.														

# CALIFICACION DE MERITOS

"B"

PUESTO	NOMBRE
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	DEPARTAMENTO
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	PUESTO DEL JEFE INMEDIATO

	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1.- CONOCIMIENTOS.</b> Examine la atención de sus conocimientos.	No conoce su trabajo.	Conoce su trabajo pero pregunta constantemente.	Conoce su trabajo.	Conoce su trabajo.	Conoce su trabajo.	Conoce su trabajo.	Conoce su trabajo.	Conoce su trabajo y da aportaciones excelentes.	Conoce su trabajo y da aportaciones excelentes.
<b>2.- CANTIDAD DE TRABAJO</b> Examine la cantidad de trabajo que realiza.	Trabaja muy poco.	Trabaja apenas lo suficiente.	Trabaja lo suficiente.	Trabaja lo suficiente.	Trabaja lo suficiente.	Trabaja lo suficiente.	Trabaja un poco más de lo suficiente.	Trabaja más de lo normal.	Trabaja más de lo normal.
<b>3.- PRECISION EN EL TRABAJO</b> Examine su habilidad para mantener un alto grado de exactitud.	Impreción total - mente.	Impreción a menudo.	Conoce errores de vez en cuando.	Conoce errores de vez en cuando.	Conoce errores de vez en cuando.	Conoce errores de vez en cuando.	Conoce errores de vez en cuando.	Conoce errores de vez en cuando.	No comete errores.
<b>4.- RAPIDEZ.</b> Examine la puntualidad para concluir todos y cada de sus trabajos.	Hay que apresurarlo mucho.	Hay que apresurarlo.	De vez en cuando termina puntualmente.	De vez en cuando termina puntualmente.	De vez en cuando termina puntualmente.	De vez en cuando termina puntualmente.	De vez en cuando termina puntualmente.	De vez en cuando termina puntualmente.	Termina puntualmente y en ocasiones es adelantado.
<b>5.- COOPERACION</b> Examine su actitud cooperativa con sus compañeros y superiores en beneficio de la Unidad.	Coopera de mala gana con inclinaciones a producir dificultades.	De una cooperación limitada.	Coopera de buena gana.	Coopera de buena gana.	Coopera de buena gana.	Coopera de buena gana.	Coopera de buena gana.	Coopera de buena gana.	Coopera con ánimo e iniciativa cooperativa y crea un clima agradable de trabajo.
<b>6.- INICIATIVA.</b> Examine su capacidad e imaginación para presentar nuevos proyectos y desarrollar mejoras técnicas.	Se limita a seguir en forma rutinaria.	Desarrolla su trabajo y de vez en cuando presenta ideas que adopta la Dirección.	Desarrolla su trabajo y de vez en cuando presenta ideas que adopta la Dirección.	Desarrolla su trabajo y de vez en cuando presenta ideas que adopta la Dirección.	Desarrolla su trabajo y de vez en cuando presenta ideas que adopta la Dirección.	Desarrolla su trabajo y de vez en cuando presenta ideas que adopta la Dirección.	Desarrolla su trabajo y de vez en cuando presenta ideas que adopta la Dirección.	Desarrolla su trabajo y de vez en cuando presenta ideas que adopta la Dirección.	Desarrolla su trabajo y de vez en cuando presenta ideas que adopta la Dirección.
<b>7.- RELACIONES.</b> Examine las relaciones interpersonales que mantiene con sus compañeros y superiores de esta Dirección.	Tiene problemas constantemente.	Tiene problemas de vez en cuando.	No tiene problemas.	No tiene problemas.	No tiene problemas.	No tiene problemas.	No tiene problemas.	No tiene problemas.	Crea un clima agradable de trabajo.
<b>8.- ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.</b> Examine la asistencia y puntualidad en el trabajo así como su actitud para aprovechar el tiempo.	Siempre falta o ausente a menudo.	Ausente a menudo sin razón.	A veces llega tarde o falta.	A veces llega tarde o falta.	A veces llega tarde o falta.	A veces llega tarde o falta.	A veces llega tarde o falta.	A veces llega tarde o falta.	Nunca falta y siempre se concentra en su lugar de trabajo.
<b>9.- POTENCIAL DE DESARROLLO.</b> Examine la posibilidad del trabajador para desarrollar su puesto, o otro superior.	Su potencial es nulo al puesto.	Demuestra cierto potencial para desempeñar su puesto.	Demuestra buen potencial para desempeñar su puesto.	Demuestra buen potencial para desempeñar su puesto.	Demuestra buen potencial para desempeñar su puesto.	Demuestra buen potencial para desempeñar su puesto.	Demuestra buen potencial para desempeñar su puesto.	Demuestra buen potencial para desempeñar su puesto.	Demuestra buen potencial para desempeñar su puesto.
FECHA:	EN RESUMEN SE CONSIDERA UNA PERSONA:								TOTAL DE PUNTOS.
FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	FIRMA DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO								

NOTA: EN CASO DE CALIFICAR CON 1, 2, 4, 10, SIRVASE EXPLICAR LOS MOTIVOS AL REVERSO

22.- Capacitación y Desarrollo.- El área coordinadora de Capacitación y Desarrollo, tendrá a su cargo las actividades necesarias para cubrir, mantener y elevar el nivel de conocimientos y habilidades administrativas del personal. Para tal efecto desarrollará y coordinará los programas específicos, cursos, conferencias, pláticas, seminarios, etc., que sean adecuados a las necesidades de cada organización.

### III.- MOVIMIENTO ESCALAFONARIO.

El artículo 47 de la Legislación Federal del Trabajo Burocrático nos dice: "Se entiende por Escalafón el sistema organizado en cada Dependencia conforme a las bases establecidas en este título para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores y autorizar las permutas".

ARTICULO 48.- "Tienen derecho a participar en los concursos para ser ascendidos, todos los trabajadores de base con un mínimo de seis meses, en la plaza del grado inmediato inferior".

ARTICULO 49.- "En cada Dependencia se expedirá un reglamento de Escalafón conforme a las bases establecidas en este título, el cual se formulará de común acuerdo por el titular y el Sindicato respectivo".

ARTICULO 50.- "Son factores Escalafonarios:

- 1.- Los conocimientos
- 2.- La aptitud
- 3.- La antigüedad
- 4.- La disciplina y la puntualidad"

ARTICULO 51.- "Las vacantes se otorgarán a los trabajadores de la categoría inmediata inferior que acrediten mejores derechos en la valoración y calificación de los factores escalafonarios. En igualdad de condiciones se preferirá al trabajador que acredite mayor tiempo de servicios prestados dentro de la misma unidad Burocrática".

ARTICULO 54.- "En cada Dependencia funcionará una Comisión Mixta de Escalafón integrada con igual número de representantes del titular y del Sindicato de acuerdo con las necesidades de la misma unidad, quienes designarán un arbitro que decida los casos de empate. Si no hay acuerdo en la designación la hará el tribunal federal de conciliación y arbitraje en un término que no excederá de diez días y de una lista de cuatro candidatos que las partes en conflicto lo propongan".

ARTICULO 57.- "Los titulares darán a conocer a las Comisiones Mixtas de Escalafón las vacantes que se presenten dentro de los diez días siguientes en que se dicte el aviso de baja o se apruebe oficialmente la creación de plazas de base".

ARTICULO 59.- "Las convocatorias señalarán los requisitos para aplicar derechos, plazas para presentar solicitudes de participación en los concursos y demás datos que determinen los reglamentos de las Comisiones Mixtas de Escalafón".

Según el Artículo 43 Fracción IV del Reglamento de Escalafón para los empleados de base de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público serán las comisiones de competencia integradas en cada Oficina las que fijen los plazos para el desahogo de pruebas y en los boletines correspondientes se especificará la fecha para el recibo de la Comisión de Escalafón de la documentación respectiva. Los plazos que señalan las comisiones de competencia en ningún caso serán menores de tres días ni mayores de seis.

## ARTICULO 44 del Reglamento de Escalafón:

Las Comisiones de Competencia se integraran por un representante oficial, un representante sindical y otro más por la Comisión Mixta de Escalafón - quién opcionalmente podrá concurrir a la prueba y en este caso presidirá el acto, esta Comisión podrá asesorarse cuando lo considere pertinente. - Una vez cerrado el registro de candidatos se procederá a sujetar a los - concursantes a la prueba práctica pudiendo esta si el caso lo requiere - consistir en demostraciones escritas y orales de acuerdo con los línea - mientos previamente dados por la Comisión Mixta de Escalafón y por lo que expresamente dispone este reglamento.



#### IV.- INSTRUCTIVOS DE PERSONAL.

Los instructivos o manuales de personal son cuadernos de hojas desechables que suministran información sobre las políticas, los sistemas, métodos, procedimientos y prestaciones aprobados o implantados por la Dependencia y que deberán observarse en la realización de los trabajos, así como las obligaciones y responsabilidades de los empleados.

El contenido de dichos instructivos permite controlar más adecuadamente las funciones del Departamento de Personal con el siguiente contenido:

##### 1.- Contratación:

- a) Para facilitar la contratación de personal los Jefes de Departamento deberán formular por escrito una requisición de personal (ver requisición de personal) cuando menos con dos semanas de anticipación a la fecha que se vaya a necesitar la sustitución a fin de proporcionar al Departamento de Personal tiempo suficiente para la selección y contratación de solicitantes. Una vez que el Departamento de Personal haya seleccionado prospectos que llenen las especificaciones del puesto vacante, estos serán presentados al Jefe del Departamento correspondiente para la entrevista y selección final.
- b) Clasificación de Sueldo: El empleado de nuevo ingreso percibirá el sueldo mínimo de acuerdo a la categoría del puesto que ocupe, sin embargo pueden presentarse casos en que los candidatos posean amplia experiencia previa que amerite consideración. Bajo estas circunstancias el Departamento de Personal colabora con el Jefe de Departamento para valorizar tal experiencia y estudiar la estructura de sueldos en el Departamento, antes de determinar el -

## REQUISICION DE PERSONAL

(1205)

Puesto _____ Departamento _____ Jefe de Departamento _____ Sección _____ Jefe Inmediato _____	Para cubrir vacante por : <input type="checkbox"/> RENUNCIA <input type="checkbox"/> LICENCIA <input type="checkbox"/> PUESTO NUEVO Por cuanto tiempo: _____	Edad _____ Estado civil _____ Sexo: <input type="checkbox"/> MASCULINO <input type="checkbox"/> FEMENINO A Partir de: _____
MOTIVO DE LA VACANTE.		
<input type="checkbox"/> PRIMARIA <input type="checkbox"/> CONTABILIDAD <input type="checkbox"/> PROFESIONAL <input type="checkbox"/> TITULADO <input type="checkbox"/> SECUNDARIA <input type="checkbox"/> TAQUIGRAFIA <input type="checkbox"/> PASANTE <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> PREPARATORIA O VOCACIONAL <input type="checkbox"/> MECANOGRAFIA		
Experiencia requerida en el puesto (Tiempo) Años _____ Meses _____ <input type="checkbox"/> No necesario		
Descripción general de actividades que desarrollará:		
Tipo de contrato : <input type="checkbox"/> PRESUPUESTAL <input type="checkbox"/> SUPERNUMERARIO <input type="checkbox"/> HONORARIOS <input type="checkbox"/> COMPENSACION DE SERV.		
Sueldo : De \$ _____ A \$ _____ Autorizado \$ _____	Horario Mañanas : De _____ A _____ Horas. Tardes : De _____ A _____ L M M J V S	
Observaciones		

### PROSPECTOS CONSIDERADOS PARA CUBRIR LA VACANTE

Nº	N O M B R E	ESPECIALIDAD	FECHA	ACEP- TADO	RECHA- ZADO	CONSI- DERADO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						

A U T O R I Z A C I O N E S

C. Jefe del Depto.  
Solicitante

C. Subdirector

( Para plazo de nueva creación )  
C. Director General

PARA LLENAR POR EL DEPTO. SOLICITANTE

PARA LLENAR OFICINA DE PERSONAL

salario inicial del nuevo empleado. Cuando un empleado entre a un puesto no clasificado se le asignará un título provisional y un mes después del ingreso del empleado, un análista de puestos del Departamento de Personal desarrollará un estudio de las funciones y responsabilidades para asignar al puesto, título y categoría.

- c) Autorización: Una vez seleccionado el prospecto y cubierto los requisitos exigidos por la Dependencia se procederá a su contratación se llenarán las formas y contratos con las autorizaciones correspondientes. El Departamento de Personal dará instrucciones al solicitante sobre la fecha en que deberá presentarse a trabajar. El primer día de trabajo, del empleado de nuevo ingreso pasará al Departamento de Personal para llenar las formas correspondientes y firmar el contrato de trabajo así como recibir instrucciones generales sobre la Dependencia, asimismo se le citará para una fecha determinada que no deberá exceder de dos meses para que asista a las pláticas de Inducción.
- d) Contratación de Parientes: Ninguna persona será contratada en un Departamento o sección bajo la supervisión directa o indirecta de un pariente por sangre o político. En caso de que resultara por matrimonio una situación de esta naturaleza, el Departamento de Personal deberá ser notificado.

## 2.- Cambios:

- a) Política a seguir: Deberá ser política de la Dependencia, transferir empleados a puestos en los cuales sus habilidades puedan ser utilizadas a un máximo para beneficio del empleado y de la Dependencia.

- b) Ocupación de puestos vacantes: Cuando exista una vacante ya sea por cambios, renuncia, fallecimiento, creación de nuevos puestos etc., la vacante deberá ser cubierta tomando lo siguiente en consideración:
- b1) Empleado del mismo Departamento o Sección donde exista la - vacante.
  - b2) Otros empleados dentro de la Dependencia.
  - b3) Solicitantes de Empleo.
- c) Procedimiento para cambios internos: Se deberá notificar al Departamento de Personal cuando un jefe tenga algún puesto vacante y que desee cubrir con personal de su mismo o de otro Departamento de la Dependencia. El Departamento de Personal estará en posición de aconsejar a los Jefes de Departamento ya que está al - tanto de la preparación, conocimientos y record de servicio de - cada empleado. Cuando un empleado se ponga en contacto con su - jefe solicitando un cambio a otro Departamento, el jefe no permitirá que esto influya en su actitud para con el empleado. Si el empleado por cualquier motivo no desea solicitar su cambio al jefe inmediato, puede ponerse en contacto directamente con el De - partamento de Personal. Por ningún motivo debe el empleado en - trevistarse con el jefe de otro Departamento para tratar asuntos de puestos vacantes sin antes haber notificado a su jefe inmediato. El Departamento de Personal estará en condiciones de ayudar y aconsejar al empleado debido a su conocimiento de las vacantes y necesidades de los diferentes Departamentos de la Dependencia.
- d) Factores tomados en consideración para el cambio: Para asegurar el uso efectivo de personal dentro de la Dependencia, los siguientes factores deben ser tomados en consideración al analizar las

cualidades del empleado para su cambio o promoción:

- d1) Habilidad y mérito demostrado en el trabajo asignado.
- d2) Cualidades, conocimientos y educación que se requiera en el nuevo puesto.
- d3) Antigüedad en la Dependencia.
- d4) Nuevas y mejores oportunidades para el empleado.
- e) Día efectivo del cambio: El día efectivo para el cambio del empleado se recomienda hacerlo el primero o diez y seis de cada mes.
- f) Autorizaciones: Las autorizaciones deberán ser tanto del jefe - al que pertenece el empleado como del que lo acepta; asimismo el jefe del Departamento de Personal, Subdirector Administrativo y cuando se requiera del Director General y Subsecretario.

### 3.- Terminaciones:

- a) Responsabilidad de los Jefes de Departamento: El Departamento - de Personal deberá ser notificado, preferentemente y cuando el - caso lo amerite con quince días de anticipación, de cualquiera - de las causas de terminación del Contrato de Trabajo de determi- nado empleado. Es responsabilidad del Jefe del Departamento el informar al empleado de la razón de la terminación si se juzga - conveniente, se le dará la noticia con anticipación apegándose a las disposiciones de la Dependencia, para que el empleado pueda prepararse para un cambio de empleo.
- b) Clases de Terminaciones:
  - b1) Renuncia voluntaria.
  - b2) Cese
  - b3) Retiro

- b4) Muerte
- b5) Terminación del Contrato

El Departamento de Personal efectuará una entrevista de separación, - con el empleado que esta separándose de la Dependencia. (ver hoja entre vista de separación). Esto permitirá valorizar la opinión que el em - pleado tuvo para con la Dependencia, sus jefes y compañeros de trabajo. Dicha entrevista también presenta una oportunidad para revisar la políti - ca de la Dirección concerniente al personal.

#### 4.- Administración de Sueldos:

- a) Valuación de Puestos: Los puestos de empleados de la Dependencia es re comendable tenerlos clasificados por categorías con sus correspondien - tes límites de sueldo, mediante un sistema de análisis y valuación de - puestos que comprenden el estudio de las actividades, responsabilidades y requisitos del mismo. El objetivo es el asegurar una remuneración - equitativa para los empleados de la Dependencia.
- b) Mantenimiento de Valuaciones: Cuando ciertas funciones básicas de un - puesto sean eliminadas cambiadas o adicionadas, será la responsabilidad del jefe del departamento el notificarlo al departamento de personal, - para que un analista lo valúe nuevamente. De igual manera, 30 días des pués de que un puesto de nueva creación sea ocupado, se efectuará un - análisis del mismo.
- c) Ajustes de Sueldo: Los aumentos de sueldo estarán comprendidos dentro de las políticas internas y convenios de cada localidad o Dependencia.
- d) Procedimiento: Cualquier ajuste de sueldo debe hacerse efectivo el 1º ó el 16 de cada mes. Las recomendaciones para dichos ajustes deben ser

## "ENTREVISTA DE SEPARACION"

### I. DATOS DEL EMPLEADO

Nombre \_\_\_\_\_ Categoría \_\_\_\_\_

Depto. \_\_\_\_\_ Nombre jefe inmed. \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Separación \_\_\_\_\_ Antigüedad \_\_\_\_\_

Puestos desempeñados \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ ingreso mensual

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

### II. CAUSAS DE SEPARACION

Renuncia ( ) Despido ( ) Terminación de contrato ( ) Otras ( )

Causa: \_\_\_\_\_

Razones de baja según jefe inmediato: \_\_\_\_\_

### III. OPINION DEL EMPLEADO

1 EXCELENTE       2 BUENO       3 REGULAR       4 MALO

Condiciones de trabajo       Políticas y procedimientos

Sueldo y Percepciones       Oportunidades de desarrollo

Prestaciones       Compañerismo

Jefe inmediato y demás jefes       Otras \_\_\_\_\_

Sugerencias y comentarios: \_\_\_\_\_

Quejas: \_\_\_\_\_

Opinión favorable

### IV. VARIOS

Se recomienda su recontratación en el futuro SI ( ) NO ( )

Volvería a trabajar nuevamente aquí SI ( ) NO ( )

V. OPINION DEL ENTREVISTADOR \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Entrevistador: \_\_\_\_\_

notificadas por escrito al departamento de personal cuando menos con 2 semanas de anticipación a la fecha efectiva, para permitir un margen suficiente en la preparación de las formas correspondientes y su aprobación oficial. No debe hacerse mención de las recomendaciones de aumentos de salario a los interesados sino hasta que el aumento haya sido debidamente aprobado según comunicación del departamento de personal. En caso de que la recomendación de un aumento no sea recibida por el departamento de personal con la anticipación antes mencionada, dicha recomendación será tramitada con fecha efectiva de la quincena posterior.

- e) Guías en la Administración de Sueldos: Los funcionarios de la dependencia son responsables por la administración equitativa y adecuada de los sueldos de sus subordinados. Como auxilio a los jefes para alcanzar una administración de sueldos efectiva, el departamento de personal prepara bimestralmente un estudio comparativo de personal para cada jefe de departamento, proporcionando información al día, sobre datos personales, categoría, sueldos, etc., de lo empleado. Mediante el estudio de este reporte, el jefe de departamento está en posición de revisar continuamente la condición de sus empleados subordinados.

5.- Jornada de trabajo, control de asistencia y descansos legales. El reglamento de condiciones de trabajo, de la Secretaría de Hacienda en su título segundo, artículos 6° al 45° habla de la jornada de trabajo, control de asistencia y descansos legales.



## CONCLUSIONES

- 1.- La Administración Científica y la aplicación de sus técnicas es un factor indispensable para lograr la máxima eficiencia de cualquier Organismo Social tanto del sector público como del sector privado para el logro de sus objetivos.
- 2.- Dada la importancia de la Administración de Personal dentro de la Administración General de cualquier Dependencia, se hace necesario el contar con un Departamento de Personal en el cuál se realicen mediante estudios técnicos las funciones correspondientes.
- 3.- La Administración Científica es aplicable tanto en la Administración Pública como en la Empresa Privada, sin embargo, se hace necesario adaptar las técnicas y aplicar los conceptos de acuerdo a las características particulares de cada Organización.
- 4.- Se debe pugnar porque el Departamento de Personal subsista independientemente de cambios presidenciales y consecuentemente de cambios de funcionarios; esto permitirá al Gobierno Mexicano un desarrollo continuo de programas y estabilidad en políticas, sistemas y procedimientos.
- 5.- La coordinación de los objetivos de cada Dependencia con el elemento humano, es necesaria para la obtención de los resultados deseados.
- 6.- Las funciones que se realizan en el Departamento de Personal, son un campo de acción muy amplio y propicio para el Licenciado en Administración -

de Empresas, dependiendo al éxito de este Departamento de la habilidad - que se tenga para administrar y de las buenas relaciones humanas que se - logran con el personal de la Dependencia.

- 7.- Una vez señalada la importancia de la Administración de Personal en las - Dependencias del sector público, cuyo objetivo en última instancia está - ligado con el engrandecimiento de nuestro País, es indispensable que los - resultados obtenidos a través de políticas, sistemas, procedimientos e - instrucciones diversas, vayan formando conjuntamente instructivos y manua - les que permitan servir de guía y unificar criterios, así como, brindar - entrenamiento y capacitación al personal de la Dependencia de que se tre - te.
- 8.- Se hace necesario en la época actual, al que se cuenta con Departamentos de Personal debidamente estructurados, en cada Dependencia del sector público, dependiendo dicha estructura del ámbito de acción respectivo y debiendo estar ubicados dichos Departamentos en el nivel más alto posible, dada su función asesora, para que esto y el servicio que se presten, tomen características de aplicación general, vigilándose minuciosamente el cumplimiento de las disposiciones que se dicten.

## BIBLIOGRAFIA

- Chruden y Sherman. Administración de Personal. CECSA.
- Ettinger E. Karl. Administración de Personal, Herrero Hermanos, Sucs., S.A.
- Fayol Henry. Administración General e Industrial. Herrero Hnos., Sucs., S.A.
- Flores Zavala Ernesto. Elementos de Finanzas Públicas Mexicana. Porrúa, S.A.
- Guzmán Valdivia Isaac. Reflexiones sobre la Administración. Reverté, S.A.
- Lanham E. Valuación de Puestos. CECSA.
- Lepawsky Albert. El Arte y la Ciencia de la Organización y de la Administración. CECSA.
- Ley Federal del Trabajo Burocrático.
- Mc Donald F. Agustín. Gobierno y Administración Municipal.
- McGregor Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. Diana, S.A.
- Mendieta y Núñez Lucio. La Administración Pública en México.
- Mooney James D. Principios de Organización. CECSA.
- Muñoz Amato Pedro. Introducción a la Administración Pública. Fondo de Cultura Económica.
- Pigors Paul. La Administración de Personal. CECSA.
- Reyes Ponce Agustín. Apuntes de Teoría de la Organización.
- Reyes Ponce Agustín. El Análisis de Puestos.
- Sánchez Vázquez Salvador. Tesis: "Organización y Relaciones Humanas".
- Torres Marín Julio. Tesis: "Organización Interna".
- Taylor Federico W. Principios de la Administración Científica. Herrero Hermanos, Sucs., S.A.
- Terry George R. Principios de la Administración Científica. Herrero Hermanos, Sucs., S.A.
- Van Dorsal William R. Supervisión de Personal de Oficinas Públicas y Empresas. UTEHA.
- Yoder Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. CECSA.