

323802

1
2 ej



UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

Universidad Anáhuac
del Sur

DISEÑO DE UN METODO DE RECLUTAMIENTO Y,
SELECCION DE PERSONAL EN LA SECRETARIA
DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Seminario de Investigación

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

MARIA LUISA ALVAREZ RAMIREZ DE ARELLANO

HECTOR ROLANDO DEL ROSAL TALBOTT

Director del Seminario:

LIC. HUGO AVEYTUA GONZALEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE GENERAL

	PAG.
PROLOGO	I
INTRODUCCION	II
<u>PRIMERA PARTE</u>	
<u>CAPITULO 1. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.</u>	<u>2</u>
1.1 OBJETIVOS.	3
1.1.1 General.	3
1.1.2 Especificos.	3
1.2 Planteamiento del Problema.	4
1.3. HIPOTESIS.	4
1.3.1. General.	4
1.3.2. Especificos.	4
1.4. DISEÑO DE LA PRUEBA	5
1.4.1. Investigación Documental.	6
1.4.2. Investigación de Campo.	7
1.4.2.1. Delimitación del Universo.	8
1.4.2.2. Diseño de la Muestra.	8

1.4.2.3.	Tamaño de la Muestra.	9
1.4.2.4.	Instrumento de Prueba.	14
1.4.2.5.	Cuestionario.	15
1.4.2.6.	Justificación del Instrumento de Prueba. (Cuestionario)	22
1.4.2.7.	Aplicación del Cuestionario.	28
1.4.2.8.	Tabulación.	29
1.4.2.9.	Limitaciones en la Aplicación del Cuestionario.	29

SEGUNDA PARTE

CAPITULO III:	ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.	31
---------------	--	----

2.1	ANTECEDENTES	32
2.1.1.	Legislación.	33
2.1.2.	Atribuciones.	34
2.1.3.	Estructura Orgánica de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes.	37
2.1.4.	Organigrama de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes.	40
	(Anexo 1)	

3.2	DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS.	40
2.2.1.	Antecedentes	40
2.2.2.	Objetivos Generales del Area de Recursos Humanos de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes.	42
2.2.3.	Atribuciones de la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes.	43
2.2.4.	Estructura Orgánica de la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes.	47
2.2.5.	Organigrama Especifico de la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes. (Anexo 2 y 3)	47
2.2.5.1.	Estructura Orgánica de la Subdirección de Administración.	
2.2.5.2.	Funciones de la Subdirección de Administración.	48
2.2.5.3.	Funciones del Departamento de	

	Recursos Humanos.	51
2.3.	SINDICALISMO DENTRO DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.	52
2.3.1	Antecedentes y Generalidades.	52
CAPITULO III:	DISENO DEL METODO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL PARA LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.	57
3.1	DEFINICIONES.	58
3.2	OBJETIVO.	59
3.3	FUENTES DE RECLUTAMIENTO.	60
3.3.1.	Fuentes Internas de Reclutamiento.	60
3.3.2.	Fuentes Externas de Reclutamiento.	61
3.3.3.	Fuentes y medios de Reclutamiento de Personal	63
3.3.3.1.	Instituciones Educativas.	63
3.3.3.2.	Agencias de Empleo.	64
3.3.3.3.	Recomendaciones de Empleados.	65
3.3.3.4.	Solicitudes Espontáneas.	65
3.3.3.5.	Organizaciones Profesionales.	66
3.3.3.6.	Sindicatos.	66

3.3.3.7.	Solicitud Oral o Escrita.	68
3.3.3.8.	Carta o Teléfono.	68
3.3.3.9.	Periódico, Radio y Televisión.	68
3.3.3.10.	Archivo de Solicitudes Muertas.	69
3.3.3.11.	Folleto.	70
3.4.	CRITERIOS DE RECLUTAMIENTO.	70

CAPITULO IV.	DISENO DE UN METODO DE SELECCION DE PERSONAL PARA LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.	72
--------------	--	----

4.1.	DEFINICION.	73
4.2.	OBJETIVO.	74
4.3.	PRINCIPIOS DE SELECCION.	74
4.3.1.	Colocación.	75
4.3.2.	Orientación.	75
4.3.3.	Etica profesional.	76

4.4.	INFORMACION NECESARIA PARA LA SELECCION.	77
4.4.1.	Especificaciones del Puesto.	77
4.4.2.	Selectividad al Contratar.	78
4.4.3.	Información acerca de los Solicitantes.	79
4.5.	SELECCION COMO UN PROCESO DE COMPARACION.	80
4.6.	SELECCION COMO PROCESO DE DECISION.	82
4.6.1.	Decisiones Institucionales.	83
4.6.2.	Decisiones Individuales.	83
4.7.	TECNICAS DE SELECCION.	84
4.7.1.	Recolección de Información sobre el Cargo.	84
4.7.1.1.	Análisis del Cargo.	84
4.7.1.2.	Aplicación de la Técnica de Incidentes Críticos.	85
4.7.1.3.	Análisis de la Solicitud de Empleo.	85
4.7.1.4.	Análisis del Cargo en el Mercado.	86
4.7.1.5.	Hipótesis del Trabajo.	86

4.7.2.	Ficha de Especificaciones o Ficha Profisiográfica.	86
4.8.	EL PROCESO DE SELECCION.	89
4.8.1.	Hoja de Solicitud	90
4.8.1.1.	Importancia.	91
4.8.1.2.	Aprovechamiento del Llenado de la Hoja.	91
4.8.1.3.	Capitulos Fundamentales.	91
4.8.2.	Entrevistas.	92
4.8.2.1.	Importancia.	92
4.8.2.2.	Local	92
4.8.2.3.	Tópicos de la Entrevista.	92
4.8.2.4.	Modo General de Conducirla.	93
4.8.2.5.	Fases de la Entrevista.	93
4.8.2.6.	Gráfica de las Fases de la Entrevista.	96-97
4.8.2.7.	Informe de la Entrevista.	95
4.8.3.	Exámenes	98
4.8.3.1	Tipos de Exámenes.	98
4.8.4.	Investigación de los Antecedentes y Verificación	

de las Referencias.	100
4.8.5. Examen Médico.	101

TERCERA PARTE

CAPITULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	104
5.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	105
5.1.1. Interpretación de los Gráficos.	105
5.2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.	153
5.2.1. Comparación de objetivos con resultados.	154
5.2.2. Evaluación de hipótesis de acuerdo con resultados.	154

CUARTA PARTE

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL SEMINARIO DE TESIS.	159
6.1. CONCLUSIONES FINALES.	160

6.2. RECOMENDACIONES FINALES. 163

BIBLIOGRAFIA. 167

INDICE DE GRAFICAS

	PAG.
1. Clasificación por Sexo.	107
2. Clasificación por Nivel.	109
3. Medios de reclutamiento utilizados por los empleados.	112
4. Procedimiento aplicado a los candidatas al acudir a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.	115
5. Requisitos solicitados por el Sindicato de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.	118
6. Requisitos de selección solicitados por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.	122
7. Situación del personal en el desarrollo de su trabajo.	125
8. Ha usted laborado en puestos similares ?	127
9. Fueron indicadas cuáles serían sus funciones ?	129
10. Cuántos puestos iguales al suyo existen ?	131
11. Se alcanzarían los objetivos si hubieran menos puestos ?	133
12. Considera que son necesarios ?	135
13. Requisitos de reclutamiento que debería pedir el sindicato.	141
14. Se considera que son necesarios porque: Se considera que no son necesarios porque:	138
15. Se considera que el método ideal de reclutamiento es:	
16. Requisitos de selección que debería pedir la secretaria	144
17. Influencia de la S.C.T. en cuanto a contrataciones de personal de base.	149
18. La mayoría de las decisiones las toma: Secretaría. Sindicato.	152

P R O L O G O

P R O L O G O

La presente investigación ha sido llevada a cabo con el objeto de conocer e identificar el proceso de reclutamiento y selección de personal que sigue el Sector Público, tomando como base a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, ya que está es la dependencia que se consideró la más representativa de dicho sector.

Esto reviste gran importancia para el Licenciado en Administración, por ser el Sector Público el principal empleador del país y en consecuencia, por la necesidad actual y futura de encontrar al personal idóneo para el continuo desarrollo de las empresas y de México.

La investigación se enfocó a comprobar si la Secretaría de Comunicaciones y Transportes lleva a cabo un procedimiento idóneo en cuanto a su proceso de reclutamiento y selección de personal.

Su quiere agradecer de manera muy especial al Licenciado Hugo Aveytua, Director de esta investigación, por la valiosa colaboración que prestó para enriquecer este estudio.

De igual manera, agradecer al Licenciado Manuel Rañal Luña, Director de la Escuela de Administración de la Universidad Anáhuac del Sur, por su apoyo y ayuda durante todos los años de nuestra carrera. Por último es conveniente señalar el más completo agradecimiento a todas las personas entrevistadas, ya que gracias a su valiosa cooperación hicieron posible la realización de esta investigación.

Se espera que este estudio sea de utilidad a todas aquellas personas interesadas en el reclutamiento y selección de personal, especialmente al Licenciado en Administración, así como al personal de la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

INTRODUCCION

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

La función de seleccionar y reclutar empleados es uno de los aspectos más importantes del programa de personal y, por consiguiente, merecen más atención que la que frecuentemente se le da. El reclutar y seleccionar candidatos para determinados puestos, no es tan fácil como se cree, pues deben considerarse como una fase de la solución al problema de la adaptación de dos elementos:

- a) Por una parte, la persona (empleado)
- b) Por otra, el puesto

En el reclutamiento y selección como en otras funciones de personal, existen posibilidades de que se presenten nuevos métodos, que pueden ponerse de moda. Si bien deben ser considerados y probados, posiblemente los mayores avances se obtendrán mediante nuevos enfoques a los métodos antiguos, cuyos potenciales no se han obtenido completamente.

Este estudio ha sido escrito para ejecutivos del departamento de personal de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes especialmente, así como para todas aquellas dependencias de gobierno que estén interesadas en los aspectos de reclutamiento y selección de personal, así mismo, está dirigida a aquellos personas como lo son, estudiantes de administración y cualquier otra persona interesada en este tema, se basa en la investigación documental del tema y en la investigación de campo aplicada en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. El fin es determinar si existe un modelo efectivo de reclutamiento y selección de personal para las áreas de base y de confianza dentro de esta dependencia gubernamental.

La distribución de los temas es como sigue:

El primer capítulo establece la forma en que se planeó la investigación, señala los objetivos e hipótesis del estudio, así como el problema a tratar. Por medio del diseño de la prueba se determinó la forma como se obtuvo y ordenó la investigación documental. También se explica la manera como se llevó a cabo la investigación de campo, señalando cómo se delimitó el universo, cómo se diseñó y se llegó al tamaño de la muestra. Incluye una

copia del cuestionario que se aplicó, con su justificación por pregunta. Explica cómo se administró dicho cuestionario y las limitaciones que se encontraron al aplicarlo. Por último, incluye la forma como se tabularon los cuestionarios.

En el segundo capítulo se explica todo lo referente a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en general, haciendo énfasis en el Departamento de Recursos Humanos y en el sindicato que tiene este organismo gubernamental, ya que estos dos son los que interesan para la realización de esta investigación.

En el tercer capítulo se explica la función de reclutamiento de personal, así como su objetivo primordial. Se estudian las fuentes que existen para el mismo así como la explicación particular de cada una de ellas.

En el cuarto capítulo se establece la función de selección y su principal objetivo, así como toda la información necesaria para llevarlo a cabo. Se explica la selección como un proceso de comparación y como una de decisión.

Así mismo, se explican las técnicas de selección y se analiza el proceso para llevarlas a cabo.

Se hace un especial énfasis en lo que es la entrevista ya que es un punto de vital importancia.

Por último se analizaron los exámenes y los diferentes tipos que existen anexando un ejemplo.

El quinto capítulo explica los resultados de la investigación de campo realizada en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Analiza e interpreta los

resultados por medio de gráficos e incluye el informe sobre los datos obtenidos.

Por último se comparan los objetivos con los resultados evaluando la hipótesis de acuerdo a los resultados obtenidos.

También se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

PRIMERA PARTE

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 OBJETIVOS.

1.1.1. General.

Crear un método de reclutamiento para una mejor selección de personal en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes .

1.1.2. Específicas.

A) Al crear métodos adecuados de reclutamiento se facilitará la decisión de escoger al mejor candidato.

B) Al tener una buena selección de personal, se mejorará el trabajo dentro de la Secretaría de Comunicaciones y

Transportes.

C) La secretaria de Comunicaciones y Transportes podrá obtener al personal idóneo para que ocupe el puesto vacante a través de un método de reclutamiento adecuado.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Existe algún método idóneo de reclutamiento y selección, que permita obtener la mejor eficiencia y optimización de personal dentro de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes ?

1.3. HIPOTESIS.

1.3.1. General.

Un método de reclutamiento y selección adecuado, será el que contemple las necesidades dentro de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes así como al sindicato de esta misma.

1.3.2. Específicos.

A) Un método de reclutamiento adecuado, será el que contemple las siguientes fuentes de obtención de personal, según lo requiera las necesidades de la institución.

* Anuncios.

- * Instituciones Educativas.
- * Agencias de Empleos.
- * Recomendaciones de Empleados.
- * Solicitantes Espontáneos.
- * Organizaciones Profesionales.
- * Sindicatos

b) Un método de selección adecuado será el que contemple los siguientes pasos:

- * Pruebas.
 - De personalidad
 - Proyectivas.
- * Entrevistas.
 - Planeadas. - Profunda.
 - Directivas. - Estandarizadas.
 - Bajo tensión.
- * Investigación de antecedentes y verificación de las referencias.
- * Examen médico.

1.4. DISEÑO DE LA PRUEBA.

Para tratar de comprobar la hipótesis planteada y alcanzar los objetivos se emplearán dos tipos de investigación.

1.4.1. Investigación Documental.

La investigación documental se llevó a cabo acudiendo a diversas fuentes de información tales como:

a) Bibliotecas:

- * Universidad Nacional Autónoma de México
- * Facultad de Contaduría y Administración.
- * Universidad Anáhuac.
- * Universidad Anáhuac del Sur.
- * Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- * Universidad Iberoamericana.

De dichas bibliotecas se obtendrán:

b) Obras de consulta y referencia:

- * Libros de consulta: son aquéllas que tratan con amplitud y profundidad el tema a desarrollar.
- * Libros de referencia: son aquéllos que no tratan con mucha amplitud ni profundidad el tema, pero se puede obtener información complementaria al tema.

La información obtenida será vaciada en:

- * Fichas Bibliográficas.

* Fichas de Investigación.

* Fichas de Trabajo.

Las fichas bibliográficas contienen los datos necesarios para la identificación de un libro, revista o documento, así como información sobre los temas tratados. En las fichas de investigación se anotaron los conceptos o datos que se encontraron al leer los libros, revistas o documentos relevantes para dicha investigación, y que servirá para la elaboración de citas bibliográficas.

Las fichas de trabajo contienen los puntos de vista personales sobre los datos de las fichas de investigación.

1.4.2. Investigación de Campo.

Para llevar a cabo dicha investigación de campo, se tomó a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes por ser una dependencia que cuenta con un total de 75.000 empleados incluyendo a personal de base y de confianza, y que es una muestra representativa del sector estatal.

Para este efecto, se tuvo que aplicar un cuestionario dentro de las cuatro áreas más representativas en cuanto a número de personas se refiere de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, estas áreas fueron:

¹ Ver página () Organigrama de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes

AREANO. PERSONAS

DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS (D.G.A.J.)	193 EMP.
DIRECCION GENERAL DE AUTO TRANSPORTES FED. (D.G.T.F.)	4518 EMP.
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS FINANCIEROS. (D.G.R.F.)	997 EMP.
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS. (D.G.R.H.)	1723 EMP.

1.4.2.1. Delimitación del Universo.

Para delimitar el universo, como se mencionó anteriormente se tomó en el universo total de 75,000 personas que laboran en dicha secretaría, de este universo, se escogió aleatoriamente las cuatro áreas más representativas de esta entidad, con lo cual, se contó con un universo de 7431 personas, que viene a ser aproximadamente el 10% del total de empleados que laboran en esta dependencia gubernamental.

1.4.2.2 Diseño de la Muestra.

Una vez delimitado el universo, se procedió a dividir al personal de cada área en personal de base y de confianza, es decir, saber que porcentaje de cada uno hay en cada área, esto con la finalidad de que al sacar el tamaño de muestra se pudiera aplicar los cuestionarios en esa misma proporción.

A continuación se listan el número de personas ya sean de base o de confianza.

AREA	TOTAL PERSONAS	No. PERSONAS		PORCENTAJES	
		BASE	CONFIANZA	BASE	CONFIANZA
D.G.A.J.	193	135	58	70.3 %	29.7 %
D.G.A.T.F.	4518	3600	918	79.7 %	20.3 %
D.G.R.F.	997	724	273	72.6 %	27.4 %
D.G.R.H.	1723	1230	493	71.4 %	28.6 %

1.4.2.3. Tamaño de la Muestra.

Para sacar el tamaño de la muestra se tuvieron que aplicar dos tipos de técnicas de obtención, ya que dos de las áreas cuentan con un número menor a 1000 personas y para este efecto, y no tener error en la toma de dicha muestra, se utilizó la siguiente fórmula estadística² para escoger un número o grupo pequeño de sujetos representativos y con características similares a las del universo en cuestión:

$$n = \frac{(N) (P) (1 - P)}{(N - 1) (E / Z)^2 + P (1 - P)}$$

DONDE:

n = TAMANO DE LA MUESTRA.

N = TAMANO DEL UNIVERSO.

² Stephen P. Shao
ESTADISTICA PARA ECONOMISTAS Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS. P.P. 322 - 375.

P = PROBABILIDAD = 0.5.

E = ERROR ACEPTADO = 0.10.

Z = AREA BAJO LA CURVA DE 90% = 1.645.

Por lo tanto, para la Dirección General de Asuntos Jurídicos que cuenta con 193 empleados la muestra fue de:

$$n = \frac{(193)(.90)(1-.90)}{(193-1)(.10/1.64)^2 + .90(1-.90)}$$

$$n = \frac{17.37}{.80386} = 22 \text{ PERSONAS.}$$

n = 22 personas a encuestar que equivale al 11.40% del universo de esta área.

En cuanto a la Dirección General de Recursos Financieros que cuenta con 997 empleados se tuvo que aceptar un error de .40 para que la muestra fuera realmente representativa de esta área, ya que si aceptaba un error del .10 la muestra se reducía a solo 24 personas a encuestar, y que no serían representativas de las 997 personas que laboran en esta área, como consecuencia de esto, los resultados no serían aceptables; con todo lo anterior, la muestra

quedó de la siguiente manera:

$$n = \frac{(997) (.60) (1 - .60)}{(997 - 1) (.10 / 1.64)^2 + .60 (1 - .60)}$$

$$n = \frac{239.28}{3.9431} = 60.68$$

n = 61 personas a encuestar, que equivalen al 6.11 por ciento del total de empleados en la Dirección de Recursos Financieros.

Para la obtención de la muestra de las otras dos áreas se tuvo que recurrir a una fórmula estadística con la cual se pudiera obtener el número de personas representativas a un universo de más de 1000 personas; por lo tanto se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 (P) (Q)}{E^2}$$

DONDE:

n = TAMANO DE LA HUESTRA.

Z = DESVIACION STANDAR = 1.96

P = PROPORCION POBLACIONAL. = 0.5

Q = 1 - P = 0.5

E = ERROR STANDAR. = 0.05

para esta fórmula se tiene el 95 % de confiabilidad.

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{.9604}{.0025} = 384.16$$

n = 384.16 Que será el tamaño de la muestra.

Sustituyendo en la fórmula siguiente:

$$h = \frac{n}{1 - (n - N)}$$

DONDE:

h = MUESTRA TOTAL A INVESTIGAR.

n = TAMAÑO DE MUESTRA.

N = UNIVERSO.

Por lo tanto, al aplicarla a la Dirección General de Auto-transporte Federal que cuenta con 4518 empleados se obtuvo lo siguiente:

$$h = \frac{384.16}{1 - (384.16 / 4518)}$$

$$M = \frac{384.16}{.91497} = 419.86$$

M = 420 personas a encuestar, representando el 9.30 % del total del personal que labora en la Dirección de Autotransportes Federales.

Para la Dirección de Recursos Humanos, la cual tiene a su disposición 1723 empleados dio como resultado lo siguiente:

$$M = \frac{384.16}{1 - (.384.16 / 1723)}$$

$$M = \frac{384.16}{.77704} = 494.38$$

M = 494 personas a encuestar, que representan el 28.6 % del total de empleados que laboran en esta dirección; la muestra fue alta porque el porcentaje de confiabilidad es del 95 % y porque el universo no es lo suficientemente grande como para que el resultado sea menor.

En base a los porcentajes obtenidos en el diseño de la muestra, los cuestionarios se aplicarán de la siguiente manera:

AREA	TOTAL	No. PERSONAS		PORCENTAJE	
	MUESTRA	BASE	CONFIANZA	BASE	CONFIANZA
D.G.A.J.	22	15	7	70.3 %	29.7 %
D.O.A.T.F.	420	334	86	79.7 %	20.3 %
D.B.R.H.	61	44	17	71.4 %	28.6 %
D.O.R.F.	494	359	135	72.6 %	27.4 %
TOTAL	997	752	245		

Se puede decir que estas 997 personas que fueron encuestadas forman el 13.41 % del total del personal de las cuatro áreas que tomamos como universo, que como ya se dijo, son 7431 empleados, por lo tanto, esta muestra si es representativa de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y se puede considerar como válida para realizar este estudio.

1.4.2.4. Instrumento de Prueba.

Por medio del siguiente instrumento de prueba (cuestionario), se buscará obtener información sobre la forma de reclutar y seleccionar personal en esta institución, esto con la finalidad de aportar un nuevo procedimiento para llevar a cabo esta actividad dentro de la Administración de Recursos Humanos.

A continuación se presenta el cuestionario que fue aplicado a los empleados de la Secretaría de Comunicaciones y

Transportes para cumplir con la finalidad de esta tesis, y con los objetivos e hipótesis planteados al principio de este capítulo.

1.4.2.5 Cuestionario.

UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR ESUELA DE ADMINISTRACION

Por medio del siguiente cuestionario se busca obtener información acerca de la forma de selección y reclutamiento de personal dentro de esta institución, esto con la finalidad de hacer una aportación al departamento de recursos humanos.

Agradecemos de antemano su valiosa cooperación.

DAIOS DEL ENTREVISTADO.

NOMBRE : _____

PUESTO : _____

CLASIFICACION : (Cruce en la que corresponda)

BASE _____ CONFIANZA _____

NIVEL : _____

ANTIQUEDAD EN EL PUESTO _____

1.- Cómo se enteró de este empleo ?

- | | | | |
|-----------|-----|------------------------------|-----|
| Radio | () | Institución educativa | () |
| T.V. | () | Agencia de empleos | () |
| Anuncio | () | Recomendación de empleado | () |
| Periódico | () | Organizaciones profesionales | () |
| | | Sindicatos | () |
| Otros | () | Espontáneamente | () |

2.- De los siguientes pasos que usted lee en esta tarjeta,
(procedimiento de selección) cuáles fueron aplicados en su
caso y en qué orden (enumere en orden de importancia
del 1 al 10).

- | | | | |
|----------------------------------|-----|--------------------|-----|
| Solicitud | () | Entrevista previa | () |
| Exámenes de capacidad | () | Interés vocacional | () |
| Exámenes de logro | () | Personalidad | () |
| Entrevista con el jefe inmediato | () | Investigación | () |
| Selección preliminar | () | Examen médico | () |

Selección final ()

3.- Cuando usted asistió al sindicato qué requisitos le fueron solicitados? (Cruce con una x).

Mayoría de edad ()	Tener un nivel escolar ()
Buena salud ()	No antecedentes penales ()
Ortografía ()	Geografía ()
Aritmética ()	Taquigrafía ()
Mecanografía ()	Conocimientos especiales ()
Cédula profesional ()	Registro Fed. de Causante ()
Otros _____	

4.- Qué requisitos tuvo que llenar antes del proceso de selección, habiendo sido ya reclutado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes?

*** ANTECEDENTES PERSONALES ***

Estado civil ()	Nacionalidad ()
Enfermedades, accidentes ()	Antecedentes penales ()
Pasatiempos, intereses ()	Otros _____

*** ANTECEDENTES FAMILIARES ***

Nombres ()	Estudios ()
Ocupación de los padres ()	Ocupación de hermanos ()

Integración familiar () Cuántos dependen de ud. ()

*** ANTECEDENTES LABORALES ***

Puestos desempeñados () Salarios percibidos ()

Causa de la baja () Comportamiento ()

*** SITUACION ECONOMICA ***

Presupuesto familiar () Renta ()

Colegiaturas () Propiedades ()

Ingresos () Otras _____

5.- Se siente usted satisfecho con el puesto que desempeña ?

Sí _____ No _____

Si respondió que no, por qué ?

No le mostraron los requerimientos del puesto. _____

No era lo que esperaba. _____

No le explicaron de qué se trataba. _____

No le pidieron requisitos especiales. _____

Todos los anteriores. _____

6.- Ha usted laborado en puestos similares en algún otro empleo anterior ?

Sí _____ No _____

7.- Al ser usted contratado se le indicaron cuáles serían sus funciones, es decir, le mostraron manuales de organización y procedimientos ?

Si _____ No _____

8.- Cuántos puestos iguales al suyo existen en su área ?
1 (), 2 (), 3 (), 4 (), 5 (), Más, cuántos ? ()

9.- Considera usted que si el puesto en que labora existiera en menor cantidad se alcanzarían a los objetivos de su área ?

Si _____ No _____

10.- Considera usted que son necesarios ?

Si _____ No _____

11.- Si considero que <u>son</u> necesarios, por qué ?	Si considero que <u>no</u> <u>son</u> necesarios, por qué ?
Menos carga de trabajo ()	Duplicidad ()
Más eficiencia ()	Más carga de trabajo ()
Menos burocracia ()	Más burocracia ()

12.-Cuál considera usted que debería ser el método ideal de reclutamiento, según los pasos que lee usted en este tarjeta ? (Enumere ud. en orden de importancia.)

Examen médico	()	Investigación	()
Solicitud	()	Selección preliminar	()
Exámenes de capacidad	()	Selección final	()
Entrevista con jefe superior	()		
Examen de personalidad	()	Examen de aptitudes	()
Examen de logro	()	Examen de capacidad	()

13.- De los requisitos que le fueron solicitado por el sindicato, cuáles considera usted que son indispensables ?

(Enumere ud. en orden de importancia, según la tarjeta.)

Mayoría de edad	()	Tener un nivel escolar	()
Buena salud	()	No antecedentes penales	()
Ortografía	()	Geografía	()
Aritmético	()	Conocimientos especiales	()
Req. Fed. Causante	()	Taquigrafía	()
Mecanografía	()		

14.- De los requisitos que tuvo que cubrir antes del proceso de selección, cuáles considera que son realmente indispensables ?

(Enumere ud. en orden de importancia, según la tarjeta.)

*** ANTERCEDENTES PERSONALES ***

Estado civil	()	Nacionalidad	()
Enfermedades, accidentes	()	Antecedentes penales	()
Posatiempos e intereses	()		

*** ANTECEDENTES FAMILIARES ***

Nombre () Estudios y ocupación ()
Integración familiar () Cuántos dependen de ud. ()

*** ANTECEDENTES LABORALES ***

Puestos desempeñados () Salario percibido ()
Causa de la baja () Comportamiento ()

*** SITUACION ECONOMICA ***

Presupuesto familiar () Renta ()
Colegiaturas () Propiedades ()
Ingresos ()

15.- Qué tanto influye en cuanto a contrataciones se refiere el
sindicato de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes
a niveles de personal de base ?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

16.- Usted considera que la mayoría de las decisiones de
contrataciones las toma:

Para nivel de confianza:

Sindicato _____

Secretaría _____

Para nivel de base:

Sindicato _____

Secretaría _____

1.4.2.6. Justificación del Cuestionario.

Para justificar el cuestionario se utilizaron dos métodos:

El primero consiste en una explicación de cada una de las preguntas realizadas en el cuestionario; el segundo consiste en un cuadro que muestra la relación de cada pregunta con los objetivos u hipótesis de la investigación.

A) Justificación del cuestionario por pregunta:

1.- La primera pregunta tiene como fin, conocer cuáles son los medios que emplea la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para reclutar a su futuro personal, y por lo tanto, saber si son o no adecuados, dichos medios de reclutamiento.

2.- El objetivo de la segunda pregunta es saber si, en el caso de que exista un método específico de selección dentro de esta dependencia, ver como está conformado, y saber que importancia se le da a cada uno de los pasos, estos datos, servirán para poder formular un método óptimo para realizar esta actividad tan importante en la Administración de Recursos Humanos.

3.- La tercer pregunta tiene como objetivo averiguar si el sindicato pide a las personas que va a colocar en la Secretario de Comunicaciones y Transportes, requisitos como lo son de conocimientos, habilidades, conocimientos especiales, características personales especificas, etc. Para poder realizar las actividades de dicho puesto, así mismo, si son o no adecuados los requisitos que pide dicho organismo.

4.- El fin de la pregunta cuatro es el de saber si se maneja el análisis de puestos, o por lo menos si se pide a los nuevos candidatos; o bien al sindicato, alguna característica especial con que deben contar los nuevos candidatos.

5.- En base a esta pregunta se busca conocer si el empleado esta conforme con la actividad que desarrolla, también como el mostrar en cierta forma si existen los requerimientos del puesto, y de personal para ocuparlo.

6.- Esta pregunta va a servir para saber si existe personal con experiencia dentro de esta dependencia y se podrá obtener información a cerca de si a la dependencia le interesa tener personal bien capacitado, o contrata sin prever o planear a futuro los resultados y costos que el personal no capacitado le acarrearía.

7.- Con esta, se sabrá si existen en la S.C.T. programas de inducción o introducción al personal nuevo, así como, conocer si se tienen manuales de organización y procedimientos.

8.- Se pretende averiguar cuántos puestos aproximados se tienen en cada área entrevistada.

9.- Con esta pregunta en relación con la pregunta número 10 servirá para sacar conclusiones acerca de si son o no necesarios la cantidad de puestos señalados en la pregunta anterior (no. 9).

10.- Se sabrá con esta pregunta si es realmente necesario tener un puesto "x", y si reduciéndolo o eliminándolo se cumplirían los objetivos del área y de la S.C.T.

11.- Con la pregunta once, se busca saber cuáles son las causas de porqué el empleado que está en dicho puesto, considera que su puesto sea necesario o no, y porqué?

12.- Con esta pregunta se averiguará si el personal tiene idea de como debe ser un método de reclutamiento, y poder tener una ayuda para formular el método de reclutamiento dentro de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

13.- El objeto de esta pregunta es el de obtener información acerca de si el personal considera indispensables los requisitos que el sindicato les pide para poder ocupar la vacante que se encuentre disponible en ese momento.

14.- La finalidad de la pregunta 14 es determinar cuáles de los pasos del proceso de selección son considerados importantes para poder decidir si un candidato será aceptado dentro de la organización.

15.- La pregunta catorce tiene como fin, conocer en qué grado influye el sindicato en la asignación de personal para la secretaría, ya que por el método de observación directa se identificó la fuerte influencia que existe para la colocación de personal de base principalmente.

16.- Se pretende saber con esta pregunta en qué porcentaje la Secretaría de Comunicaciones y Transportes toma las decisiones de contratar a personal, sin que el sindicato intervenga para esto, y en este caso, ya sea para personal de base y de confianza.

B) Justificación del cuestionario desde el punto de vista de los objetivos e hipótesis de la investigación.

No. PREGUNTA	OBJETIVO	HIPOTESIS
1	Objetivo general Objetivo esp. A, C	
2	Objetivo general Objetivo esp. B	Hipótesis general Hipótesis esp. B
3	Objetivo general Objetivo esp. B,C	Hipótesis genral Hipótesis esp. B
4	Objetivo esp. C	
5	Objetivo esp. A,B	Hipótesis esp. B
6	Objetivo esp. C	
7	Objetivo esp. C	
8	Objetivo general	Hipótesis general

9	Objetivo general	Hipótesis general Hipótesis esp. A
10	Objetivo general	Hipótesis general Hipótesis esp. A
11		Hipótesis esp. B.
12	Objetivo general	Hipótesis genral Hipótesis esp. A
13	Objetivo general Objetivo esp. C	Hipótesis general
14	Objetivo general Objetivo esp. B	Hipótesis general Hipótesis esp. B
15	Objetivo esp. A	Hipótesis esp. A
16	Objetivo esp. A,B	Hipótesis general Hipótesis esp. B

1.4.2.7. Aplicación del Cuestionario.

Se aplicó el cuestionario a 1000 personas que laboran en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, tal y como se obtuvieron los resultados en la muestra, es decir, de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, se aplicó a 15 personas de nivel de base y a 7 de confianza, estos suman un total de 22 personas, más 334 de nivel de base y 86 de nivel de confianza pertenecientes a la Dirección General de Autotransportes Federales. Así mismo, se aplicó a 44 personas del nivel de base y 17 del de confianza que pertenecen a la Dirección General de Recursos Humanos, y por último a 494 personas que laboran en la Dirección General de Recursos Financieros, estos en total suman 997 personas los cuales, y que para fines de no manejar cifras incompletas fue conveniente cerrar el número a 1000 entrevistados.

Las respuestas que fueron proporcionadas por los encuestados, fueron sujetas a comprobación en la medida que fue posible, a través de la observación del aplicante, ampliando cada pregunta para tener una mejor idea de la situación de esta dependencia.

Los cuestionarios se realizaron personalmente, esto con el fin de que se falseara en lo mínimo posible la obtención de la información proporcionada por estas personas y por otro lado, para que el encuestado comprendiera el beneficio posterior del estudio y obtener respuestas más sinceras y una mejor cooperación.

1.4.2.8. Tabulación.

Una vez contestados los 1000 cuestionarios se procedió a tabular las respuestas, considerando todas las respuestas; como el cuestionario estuvo formulado desde un principio con preguntas de tipo cerrado y opción múltiple, se facilitó la labor de tabulación, así mismo, las respuestas que no fueron contestadas por alguna situación, se consideraron como confidenciales para la persona que colaboró con la investigación.

La tabulación se llevó a cabo sacando los porcentajes de las respuestas obtenidas y sus resultados pueden ser observados en las gráficas del capítulo V de esta investigación.

1.4.2.9 Limitaciones en la Aplicación del Cuestionario.

Las únicas dos limitaciones que impidieron el óptimo desarrollo de la obtención de la información fue en primer lugar la falta de conocimientos de la mayoría del personal así como la dificultad para expresarse y darse a entender, en segundo lugar los entrevistados pensaban que se estaba evaluando o criticando su sistema de administración y eficiencia y se negaban a contestar o bien contestaban sin mucho interés. Sin embargo, esto fue superado al explicarles el verdadero fin del cuestionario, con lo que se dispusieron a cooperar ampliamente.

CAPITULO II

C A P I T U L O I I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES¹

¹ Los incisos y subincisos que conforman este capítulo fueron tomados de las siguientes bibliografías:

- Manual de Organización del Gobierno Federal.
Secretaría de la Presidencia.
- Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría
de Comunicaciones y Transportes.
- Manual de Organización.
Oficialía Mayor de la Dirección General de Personal.

2.1. ANTECEDENTES.

La Secretaría de Estado y del Despacho de Relaciones Exteriores e Interiores establecida el 8 de noviembre de 1821 tenía encomendadas funciones relativas a este ramo. Aparece por primera vez como Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas el 13 de mayo de 1891 y sucesivas leyes y decretos de 1913 a 1934 la agregan o suprimen diversas atribuciones.

El 30 de octubre de 1935 se establece la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, cuyas atribuciones se adicionan en 1935 y 1938.

El 30 de octubre de 1939 se establece la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas cuyas facultades se enriquecen en 1946 y 1947.

En la ley de secretarías y departamentos de estado vigente se

establece la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, separando sus funciones de la recientemente creado Secretaría de Obras Públicas.

2.1.1 Legislación

La Secretaría de Comunicaciones actualmente legisla sobre los siguientes puntos:

- Ley de Vías Generales de Comunicación.
- Reglamentos de sus artículos 46, 124, 137, 320, 311, 316, 317, 35, 384, 118 Fracción 2a. Y 384 fracción 4a.
- Ley de Navegación y Comercio Marítimos.
- Ley Federal de Impuesto Sobre Portes y Pasajes.
- Ley Federal de Radio y Televisión.
- Reglamento para la Construcción Conservación y Servicios de los Ferrocarriles; General de Ferrocarriles; de Explotación de Caminos; de la Policía Federal de Caminos; de Tránsito en los Caminos Nacionales y en los Particulares de Jurisdicción Federal; de la Seguridad y Policía de Navegación Aérea Civil; de Licencia de Personal Técnico Aeronáutico; para la Expedición de Prioridad en los Transportes Aéreos; de Operación de Aeronaves Civiles; de Telecomunicaciones Aeronáuticas y Radio-Ayudas para la Navegación Aérea; para la Búsqueda, Salvamento e Investigación de Accidentes Aéreos; del Servicio Meteorológico Aeronáutico de Tránsito Aéreo; de las Escuelas Técnicas Aeronáuticas; del Registro Aeronáutico Mexicano; de las Estaciones Radiodifusoras y

Comerciales Culturales de Experimentación Científica y de Radioaficionados; de Certificados de Aptitud para el Manejo de Estaciones Radioelectrónicas Civiles; de Servicios de Giros Telegráficos Nacionales e Internacionales; del Servicio Fonopostal de la Comisión Técnica Consultiva; de Vías Generales de Comunicaciones y de la Comisión Consultiva de Tarifas.

- Convenios Internacionales sobre Servicio Postal, telecomunicaciones Aeronáutica Civil y Ferrocarriles.

2.1.2. Atribuciones.

Las atribuciones de esta secretaría quedan enmarcadas en el artículo 10 de la ley de Secretarías y Departamento de Estado, y que son:

- I. Organizar y administrar los servicios de correos en todos sus aspectos.
- II. La administración de los servicios federales de comunicaciones eléctricas y electrónicas, y su enlace con los servicios similares públicos concesionados, con los servicios privados de teléfonos, telégrafos e inalámbricos, y con los estatales y extranjeros.
- III. Otorgar concesiones y permisos para establecer y explotar sistemas y servicios telegráficos, telefónicos y cablegráficos, sistemas de comunicaciones inalámbricos, estaciones

- radioexperimentales, culturales y de aficionados, y estaciones de televisión, comerciales y culturales, así como vigilar técnicamente el funcionamiento de tales sistemas, servicios y estaciones y vigilar su operación cuando sean de carácter comercial.
- IV. El otorgamiento de concesiones y permisos para establecer y operar líneas aéreas y comerciales en la República Mexicana, y la vigilancia técnica de su funcionamiento y operación.
 - V. Otorgar permisos y negociar convenios para la operación de líneas aéreas internacionales.
 - VI. Otorgar permisos para el uso de aviones particulares.
 - VII. La administración de los aeropuertos nacionales y la concesión de permisos para la construcción de aeropuertos particulares y la vigilancia de éstos.
 - VIII. Organizar trabajos y servicios meteorológicos de acuerdo con los últimos adelantos científicos destinados para la información y seguridad de la navegación aérea en la República Mexicana.
 - IX. Otorgar concesiones para el establecimiento y explotación de ferrocarriles, y la vigilancia técnica de su funcionamiento y operación.
 - X. Administrar los ferrocarriles federales, no encomendados a organismos descentralizados.
 - XI. Otorgar concesiones y permisos para la explotación de servicios y autotransportes en las carreteras.

nacionales y vigilar técnicamente su funcionamiento y operación, así como el cumplimiento de las disposiciones legales relativas.

XII. La vigilancia general y el servicio de policía en las carreteras nacionales.

XIII. Intervenir en los convenios para la construcción y explotación de los puentes internacionales.

XIV. Fijar las normas técnicas del funcionamiento y operación de los transportes y las tarifas para el cobro de los servicios públicos de las comunicaciones y de los transportes terrestres, aéreos y marítimos, y de todas las maniobras relacionadas con los mismos.

XV. Asesorar a la Secretaría de Obras Públicas para la formulación de los programas anuales de construcción, de obras de comunicación, caminos aeropuertos, ferrocarriles, estaciones y centrales de autotransportes de concesión federal;

XVI. Determinar los requisitos que deban cumplir los operadores de las naves aéreas y el personal de tripulación para entrar y mantenerse en servicio, así como para otorgar las licencias, permisos y autorizaciones respectivas, y

XVII. Los demás que expresamente le fijen la ley y sus reglamentos, decretos, acuerdos y ordenamientos del Presidente de la República, con respecto a los asuntos que competen a la secretaría y establecer su servicio

de estadísticas especializado con sujeción a las metas, orientaciones y el control de las normas técnicas que fije la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

2.1.3. Estructura Orgánica de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

* Secretario.

- Comisión Interna de Administración y Programación. (Nivel staff)
- Coordinación General de Planeación y Control Sectorial.
- Subsecretaría de Infraestructura.
- Subsecretaría de Operación.
- Subsecretaría de Comunicaciones y Desarrollo Tecnológico.
- Oficialía Mayor.
- Contraloría Interna.
- Procción General de Asuntos Jurídicos.
- Dirección General de Comunicación Social.
- Dirección General de Planeación.
- Centros S.C.T. (31)

* Subsecretaría de Infraestructura.

- Comisión de Normas, Especificaciones y Precios Unitarios. (Nivel staff)
- Dirección General de Aeropuertos.
- Dirección General de Conservación de Obras Públicas.
- Dirección General de Caminos Rurales.
- Dirección General de Vías Férreas.
- Dirección General de Carreteras en Cooperación.
- Dirección General de Obras Marítimas.
- Dirección General de Carreteras Federales.
- Dirección General de Servicios Técnicos.
- Servicio de Dragado.

* Subsecretaría de operación.

- Dirección General de Aeronáutica Civil.
- Dirección General de Autotransporte Federal.
- Dirección General de Tarifas, Maniobras y Servicios Conexos.
- Dirección General de Medicina preventiva en el Transporte.
- Dirección General de Marina Mercante.
- Dirección General de Operación y Desarrollo Portuario.
- Dirección General de Ferrocarriles.
- Servicio de Transbordadores.

- Instituto Mexicano del Transporte.

* Subsecretaría de Comunicaciones y Desarrollo Tecnológico.

- Dirección General de Normatividad y Control de Comunicaciones.
- Dirección General de Desarrollo Tecnológico.
- Dirección General de Ingeniería de Sistemas.
- Dirección General de Telecomunicaciones.
- Dirección General de Proyectos Especiales.
- Servicio a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano.
- Servicio de Telereservaciones.
- Instituto Mexicano de Comunicaciones.

* Oficialía Mayor

- Comisión Mixta de Escalafón.
- Dirección General de Recursos Financieros.
- Dirección General de Recursos Humanos.
- Dirección General de Recursos Materiales.

* Contraloría Interna.

- Subcontraloría de Auditoría.
- Subcontraloría de Control.

2.1.4. Organigrama de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

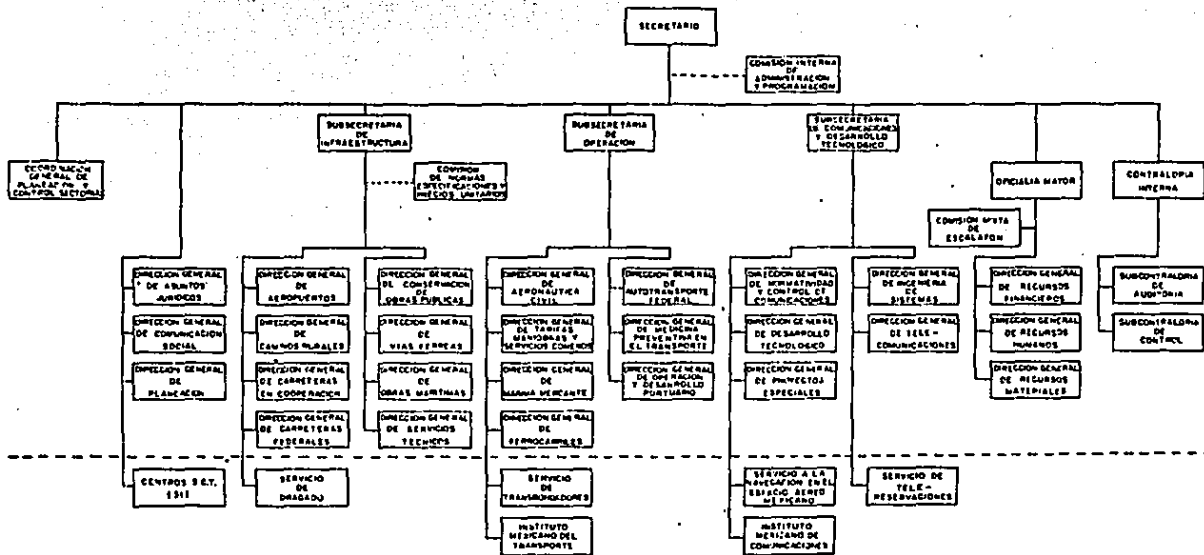
Cabe mencionar que este organigrama solo abarca hasta los niveles de direcciones, por lo cual posteriormente se hará referencia a la Dirección General de Recursos Humanos y las áreas que dependen de esta dirección. (Ver organigrama anexo 1.)

2.2. DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS.

2.2.1. ANTECEDENTES.

La actual administración de los recursos humanos del ramo, tuvo su origen más remoto en la extinta Secretaría de Estado y despacho de Relaciones Exteriores e Interiores, establecida el 8 de noviembre de 1821, la cual contemplaba dentro de su organización, una oficina que llevaba a cabo la función de registro y control de personal federal. Sin embargo, derivando de la dinámica de crecimiento de la administración pública federal, se creo como se menciona anteriormente en el año de 1891 la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, creándose en el seno de la misma, una oficina que realizara las funciones

SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES



operativas de contratación, registro y control del personal de esta secretaría; tal situación perduraría hasta el año de 1958, periodo durante el cual la cantidad de trabajadores ascendía a 28,000 motivo que hizo necesario cambiar a una estructura orgánica más dinámica y atención de los servicios atribuidos a la referida oficina, determinándose que en adelante funcionaría como departamento de personal.

El 10. De enero de 1972 por acuerdo secretarial publicado en el diario oficial de la federación, el referida departamento pasa a ser Dirección General de Personal, instrumentándose con esta nueva estructura, novedosos sistemas y procedimientos para mejorar los servicios personales.

Como consecuencia lógica del crecimiento demográfico y por ende de los servicios públicos, en 1976 la secretaría tenía adscritos en diversas categorías a 51,351 trabajadores.

Por este motivo y acorde con el programa de reforma administrativa dictado por el ejecutivo federal, la Dirección General de Personal cambió su denominación por la de Dirección General de Recursos Humanos por acuerdo secretarial del 31 de marzo de 1980.

Al respecto, en atención a las modificaciones a la ley orgánica de la Administración Pública Federal se incorporaron en diciembre de 1982, a esta secretaría, los servidores públicos del área de infraestructura para el transporte de la desaparecida secretaría de asentamientos humanos y obras públicas, aumentándose el número de personal a 105,000 por lo que pasó a

ser una de las secretarías con mayor cantidad de trabajadores.

Debido al crecimiento tanto en personal como en las atribuciones asignadas, la Dirección General de Recursos Humanos tuvo en 1984 una reorganización para adecuar su estructura a las condiciones operativas prevalecientes y propiciar una mayor eficiencia en su funcionalidad, esta reorganización obedeció fundamentalmente a la necesidad de transformación, al imperativo de consolidar de una dependencia eminentemente operativa y centralizadora, a un organismo rector del sistema de administración y desarrollo de personal.

El 6 de noviembre de 1986 mediante oficio no. 25.4-2517 emitido por la Secretaría de Planeación y Presupuesto, fue registrada la estructura organizacional de esta secretaría, basándose en los criterios de racionalización del gasto público dictados por el Ejecutivo federal. Por lo anterior la Dirección General de Recursos Humanos se le incorporaron las funciones sustantivas que venían desempeñando la Dirección General de Servicios Sociales y Culturales y la Unidad de Pagos, lo cual permitió reorientar actividades, acelerar los procesos de delegación de facultades y de desconcentración institucional de trámites en el ámbito secretarial.

2.2.2 Objetivos Generales del Area de Recursos Humanos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

- Establecer los lineamientos para la administración de los Recursos Humanos en la secretaría, de conformidad con los

que al respecto emita el gobierno federal.

- Optimizar los sistemas de computo encaminados a elevar la eficiencia y oportunidad del pago de los trabajadores de esta dependencia.
- Promover el desarrollo integral del individuo, a través de programas de capacitación y desarrollo, así como de actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas.

2.2.3. Atribuciones de la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

- I. Planear, programar y coordinar la administración de los recursos humanos de la Secretaría e implantar los sistemas para su desarrollo y evaluación.
- II. Elaborar, establecer y aplicar las normas relativas al reclutamiento, selección, contratación y movimientos administrativos del personal, llevar su control y registro y vigilar su observancia.
- III. Coordinar la programación y ejercicio del presupuesto de servicios personales, efectuar los trámites requeridos y vigilar el cumplimiento de las normas y disposiciones establecidas.
- IV. Intervenir en la aplicación de los sistemas escalafonarios, de conformidad con el reglamento que se establezca y demás disposiciones aplicables al respecto,

- en coordinación con la comisión mixta de escalafón.
- V. Intervenir en la elaboración, difusión y aplicación de las condiciones generales de trabajo y vigilar su aplicación y cumplimiento.
 - VI. Promover, organizar y realizar programas de capacitación administrativa, así mismo, emitir las normas en la materia para el desarrollo del personal de la secretaría y vigilar su cumplimiento.
 - VII. Expedir, registrar y controlar las credenciales de identificación del personal, de conformidad con las normas que establezca el secretario del ramo.
 - VIII. Aplicar los sistemas de estímulo y recompensas que determine la ley y se establezcan en las condiciones generales de trabajo.
 - IX. Establecer en los términos de las condiciones generales de trabajo, los procedimientos y normas para la imposición de sanciones; aplicar al personal las que correspondan, registrar y tramitar administrativamente las mismas.
 - X. Atender y resolver, en su caso, las peticiones, sugerencias y quejas de los trabajadores y sus representantes, de conformidad con las políticas establecidas en materia de relaciones laborales y las disposiciones legales aplicables.
 - XI. Establecer las normas a seguir en materia de prevención de riesgos profesionales y accidentes de trabajo,

- atendiendo las recomendaciones de la comisión mixta de seguridad e higiene.
- XII. Planear, organizar, efectuar y controlar la operación oportuna de pago de sueldos al personal de la secretaría.
- XIII. Diseñar y supervisar los mecanismos administrativos del pago de sueldos en forma desconcentrada a través de los centros S.C.T. Y brindar la asesoría que requieran para su observancia.
- XIV. Atender, difundir y supervisar el cumplimiento de las disposiciones relativas al pago de sueldos al personal y al rendimiento de la información de la cuenta pública de servicios personales.
- XV. Proporcionar a las diversas instituciones públicas, la información referente a las retenciones que se apliquen a los sueldos del personal.
- XVI. Proporcionar a los trabajadores que lo soliciten o sus representantes, las constancias certificadas de percepciones y descuentos que les correspondan; así como la información que les oriento sobre el estado que guarda el trámite de su pago.
- XVII. Programar, ejecutar, difundir y controlar las prestaciones y los servicios de carácter social, cultural y recreativo a que tienen derecho los trabajadores de la dependencia y sus familiares derechohabientes.

- XVIII. Celebrar convenios y acuerdos con instituciones, organismos y entidades culturales para la ejecución de programas orientados al bienestar social y cultural de los trabajadores de la dependencia y sus familiares derechohabientes.
- XIX. Coordinar con el grupo de promotores voluntarios de la secretaría, el desarrollo de eventos en los que deben participar los trabajadores de la secretaría.
- XX. Administrar el centro deportivo y recreativo S.C.T., El círculo cultural S.C.T., El gimnasio ' Lic. Benito Juárez y el auditorio del centro S.C.O.P.
- XXI. Los directores generales de cada uno de las unidades administrativas que integran la secretaría, asumirán la dirección técnica y administrativa de las mismas y serán los responsables ante las autoridades superiores del correcto funcionamiento de sus respectivas unidades administrativas. Estarán auxiliados por uno o varios directores, subdirectores, jefes de departamento, jefes de oficina, de sección y de mesa que las necesidades del servicio requieran y figuren en el presupuesto.

2.2.4. Estructura Orgánica de la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

- * Dirección General de Recursos Humanos.
 - Dirección de Operación.
 - Dirección de Informática.
 - Dirección Técnica.
 - Dirección de Capacitación y Desarrollo.
 - Dirección de Servicios Sociales Culturales y Deportivos.
 - Subdirección de Administración.

2.2.5. Organigrama Específico de la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

En este organigrama se muestran las direcciones que dependen directamente de esta dirección general, y de éstas se desprenden las subdirecciones que se muestran en los organigramas correspondientes. (Ver organigramas anexos 2 y 3.)

2.2.5.1. Estructura Orgánica de la Subdirección de Administración.

*** Subdirección de Administración**

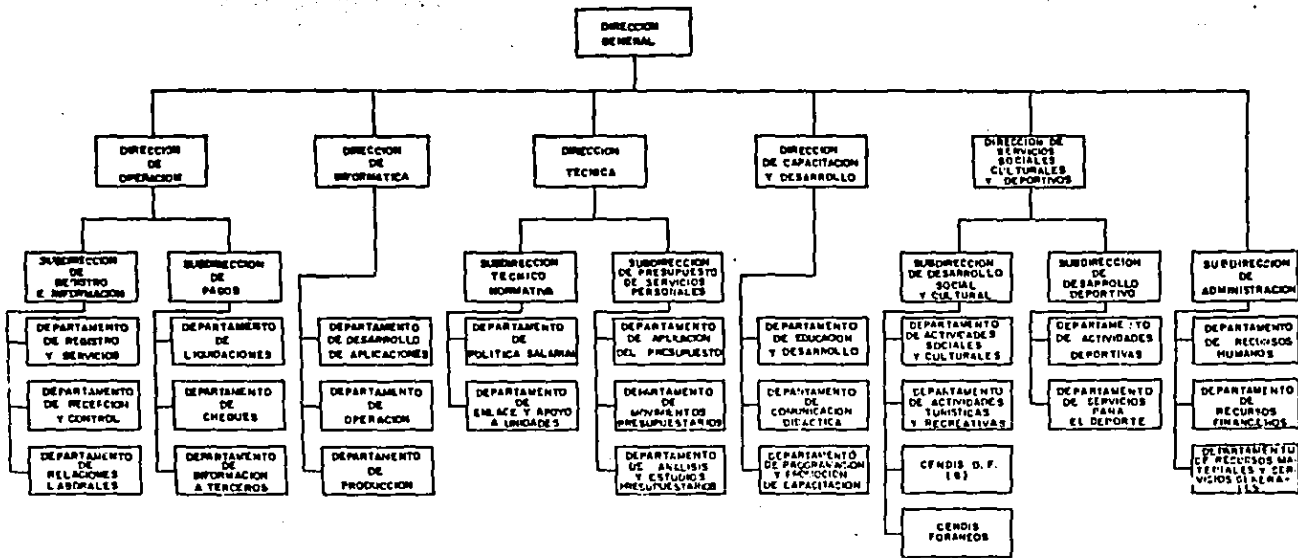
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Recursos Financieros.
- Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales.

2.2.5.2. Funciones de la Subdirección de Administración.

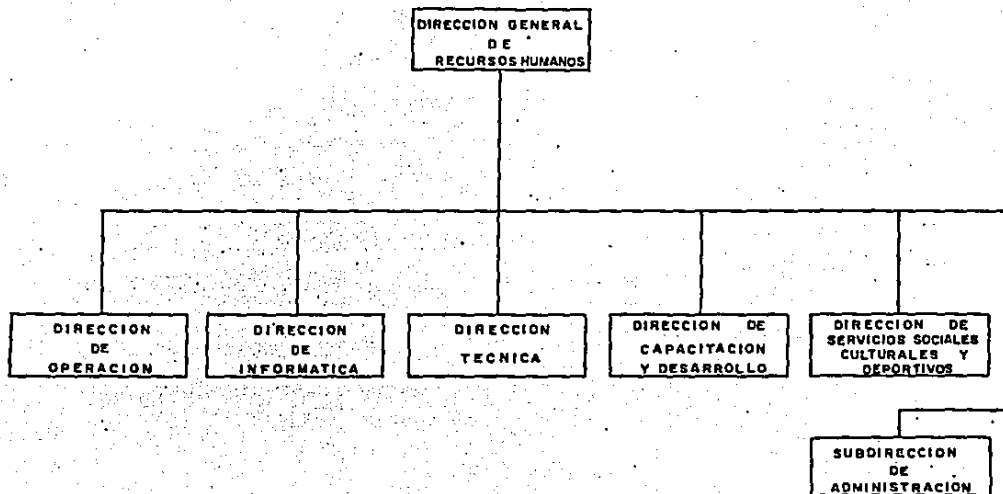
Instrumentar las medidas que sean necesarias, para que se utilicen racional y adecuadamente los recursos asignados a la Dirección General.

Planear y controlar las adquisiciones que se realicen con

DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS



ORGANOGRAMA ESPECIFICO



apego a las normas y calendarios en vigor, y en atención a las necesidades y disponibilidades presupuestales de la Dirección General.

Orientar el registro y control del ejercicio presupuestal así como la formulación de los documentos relativos al mismo.

Controlar los trámites relativos a la contratación de los recursos humanos requeridos, estableciendo el requisito y control de los movimientos e incidencias del personal, de acuerdo a las políticas que fije la Dirección General.

2.2.5.3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos.

Realizar los trámites relativos a la contratación del personal que se requiere en la Dirección General, con apego a las normas y procedimientos vigentes.

Controlar, permanentemente los expedientes del personal de la Dirección General, así como llevar el control de asistencia, generando los reportes y efectos que procedan en cada caso.

Supervisar y controlar la plantilla de personal de toda la Dirección General.

2.3. SINDICALISMO DENTRO DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

2.3.1. Antecedentes y Generalidades.

La publicación de las condiciones generales de trabajo para esta dependencia se busca que sean obligatorias para todo el personal civil de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, esto con el fin de llevar a cabo una adecuada planeación y administración de los recursos humanos que, tomando como punto principal de todo proceso al trabajador, como ser humano, y así permitir elevar en beneficio de la colectividad la eficiencia y la eficacia de los servicios a esta dependencia encomendados.

Por otro lado se pretende que con estas condiciones de trabajo se puedan detectar ciertas condiciones específicas que sirvan para mejorar o actualizar en beneficio del trabajador las condiciones de trabajo, así mismo, estos puntos deben ser del conocimiento de los trabajadores para criticar aquellos puntos que en el futuro pudieran reformarse, teniendo presente ante todo, la idea del trabajo como origen de toda institución.

La elaboración de estas condiciones generales de trabajo que regirán en esta dependencia colaboraron la Dirección de Asuntos Jurídicos, tomando en cuenta las recomendaciones emitidas por los secretarías y departamentos de estado y Secretaría de Gobernación.

Se observó lo dispuesto en el artículo 87 de la ley Federal del Trabajo al servicio del estado, dando al sindicato oportunidad de presentar las opiniones que al respecto tuviere y de 30 reuniones, en las cuales participaron el sindicato y la Dirección General de Personal, actualmente llamada Dirección General de Recursos Humanos, se propusieron 25 modificaciones al proyecto original, mismas que pasaron a formar parte del proyecto definitivo que fue publicado en el Diario Oficial el día 19 de febrero de 1976.

En el primer capítulo se establecen los requisitos de admisión que consta de cinco artículos que tratan fundamentalmente de garantizar, un mínimo de condiciones que permitan al aspirante, demostrar que está en posibilidades de desempeñar su labor con la intensidad, cuidado y esmero necesarios según lo establece el artículo 44 de la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del artículo 123 Constitucional.

Ello, aunado al funcionamiento de las escuelas de capacitación con que cuenta la secretaría, tiende a aumentar la estabilidad del trabajador en su puesto, al proporcionarle los conocimientos indispensables para este efecto.

En el capítulo segundo, que hace referencia a los nombramientos e incluye a los artículos del 6 al 11.

Los nombramientos quedaron establecidos de la siguiente manera: nombramiento definitivo, provisional interino y nombramiento por tiempo fijo u obra determinada, así mismo, se

hace referencia a la forma de manejar los escalafones.

En el capítulo tercero, se toca el tema de las suspensiones de los nombramientos que consta de los artículos 12 y 13.

En el capítulo cuarto se refiere a la terminación de los efectos de los nombramientos que incluye desde del artículo 14 hasta el 19.

Dentro de este capítulo se hace mención a los casos específicos para tipificar una falta que se considere como suficiente para dar fin a un nombramiento.

En el capítulo quinto, del salario, que abarca del artículo 20 al 26, basándose en la dispuesta en la ley Federal de los Trabajadores al servicio del estado.

En el capítulo sexto,, jornada de trabajo y control de asistencia, que va desde el artículo 27 al 43, hace referencia a todos los derechos y obligaciones a que tiene que someterse un empleado dentro de esta dependencia.

En el capítulo VII, intensidad y calidad del trabajo que mencionan los artículos 44 y 45 de estas condiciones generales de trabajo, los cuales básicamente dicen que será estimulado aquel empleado que realice su trabajo con la intensidad y calidad establecidas, y por otro lado, hacen referencia a la capacitación dentro del trabajo según acuerdo presidencial publicado el 28 de diciembre de 1972 en el Diario Oficial.

En el capítulo VIII, se habla acerca de las obligaciones y facultades del titular de la dependencia, esto con la intención de dar mayor protección al trabajador en lo tocante a su

estabilidad.

En el capítulo noveno, derechos, obligaciones y prohibiciones de los trabajadores, que hace mención a los artículos del 48 al 53, se basa en varios artículos de la Ley Federal de los Trabajadores al servicio del estado, desde luego no se observan los mínimos legales, si no que los derechos del trabajador son ampliados.

En el capítulo décimo, se menciona lo tocante a las licencias, descansos y vacaciones, define los distintos tipos de licencias con goce y sin goce de sueldo, según la causa legal que los funde y motive.

En el capítulo XI, de los cambios y permutas que abarca los artículos 73 y 74 resiten al reglamento de escalafón y ajustes.

En el capítulo XII, abarca del artículo 75 al 84 que están basados en la ley, van todo lo referente al mejoramiento de los riesgos profesionales dentro de esta institución, y siempre buscando el beneficio para el trabajador.

En cuanto a estímulos y recompensas, los incluye el capítulo treceavo, en los artículos del 85 al 92 de estas condiciones de trabajo.

En el capítulo último, es decir el XIV, se tratan de manejar lo tocante al tema de las sanciones, y se tuvo la impostergable necesidad de contar con un sistema normativo que permita prevenir, más que permitir irregularidades.

No obstante, el objetivo del capítulo no es facultar a la dependencia para imponer penas, sino proteger al trabajador de

aquellos actos que pudieran poner en peligro la estabilidad de la relación laboral al lesionar al servicio, por lo tanto, las sanciones tienen un sentido preventivo.

Se ha dicho, no sin razón que las leyes no crean las condiciones del mundo social, sino que, son, por el contrario su expresión; y es así mismo aceptado que estas expresiones, a su vez ejercen una acción propulsiva.

En tal sentido, se espera que estas condiciones de trabajo obligatorias para el personal civil de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes no sean un simple conjunto de normas de conducta, sino el instrumento propulsor que estimule la obtención de reivindicaciones para el trabajador, considerando como objeto, principio y fin, de toda estructura.

C A P I T U L O I I I

DISEÑO DE UN METODO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL PARA
LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

Para poder hablar de reclutamiento, se consideró necesario el ubicarse dentro de este concepto y dar unas definiciones para su mejor entendimiento:

3.1. DEFINICIONES.

- Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.¹
- Reclutamiento es el acto de obtener más gente para

1) Arias Galicia, Fernando
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS p.160

propósitos operativos.²

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretenda llenar y atraer un contingente de candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección.³

Por lo tanto, en base a las definiciones anteriores se decidió concentrar todos los factores importantes en una sola definición que dice como sigue:

El reclutamiento es el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano, mediante el cual se logra la obtención de personal calificado con el fin de cubrir dichas necesidades.

3.2. OBJETIVO.

El reclutamiento tiene por objetivo principal el buscar solicitantes para cubrir los puestos vacantes que se presenten, tratando de obtener los mejores candidatos posibles para cada

2) F. Sikula Andrew
ADMINISTRACION DE PERSONAL P. 94

3) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
Chiavenato Idalberto p. 173

puesto.

Según Agustín Reyes Ponce: ' El reclutamiento hace de una persona extraña, un candidato.'⁴

3.3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento se puede llevar a cabo en base a dos formas que son:

3.3.1. Fuentes Internas de Reclutamiento.

Una empresa puede adquirir recursos adicionales de trabajo de diversas maneras. Internamente, con frecuencia se encuentran las personas para el puesto revisando los registros de desempeño y por medio de un sistema de propagando del puesto. Muchas veces se obtienen empleados adicionales pidiendo a los empleados actuales que informen a sus amigos y parientes de los puestos disponibles. Muchos puestos administrativos de nivel bajo se pueden ocupar revisando los registros de personal de la compañía, incluyendo los informes de evaluación del desempeño, determinando cuáles empleados actuales merecen que se les ascienda y ofreciendo el puesto disponible a uno de esos empleados.

Algunas compañías extienden esta idea básica a un sistema de

⁴ Reyes Ponce, Agustín.
ADMINISTRACION DE PERSONAL. PAG. 84.

propaganda formal, esto incluye la práctica de anunciar todas las vacantes de trabajo en los tableros de la compañía e invitar a los empleados a presentarse. La noticia en el tablero debe indicar el título del puesto, sueldo y las cualidades que debe poseer el empleado. La virtud de este sistema es que garantiza a un empleado calificado una oportunidad de obtener un mejor puesto. Además, reduce el favoritismo.

Aunque las políticas de reclutamiento varían de una empresa a otra, la regla es promover a cualquier persona de la empresa que reúna las cualidades requeridas y necesarias para ocupar el puesto vacante.

3.3.2. Fuentes Externas de Reclutamiento.

Existen muchas fuentes de reclutamiento externas, de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de puestos. Otras solo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos, tales como para personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficina y de empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerán de factores tales como: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas.

Los principales fuentes externas de reclutamiento, se pueden clasificar de dos maneras:

La primera, se refiere a las fuentes de reclutamiento, mediante las cuales el reclutador se va a servir para obtener el

personal que requiera directamente sin tener que acudir al uso de los medios de reclutamiento de personal.

Estas fuentes de reclutamiento por lo general son:

- * Instituciones Educativas.
- * Agencias de Empleo.
- * Recomendaciones de Empleados.
- * Solicitudes Espontáneas.
- * Organizaciones Profesionales.
- * Sindicatos.

La segunda, es básicamente la utilización de todos los medios de comunicación, por medio de los cuales el reclutante va a anunciar sus necesidades de personal.

A diferencia de las fuentes de reclutamiento, el uso de los medios de comunicación, en cierta forma puede ser más tardado, por el hecho de que se tendrán infinidad de candidatos que buscan obtener dicho empleo, y como consecuencia, será mucho más difícil la selección de éstos.

Se consideran como los medios más comunes de reclutamiento los siguientes:

- * Solicitud oral o escrita.
- * Carta o teléfono.
- * Radio.
- * Televisión.

- * Periódicos.
- * Archivo solicitudes muertas.
- * Folletos.

3.3.3 Fuentes y Medios de Reclutamiento de Personal.

A continuación se dará una breve explicación de cada una de las fuentes y medios de reclutamiento mencionados en éste trabajo, esto con la finalidad de que se comprenda mejor el objetivo de este capítulo.

3.3.3.1. Instituciones Educativas.

La creciente demanda de personal que cuenta con grados académicos superiores, son los campos administrativo, científico, y técnico, ha llevado a muchas compañías a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso del personal egresado de los secundarios, escuelas comerciales y universidades. Puesto que estas instituciones educacionales eliminan a muchos de los estudiantes menos interesados o menos capaces también desarrollan una cierta función de selección para las empresas que ahí llegaran a buscar nuevo personal.

La mayoría de los colegios y universidades tienen un servicio para ayudar a sus estudiantes a encontrar un empleo, este servicio de colocación (bolsa de trabajo) puede ser de gran ayuda para los reclutadores al ayudarlos a localizar

candidatos calificados y a arreglar entrevistas con ellos, y a diseñar folletos, manuales y otro tipo de literatura similar de la empresa reclutadora, que deberá ser distribuida entre la población que se cree que es apto para cubrir el puesto libre.

Cabe mencionar, que esta fuente de reclutamiento de personal sin el uso de los medios de comunicación no sería eficaz.

3.3.3.2. Agencias de Empleos.

Puede ser posible que en ocasiones las empresas aprovechen la ayuda de las agencias de empleos para reclutar solicitantes. Estas agencias, que pueden servir como una extensión del departamento de empleos, pero diferenciándose en el tipo de políticas, servicios costos y el tipo de solicitudes que pueden ser obtenidas a través de ellas; algunas de ellas reciben el apoyo público y operan sobre la base de no lucrativas, mientras que otras actúan como empresas que buscan el aspecto económico y cobran honorarios al solicitante o a la empresa.

Las agencias de empleos pueden ser privadas o pública, pero dentro de la clasificación de éstas se incluye una tercera que son las firmas consultoras de negocios y esta última se da por la creciente necesidad de personas con habilidad y experiencia administrativa que han originado que éstas se ocupen de, o inclusive, se especialicen en el reclutamiento de personal ejecutivo.

3.3.3.3. Recomendaciones de Empleos.

Los empleados pueden ser utilizados para ayudar a sus compañías a localizar a empleados potenciales calificados, una alta moral, puede hacer que los empleados sean varios de sus compañeros y puedan contribuir indirectamente en el proceso de reclutamiento de este nuevo personal. Cuando se requieren solicitantes con habilidades y existe escasez de estos, el uso de premios e incentivos puede ayudar a estimular al empleado en sus esfuerzos de reclutamiento.

3.3.3.4. Solicitudes Espontáneas.

La mayoría de las compañías reciben diferentes números de solicitudes espontáneas, por parte de individuos que poseen una amplia variedad de habilidades y conocimientos. Estas personas pueden hacer su solicitud por medio de una carta o bien en persona. Si se tiene experiencia en la búsqueda de empleo, puede hacer uso de un curriculum vitae personal. El curriculum vitae proporciona al reclutador un sumario de las características del solicitante, de su educación y de sus experiencias laborales.

Aún cuando la fuente de reclutamiento por este medio no proporciona un elevado porcentaje de candidatas aceptables, no debe ser ignorada. El hecho de que los individuos tomen la iniciativa para solicitar un empleo, puede indicar que tienen

mucho interés en la compañía y el deseo de pertenecer a ella.

3.3.3.5. Organizaciones Profesionales.

Muchas organizaciones y sociedades profesionales cuentan con un servicio de empleo para beneficio de sus miembros así como de sus empleadores. Estas organizaciones pueden incluir anuncios o listas de puestos vacantes, en las revistas que publican, o bien de los desempleados que buscan encontrar una vacante de trabajo.

3.3.3.6. Sindicatos.

Los sindicatos son considerados como una de las fuentes principales de reclutamiento, ya que se aplica en todas las organizaciones ya sea de tipo público o privado, es de hacer notar, que el personal que se obtiene, la mayoría de las veces es a nivel operativo, es decir, empleados, obreros, etc. Ya que normalmente estos son los que se agrupan a los sindicatos. En algunas organizaciones, los sindicatos, tradicionalmente han estado en posibilidad de mantener el control sobre el suministro de un tipo de trabajador en particular, a través de sus programas de aprendizaje y por medio de sus contratos de trabajo con la empresa.

Por otro lado, en cuanto a los niveles de confianza los sindicatos en ciertos casos no tienen tanta influencia, pues a este nivel el personal es contratado por otros medios como los son: recomendaciones de personal, universidades, organizaciones profesionales, etc.

Los requisitos que debe llenar un solicitante ante el sindicato, de acuerdo con lo que menciona el artículo 37, fracción I de la ley Federal del Trabajo.

La determinación de un plazo dentro del cual el sindicato deba llenar la vacante, y el establecimiento de que en el caso de que no lo haga en ese periodo, la empresa podrá llenarla con la condición de que el trabajador se sindicalice.

Se determinará que el sindicato presentará dos o más candidatas, para poder seleccionar entre ellos al que mejor se adapte a las necesidades y requerimientos del puesto.

El convenio de que, el sindicato se comprometa a presentar otro candidato tan pronto como la persona que ocupa el puesto en ese momento, no cubra los requisitos establecidos por la organización, y deberá ser reemplazada por el nuevo candidato si cubriere las especificaciones que se requieren.

5) CAP. II DURACION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.

- Art. 37 El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse en los casos siguientes:
- Fracción I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar;
- Fracción II: Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador; y
- Fracción III: en los demás casos previstos en esta ley.

3.3.3.7. Solicitud Oral o Escrita.

Como la bondad de este medio radica en la calidad del recomendante y de la forma en que recomienda, es preferible la solicitud oral, que permite apreciar con más claridad cómo es el candidato y qué perspectivas tiene a futuro, aunque no está por demás tener un documento que sirva al reclutante para consultas posteriores, o bien para hacer comparaciones con otros candidatos y se le facilite posteriormente la selección.

3.3.3.8. Carta o Teléfono.

Este medio es muy usual para pedir información a las agencias de empleos, bolsas de trabajo, empresas, etcétera con la finalidad de obtener los datos acerca de posibles candidatos.

3.3.3.9. Periódico, Radio y Televisión.

Cualquiera que lea los periódicos está familiarizado con las frases 'se solicita', 'requerimos' y 'se necesita' en la sección de anuncios de empleo.

Para muchas empresas, los anuncios pueden ser el único medio de reclutamiento cuando buscan llenar sus vacantes. El periódico, la radio y la televisión son los medios por los cuales

las empresas pueden llegar hasta los solicitantes interesados, con los que de otra forma no se podría establecer contacto.

Se tienen la gran ventaja de que con ellos se logra alcanzar a un número mayor de personas que podrían ser candidatos a ocupar el puesto disponible.

Los anuncios presentados en esta forma de comunicación tan usados actualmente, principalmente el primero de ellos, teóricamente suelen ser de mucha utilidad cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios, y en que no habrá un número exagerado de solicitudes; en caso contrario, la experiencia enseña que este tipo de reclutamiento atrae un enorme número de candidatos, la mayoría de ellos poco valiosos, aumentando inevitablemente el tiempo y costo de la selección.

3.3.3.10. Archivo de Solicitudes Muertas.

Puede que en determinado momento un solicitante no pudo ser admitido para algún otro puesto; entonces se debe guardar su expediente en un archivo denominado de solicitudes muertas, el cual, podría ser en un futuro de gran utilidad para reclutar nuevo personal, con la pequeña ventaja de que se sabrá de antemano que esta persona está interesada en la organización.

3.3.3.11. Folletos.

En ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en dicha empresa y los beneficios y requisitos que se deben llenar para poder obtener el puesto.

3.4. CRITERIOS DE RECLUTAMIENTO.

Muchos factores y criterios de reclutamiento influyen en las prácticas y elecciones organizacionales, desde luego, las cualidades solicitadas por la empresa son importantes y se debe decidir sobre el problema de donde se va a reclutar al personal, cabe hacer mención, de que esta decisión se debe hacer en base a las necesidades de la empresa, ya sea de obtener fuerza de trabajo fresco o bien, tomar la que se tiene disponible dentro de la misma organización.

La obligación de la responsabilidad social hacia los grupos en desventaja, es también una alternativa. Las legislaciones federales obligatorias, las órdenes ejecutivas y las guías estatales dictan determinadas políticas de reclutamiento para las empresas.

El papel que desempeña el nepotismo⁶ y la amistad interna eben quedar también perfectamente definidas mediante políticas

⁶ Se entiende por "Nepotismo" la desmedida preferencia dada a los parientes para otorgarles o ayudarlos a obtener puestos dentro de una organización ya sea pública o privada.

apropiados.

Los criterios en que se debe basar el reclutamiento son:

- * Guías de agencias.
- * Clasificaciones del solicitante.
- * Ordenes ejecutivas.
- * Legislación federal.
- * Nepotismo.
- * Responsabilidad social.
- * Leyes estatales.

Todos estos criterios y factores de reclutamiento influyen en las tomas de decisiones; y por lo tanto, hacen que el reclutamiento de empleados sea una función mucho más complicada de lo que parece.

C A P I T U L O I V

DISEÑO DE UN METODO DE SELECCION DE PERSONAL PARA
LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

4.1. DEFINICION.

* La selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equipar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto*.1

* La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre adecuado que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado*.2

* La selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de

¹ Chudren, Herbert y Sherman, Arthur.
ADMINISTRACION DE PERSONAL Pag. 133

² Arias Galicia, Fernando
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Pag. 257

empleados potenciales.³

Del análisis de las anteriores definiciones se puede decir que la selección de personal es el proceso en el cual se elige al hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

4.2. OBJETIVO.

El objetivo de seleccionar es evitar o eliminar a aquellos que no tienen las cualidades y características necesarias para un trabajo o bien para los requerimientos de la organización.

4.3. PRINCIPIOS DE SELECCION DE PERSONAL.

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso de selección de personal, el enfatizar en tres principios fundamentales que son:

- * Colocación.
- * Orientación.
- * Etica Profesional.

³ Sikula, Andrew F.
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS. Pag. 215

4.3.1. Colocación.

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea de seleccionar es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades y aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que posea y que serán mencionadas más adelante, es necesario encontrar alguna otra actividad en la cual se pueda enfocar en un futuro dichas habilidades para beneficio de la organización.

4.3.2. Orientación.

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio, (medio familiar, político, cultural, social) por lo tanto si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no se debe olvidar, que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, político y cultural, que ayudará a resolver los problemas del país cumpliendo con sus objetivos sociales. Las barreras de la organización no deben de ser un limitante en la labor del seleccionador, sino que deberán tener una visión más amplia,

teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, o bien, hacia la solución de cualquier problema por el cual no se le haya aceptado en la organización, a fin de que esta decida si puede o no ser miembro de ella.

4.3.3. Etica Profesional.

Muchos seleccionadores no se han percatado de las enormes implicaciones éticas y humanas que tienen la función de seleccionar, ya que ello implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato, como son la no aceptación, colocarlo en un puesto para el cual no tenga las habilidades necesarias o que las tenga de más; estas decisiones son tan importantes que una mala toma de ellas puede convertirse en factor de frustración para el candidato y por lo tanto puede minar su salud mental, y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible pues que el seleccionador tenga plena confianza y conciencia de sus actividades que pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas.

4.4. INFORMACION NECESARIA PARA LA SELECCION.

Los individuos responsables de tomar la decisión sobre la selección deben poseer una información adecuada para fundamentar tal decisión. Es esencial la información acerca de los puestos que deban llenarse, la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes, y de toda la información posible sobre los mismos solicitantes. Puesto que la información que se les proporciona no siempre es completa y preciso, tienen la responsabilidad de buscar mayores informes de cualquiera fuentes que estén disponibles.

4.4.1. Especificaciones del Puesto.

Por lo general, los gerentes y superiores están bien familiarizados con los requisitos del puesto relativos a la destreza, cualidades físicas, personalidad, conocimientos y otros factores en sus respectivos departamentos. Es conveniente que los entrevistadores y otros miembros del departamento de personal que participen en la selección mantengan una relación estrechas con los diversos departamentos de la organización para familiarizarse por completo con los puestos para los cuales tienen que tomar decisiones.

En las grandes organizaciones puede ser posible especializar a los entrevistadores en una determinada clase de puestos y en

esta forma. Saber más acerca de ellos. Conforme los miembros del departamento de personal aprendan más sobre los requisitos de los diversos puestos mediante el estudio de las especificaciones preparadas, hablando con los supervisores y observando a los empleados en su trabajo, no solo pueden ser más efectivos al cubrir los puestos, sino que también podrán ayudar a rediseñarlos y mejorarlos, de manera que pueda lograrse mayor eficiencia y satisfacción del empleado.

4.4.2. Selectividad al Contratar.

El grado hasta, el cual puede lograrse la selectividad depende del número de solicitantes calificados que estén disponibles para ser considerados. Si el número de solicitantes es pequeño, sea a causa de escasez de mano de obra o por esfuerzos inefectivos de reclutamiento, el grado de selectividad será reducido. La selectividad está expresada típicamente en términos de la 'proporción de selección' que representa la relación entre el número total de solicitantes con que se cuenta. Si la proporción es pequeña, solo los solicitantes más prometedores serán contratados, pero si es muy alta, es posible muy poca selectividad, ya que incluso los solicitantes mediocres serán contratados para llenar los vacantes de la organización.

4.4.3. Información acerca de los Solicitantes.

Básicamente, los empleadores desean toda la información posible de lo que un solicitante puede hacer y sobre lo que hará. El factor "puede hacer" incluye su conocimiento y destreza.

Los factores relativos a lo que "hará" incluyen motivación, intereses y otras características de su personalidad. Pero determinar lo que un individuo puede hacer y hará, es esencial, para obtener información sobre las perspectivas que el desea y si es confiable y va con los intereses de la organización.

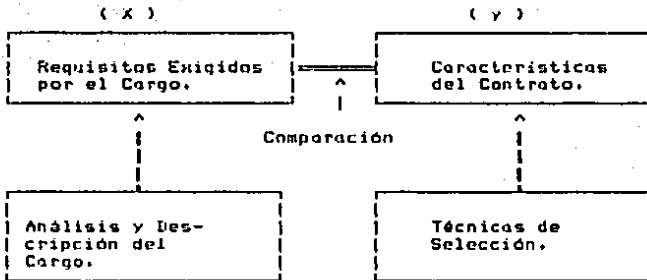
La confiabilidad se refiere al grado en el cual las entrevistas, tests y otras herramientas de selección son consistentes con la información que los solicitantes proporcionan. A menos que un entrevistador juzgue que las capacidades de un solicitante son las mismas hoy que lo que el mismo entrevistador consideró ayer, su juicio no es de confianza. De igual manera, un test psicológico que arroje puntuaciones ampliamente distintas cuando se aplica a un individuo en el intervalo de varios días, es tan poco confiable como una balanza de supermercado que proporcione una lectura distinta cada vez que se pesa en ella el mismo objeto; ambas mediciones no son confiables.

Además de contar con información confiable relativa a lo capaz que un sujeto sea para un puesto, también es esencial tener información válida. La "validez" se refiere al grado en el cual la información obtenida de las entrevistas, tests y otros

métodos de selección está relacionada con el desempeño real de los empleados en el trabajo, lo que por lo común se designa como ' criterio '. El criterio puede estar constituido por los registros de producción, las calificaciones otorgadas por el supervisor y otras medidas del éxito que sean apropiadas para cada tipo de puesto.

4.5. SELECCION COMO UN PROCESO DE COMPARACION.

Con miras a resguardar la objetividad, la precisión y la selección, desde el punto de vista de su procedimiento, debe tomarse como un proceso realista de ' comparación ' entre dos variables: ' los requisitos de cargo ' (lo que exige el cargo de sus ocupantes), y ' el perfil de las características de los candidatos ' que se presentan.



La primera es proporcionada por el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene por medio de la aplicación de técnicas de selección. Cuando (x) es mayor que (y) se dice que el candidato no tiene las condiciones indispensables para ocupar el cargo. Cuando (x) y (y) son iguales, se dice que el candidato tiene las condiciones ideales para ocupar el cargo; y cuando (y) es mayor que (x) se dice que el candidato tiene más condiciones que las exigidas para el puesto. Lógicamente, esta comparación no se concreta en un punto de igualdad entre las dos variables, sino que admite un rango de aceptación, es decir, cierta flexibilidad alrededor del punto ideal. Generalmente, esa comparación exige que el análisis y la descripción del cargo sean transformadas en una " ficha profisiográfica ", a partir de la cual el responsable de la selección puede estructurar las técnicas y el contenido del proceso selectivo.

La comparación es una función de S T A F F desarrollada específicamente por la sección de selección del departamento de recursos humanos, que cuenta con especialistas, ante todo psicólogos, para efectuar esta tarea, con el objetivo de hacer de la selección un proceso montado sobre bases científicas y estadísticamente definidas.

En el fondo, la comparación corresponde llanamente al esquema de inspección del control de calidad utilizado para la recepción de productos, materia prima o materiales en

determinadas industrias.

4.6. SELECCION COMO PROCESO DE DECISION.

Una vez hecha la comparación entre las características exigidas por el cargo y las ofrecidas por los candidatos, puede ocurrir que varios de estos tengan condiciones aproximadamente equivalentes para ser indicados a la unidad solicitante como candidatos a ocupar el cargo. La sección de selección no puede imponer a la unidad solicitante la aceptación de los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Puede apenas prestar el servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más adecuados para el puesto. La decisión final de aceptar o rechazar a los solicitantes es siempre una responsabilidad de la unidad solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea y función de staff.

Sin embargo, la sección de selección mantiene en el proceso de decisión siempre que haya un gran volumen de candidatos, por medio de estudios de validación para aumentar la probabilidad de acierto, e la prevención de hechos futuros.

Ciertos autores hacen una presentación sistemática de la "teoría de decisiones" en el área de tests psicológicos y de psicología de personal. Para ellos, las decisiones tomadas por los especialistas en selección o para el psicólogo pueden ser de

dos tipos⁴:

- * Institucionales.
- * Individuales.

4.6.1. Decisiones Institucionales.

Son las que toma una institución (o persona) y que, por cubrir un número elevado de casos comparables, debe ser relativamente estandarizadas. Es así como un elevado número de decisiones comparables, que se refiere a muchas personas, es definido dentro de una misma filosofía o sistema de valores. El responsable de la decisión debe interesarse en atender los propósitos de la empresa así como sus metas.

4.6.2. Decisiones Individuales.

Son aquellas en las que el principal interesado es exclusivamente un individuo y es su propio sistema de valores el que debe señalarle la mejor actitud a seguir. Por lo común, las decisiones individuales son únicas y se refieren al propio individuo. La elección de un empleo, o de un tipo de profesión, son ejemplos típicos de decisiones.

⁴ L.I. Cronback y G. Gleser,
PSYCHOLOGICAL TESTS AND PERSONNEL DECISIONS. Pág. 324

4.7. TECNICAS DE SELECCION.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparaciones y de toma de decisiones, necesariamente debe de apoyarse e algún patrón o criterio para que tenga alguna validez como son:

- * Recolección de información sobre el cargo.
- * Ficha de especificación o ficha profisiográfica

4.7.1. Recolección de Información sobre el Cargo.

La recolección de información puede hacerse a través de los siguientes pasos:

4.7.1.1. Análisis del Cargo.

Es el levantamiento de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis aplicado, lo importante para la selección son las informaciones de los requisitos y de las características que el ocupante del cargo debe poseer. Es así como el proceso de selección se concentrará en la investigación y evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos que se presenta.

4.7.1.2. Aplicación de la Técnica de Incidentes Críticos.⁵

Esta consiste en la anotación sistemática y de criterios que los jefes directos debe hacer respecto a todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, los que producirá un mayor o menor desempeño en el trabajo. Esta técnica tiene como objetivo localizar las características deseables y las indeseables, en los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de fundamentarse perfectamente en el arbitrio de dicho jefe directo. Además, es difícil definir exactamente lo que el jefe directo debe considerar como comportamiento deseable e indeseable.

4.7.1.3. Análisis de la Solicitud de Empleo.

Esta consiste en la verificación de los datos contenidos en la solicitud del empleado, llenados por el jefe directo, especificando los requisitos y las características que el candidato al cargo deba poseer. Principalmente cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de solicitud del empleado deberá poseer campos adecuados donde el jefe directo pueda especificar esos requisitos y esas características de sus ocupantes. Todo el esquema de selección se basará en estos datos.

⁵ J.C. Flanagan,
THE CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE, P.P. 327 - 358

4.7.1.4. Análisis del Cargo en el Mercado.

Cuando se trata de algún cargo nuevo, sobre el cual la empresa no tiene todavía ninguna definición a priori, ni aún el jefe directo, existe la alternativa de verificar, en empresas similares, cargos comparables en contenido, requisitos y las características de sus ocupantes.

4.7.1.5. Hipótesis de Trabajo.

En el caso de que las alternativas anteriores no puedan ser utilizadas, solo queda la aplicación de una hipótesis de trabajo, o sea, una provisión aproximada del contenido del cargo y su exigencia en relación con el empleado como simulación inicial.

4.7.2. Ficha de Especificación o Ficha Profisiográfica.

A partir de las informaciones anteriores, se puede decir que la sección de selección de personal tiene condiciones para convertirlos en lenguaje de trabajo. En otros términos, las informaciones que la sección recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes son tan transformadas en una ficha de especificaciones o ficha profisiográfica, que debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para el desempeño del cargo.

La ficha profisiográfica es un resumen del análisis profisiográfico, es decir, es un sinónimo del análisis del trabajo o análisis ocupacional. En un sentido más restringido, es la investigación de 'elementos componentes' de un trabajo y

por su interacción, con el objetivo de determinar las características y condiciones necesarias para un desempeño adecuado. Por 'elementos componentes' se entienden los factores humano, instrumental, ambiental y organizacional involucrados; y por 'condiciones necesarias' se entiende las condiciones ambientales o de organización de las tareas, de mayor adaptación del equipo al hombre o de selección de personal.

La ficha fisiográfica pretende levantar todos los elementos predictivos de un buen desempeño.

Edgar Schein⁶ menciona algunos pasos que puede mejorar la selección de personal y estos son los siguientes:

1.- Desarrollo de Criterios:

Los cargos o papeles dentro de la organización debe tener una descripción exacta, que debe ser conocida por las personas que participan en el proceso selectivo, además, el rendimiento real del cargo debe ser medible.

2.- Determinación de las variables que intervienen en el predictor:

Los candidatos deben ser observados en relación con aquellas variables que se suponen sean buenos predictores del rendimiento dentro de la esfera de criterios.

3.- Obtención de candidatos en número suficiente para asegurar una variación adecuada en lo que se refiere a las variables

⁶ Edgar H. Schein
PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION, P.P. 33 - 34.

predictorias:

Es necesario contar con un número suficiente de candidatos que obtengan una puntuación alta o baja en el predictor, para poder verificar si las tácticas de selección utilizadas son realmente eficientes. Si no se obtiene este amplio margen de aptitudes, se hace difícil establecer una correlación significativa entre el predictor y el criterio.

4.- Contrato de un grupo o seleccionado de candidatos:

Es decir, sin considerar sus puntas en cuanto a la variable predictora.

5.- Clasificación de candidatos en cuanto al rendimiento en el cargo:

Esto es con miras a correlacionar sus clasificaciones con los puntos obtenidos en la variable predictora.

6.- Correlación de los puntos obtenidos en las observaciones de variable predictora con el rendimiento en cuanto al criterio en el grupo o seleccionado de candidatos:

Este paso sirve para verificar hasta que punto el predictor es capaz de funcionar. Si la correlación obtenida es muy baja, se hace necesario buscar a otro predictor.

7.- Selección de candidatos que alcanzan cierto número de puntos en las variables predictoras:

Una vez que se ha obtenido una correlación, es posible mejorar la exactitud de la selección utilizando a aquellos candidatos que tengan un número de puntos similar al de la seleccionada, que está rindiendo normalmente en su cargo.

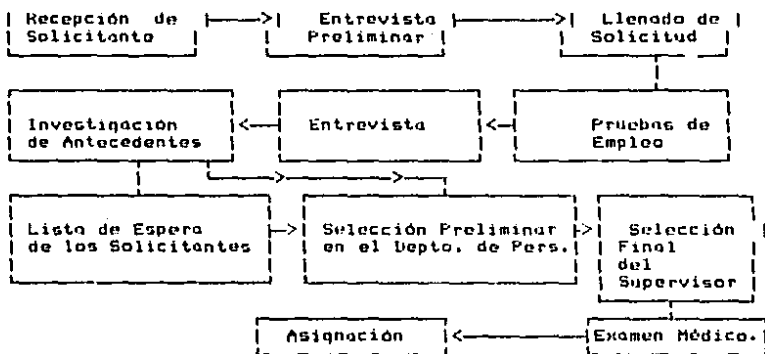
El resultado crítico depende de cierto número de factores que serán elegidos por la organización interesada.

4.8. EL PROCESO DE SELECCION.

El proceso de selección se inicia cuando se presentan vacantes en una organización, como resultado de actos del departamento de personal tales como transferencias, promociones y separaciones, o por un aumento autorizado de personal. Las vacantes pueden ser ocupadas por empleados de la organización a través de transferencias o promociones, por quienes se encuentran en la lista de espera o por nuevos solicitantes. El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no solo con la organización, sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos o calificados.

Aquí se da un esquema de los pasos a seguir en el proceso de selección:⁷

⁷FUENTE: Chudren, Hobert Y Sherman, Arthur.
ADMINISTRACION DE PERSONAL



4.8.1. Hoja de Solicitud.

Generalmente una hoja de solicitud es la fuente de información inicial que se posee un patrón acerca de un empleado en particular. Casi todas las empresas usan alguna forma de informe de solicitud o cuestionario. Tales datos permiten tener al seleccionador una visión rápida y general de las cualidades y antecedentes de una persona que busca trabajo.

4.8.1.1. Importancia.

Es, no solo la base del proceso de la selección, si no aún de todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.

4.8.1.2. Aprovechamiento del Llenado de la Hoja.

Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc. Además a los que ofrezcan algunas posibilidades, parece conveniente pedirles que llenen la hoja de solicitud, ya que puede solicitárseles posteriormente. Sirve también para cerciorarse a " primera vista ", de los requisitos más obvios y fundamentales.

4.8.1.3. Capítulos Fundamentales.

Se ha dicho que la hoja debe contener lo que una empresa requiere saber del solicitante, y solamente eso. En todo caso una empresa necesita saber lo siguiente:

- * Generales del Solicitante
- * Estructura Familiar y Características Económicas.
- * Antecedentes de Trabajo.
- * Estudios.
- * Varios.

4.8.2. Entrevistas.

Las entrevistas son el método más común para seleccionar. Todas las empresas usan este método para hacer la evaluación de los candidatos, la mayoría de los seleccionadores hacen varias entrevistas durante el proceso de empleo.

4.8.2.1. Importancia.

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

4.8.2.2. Local.

Conviene que sea correctamente arreglada la sala de espera, porque ella dará al solicitante la primera impresión de la empresa, conviene hacer citas lo más exactas que sea posible, porque de lo contrario se engendra en el entrevistado un nerviosismo que entorpecerá la buena voluntad del solicitante y por lo tanto la buena entrevista.

4.8.2.3. Tópicos de la Entrevista.

Aunque son muy variados, conviene fijar una guía de entrevista para nuestro uso, los principales tópicos son:

- * Completar o explicar los datos de la solicitud.

- * Qué dirigió al solicitante a esa empresa?
- * Qué espera encontrar en ese trabajo?
- * Qué necesidades tiene, cargas familiares etc.?
- * Estructuración familiar, más detallada que en la solicitud.
- * Qué sueldo espera y que trabajo le gustaría desempeñar?
- * Cuáles son sus aficiones principales y gustos? 'B

4.B.2.4. Modo General de Conducirla.

- A) Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al candidato.
- B) Se debe iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista.
- C) Procurar la sencillez y cordialidad.
- D) Cuidar de entrevistar, más que ser entrevistados.
- E) Garantizar, y realmente buscar, la lealtad, el interés y el sigilo.
- F) Tratar de observar la persona del solicitante, sus reacciones, cultura, presentación, etc.

4.B.2.5. Fases de la Entrevista.

Las fases de la entrevista son tres y deben tomarse en cuenta ya que son de gran importancia para la persona indicada o

B Reyes Ponce, Agustín
 ADMINISTRACION DE PERSONAL, P.P. 87 - 88

entrevistar a los solicitantes. Las fases son:

- * Rapport.
- * Cima.
- * Cierre.

Rapport:

Este término significa concordancia o simpatía; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones de los solicitantes y que en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda esta, un trato cordial ayuda a establecer, preguntas que no ponga en tensión al candidato, interés en escucharle y, por lo contrario lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. El propósito del rapport es "romper el hielo".

Cima:

Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirve también para la elaboración de la solicitud. Las etapas que se va en esta fase son las siguientes:

- * Historial Laboral.
- * Historial Educativo

- * Historial Personal.
- * Tiempo Libre.
- * Proyectos a Corto y Largo Plazo.

Cierre:

Cinco o diez minutos antes de dar por terminado la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma, y finalmente, se le dirá cual será el siguiente paso a realizar.

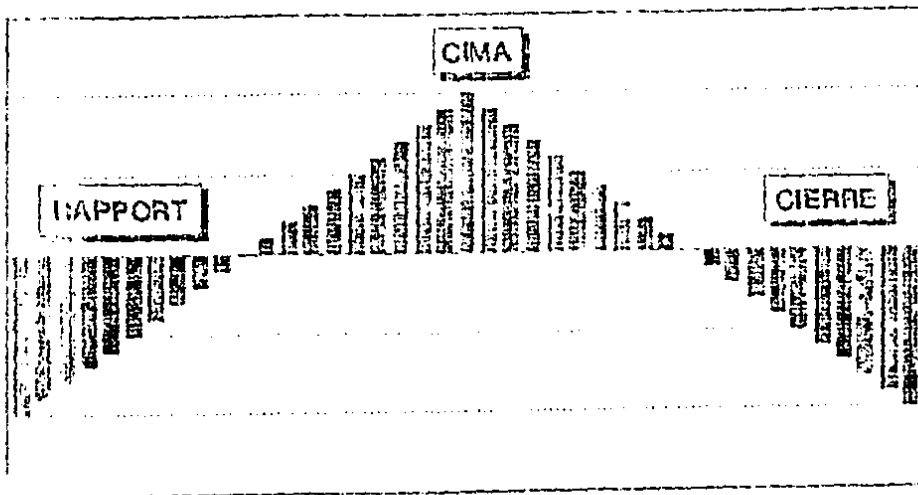
4.8.2.6. Gráfica de las Fases de la Entrevista.

(Anexos 4 y 5.)

4.8.2.7. Informe de la entrevista.

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluir, con objeto de no omitir ninguna información que distorcione el resultado logrado. El informe deberá ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

PASOS DE LA ENTREVISTA



4.8.3. Exámenes.

Se usan básicamente para la selección de empleados nuevos. Sin embargo, dichos exámenes se usan también para colocar o asignar a las personas a un trabajo, para elegir a quienes se va a ascender o transferir dentro de la empresa, para determinar los candidatos a un programa de entrenamiento y para funcionar como diagnóstico al aconsejar a un empleado que tenga problemas.

Segun A.F. Sikula, el examen es " Un procedimiento sistemático para mostrar el comportamiento humano, se usa para comparar el comportamiento de dos o más personas y para muestrear diversos aspectos del comportamiento o desempeño y actitud de un individuo. "y

4.8.3.1. Tipos de Exámenes.

Los exámenes se pueden clasificar de acuerdo con el tipo de comportamiento humano evaluando. Los exámenes se clasifican así:

- * De Aptitud.
- * De Logro.
- * De Interés Vocacional.
- * De Personalidad.
- * Proyectivos.
- * Entre otros.

- De Aptitud:

Los exámenes de aptitud evalúan la capacidad potencial o latente para hacer algo. Algunos de estos exámenes evalúan la capacidad mental o la inteligencia, en tanto que otros evalúan aptitudes especiales como la destreza manual, capacidad para administrar, destreza para las ventas, visión y percepción.

- De Logro:

Las pruebas de logro o las cuales a menudo se les llama pruebas de habilidad, evalúan una habilidad adquirida o un conocimiento. Por lo general, esta habilidad o conocimiento se obtiene mediante un programa de entrenamiento o por la experiencia en el lugar de trabajo. Usualmente estas pruebas se clasifican en dos categorías: Una evalúan los conocimientos del trabajo y puede ser oral o escrita, la otra se denomina muestreo de trabajo, ya que implica la administración de una parte típica del trabajo actual como prueba.

- De Interés Vocacional:

La prueba de interés vocacional es el inventario del gusto o rechazo de la gente en relación con sus ocupaciones, pasatiempos y actividades de recreación. Estas pruebas supone que existe un modelo definido de intereses para aquellos que tiene éxito al desempeñar cualquier puesto.

- De Personalidad:

Estas buscan evaluar características, tales como la madurez emocional, sociabilidad, responsabilidad, conformidad, objetividad, poder y síntomas nerviosos. La mayoría de estas pruebas son objetivas.

- Proyectivas:

Las pruebas proyectivas son para tipos especiales de personalidad. En una prueba de este tipo, a la persona se le pide que haga un proyecto de su propia interpretación dentro de ciertas situaciones de estímulos estándares. Las interpretaciones que da esta persona depende de sus propias valores, motivos y personalidad.

4.8.4. Investigación de los Antecedentes y Verificación de las Referencias.

Las investigaciones de los antecedentes se basan en el principio general de lo que una persona hará en el futuro lo que ha realizado en el pasado. Las fuentes de dicha información incluyen datos escolares, patrones anteriores, referencias de la personalidad y otras personas que conozca la vida o trabajo del candidato. La información se puede verificar por teléfono o mediante una visita, en lugar de usar cartas de referencias, las cuales tiende a dar un formato estándar y por lo general son menos sinceras y específicas.

Las investigaciones pueden ser de varios tipos:

- * Investigación de antecedentes de trabajo.
- * Investigación de antecedentes penales.
- * Investigación de cartas de recomendación.
- * Investigación en el domicilio y familia del solicitante.

La última de este tipo de investigaciones debe utilizarse con mucha cautela, para que no invada la independencia y discreción del solicitante.

4.8.5. Examen Médico.

El examen médico, suele ser uno de los pasos finales en el proceso de selección debido a que puede ser costoso y porque debe hacerse antes de la contratación.

El examen médico puede tener como fines principales:

- * Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.
- * Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrece
- * Conocer si el trabajador no sufre de alguna enfermedad de tipo profesional.
- * Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea alcohólico o drogadicto.
- * Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la

agudeza requerida de sus sentidos.

- * Buscar si el trabajador tiene o no algún defecto que lo predispone a sufrir accidentes de trabajo.
- * Orientarlo sobre cómo pueda curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
- * Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir los que pudiera iniciarse si el saberlo y corregir sus enfermedades crónicas. El examen médico, por su alto costo, solo deberá aplicarse a quienes tienen una gran probabilidad, en atención a los demás puestos, de que serán empleados de la organización.

T E R C E R A P A R T E

CAPITULO V
RESULTADOS DE LA INVESTIACION DE CAMPO

5.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

5.1.1. Interpretación de las gráficas.

Cabe hacer notar antes de entrar a esta tercera parte, que por cuestiones de espacio al momento de graficar las preguntas, se tuvo que optar por numerar algunas de las respuestas, ya que de no ser así, no se podría abarcar en una sola gráfica todos los porcentajes y sería complicado observar una misma gráfica en dos hojas.

Es por esto, que en la interpretación de la gráfica se anexa al principio la tabulación y las respuestas numeradas para su fácil localización dentro de la misma.

DATOS DEL ENTREVISTADO.

GRAFICA No. 1

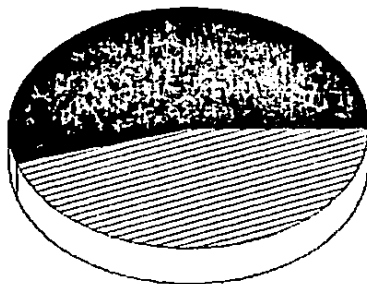
SEXO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Hombres	544	54.40 %
Mujeres	456	45.60 %
TOTAL	1000	100.00 %

Como se puede observar, en esta gráfica se entrevistaron a 544 hombres que corresponden a los niveles de base y de confianza de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de las diferentes áreas que se detallan en el capítulo primero, y que corresponden al 54.40 % de la muestra total obtenida.

La segunda parte corresponde al 45.60 % del total entrevistado, en este caso fueron 456 mujeres que pertenecen como ya se mencionó al resto de la muestra, los cuales sumados con los anteriores nos dan un total de 1000 empleados y que son representativos de la población total de esta dependencia.

TOTAL DE PERSONAS ENTREVISTADAS CLASIFICACION POR SEXO

544 HOMBRES
54.4%



456 MUJERES
45.6%

DATOS DEL ENTREVISTADO.

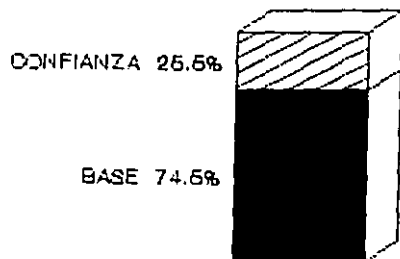
GRAFICA NO. 2

CLASIFICACION	HOMBRES	MUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Base	363	371	734	73.40 %
Confianza	124	142	266	26.60 %
TOTAL	487	513	1000	100.00 %

En estos resultados se puede observar que de la muestra fueron encuestados 363 hombres y 371 mujeres del nivel de base, que arroja un total de 734 personas, que según lo obtenido en el capítulo I, concuerda con lo que se debería encuestar, es decir, a un total de 752 personas de este nivel. De la misma manera, en cuanto al nivel de confianza, se entrevistó un total de 266 empleados y que según la obtención de la muestra dió un total de 245 personas.

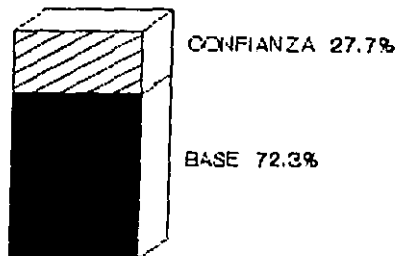
En cuanto a los porcentajes, se puede observar en la gráfica siguiente, que el 73.40 % del personal entrevistado son del nivel de base y el restante, es decir, el 26.60 % representa a la población entrevistada del nivel de confianza, con lo que se puede concluir que si se cumplió con lo establecido por la obtención de la muestra.

CLASIFICACION POR SEXO EN CUANTO A NIVEL DE BASE Y CONFIANZA



HOMBRES

TOTAL 487 HOMBRES



MUJERES

TOTAL 513 MUJERES

PREGUNTA No. 1

GRAFICA No. 3

Cómo se enteró de este empleo ?

RESPUESTA	HOMBRES	MUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 Radio	0	0	0	0.00 %
2 T.V.	0	0	0	0.00 %
3 Anuncio	0	0	0	0.00 %
4 Periódico	0	0	0	0.00 %
5 Sindicato	13	18	31	3.10 %
6 Otros	262	242	504	50.40 %
7 Inst. Educativas	5	3	8	0.80 %
8 Aq. Empleos	0	0	0	0.00 %
9 Recomendación	201	168	369	36.90 %
10 Urq. Profesionales	23	10	33	3.30 %
11 Espontáneamente	31	24	55	5.50 %
TOTAL	535	465	1000	100.00 %

Como se puede observar en la gráfica No.3 los medios y fuentes de reclutamiento más solicitados por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes son sindicato, instituciones educativas, organizaciones profesionales, y espontáneamente, se preguntó con respecto a este punto cómo fue que fue espontánea y muchos respondieron que fue por casualidad, o que les fue ofrecido el puesto sin que ellos tuvieran que intervenir en

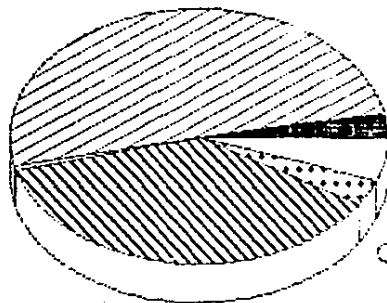
ninún momento para solicitar el trabajo.

Así mismo, los mas representativos fueron en primer lugar * OTROS * que fue el de mayor puntaje, es decir, un total de 504 empleados y que representan un 50.40 % de esta muestra, y que se enteraron del empleo por medios diferentes a los expuestos en esta pregunta.

En segundo lugar en mayoría lo obtuvo * recomendación de empleo * ya que tuvo un total de 396 que corresponde a un 36.90 % del total de 1000 personas, con esto se puede concluir que el personal de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes es reclutado por medios diferentes a los usuales o por medio de las recomendaciones, por otro lado, se puede ver que el sindicato abarca solo un 3.10 % del total de la secretaria, esto, se concluye por el hecho de que la muestra obtenida es representativa de esta dependencia de gobierno.

COMO SE ENTERO DEL EMPLEO

OTROS 60.4%



SINDICATO 3.1%

ESPONTANEA 6.6%

ORG PROF. 3.8%

RECOMENDACION 36.9%

R.R.T.

PREGUNTA No. 2.

GRAFICA No. 4

De los siguientes pasos (procedimiento de selección) cuáles fueron aplicados en su caso y en que orden ? (anumere en orden de importancia del 1 al 10, según se muestra en la tarjeta).

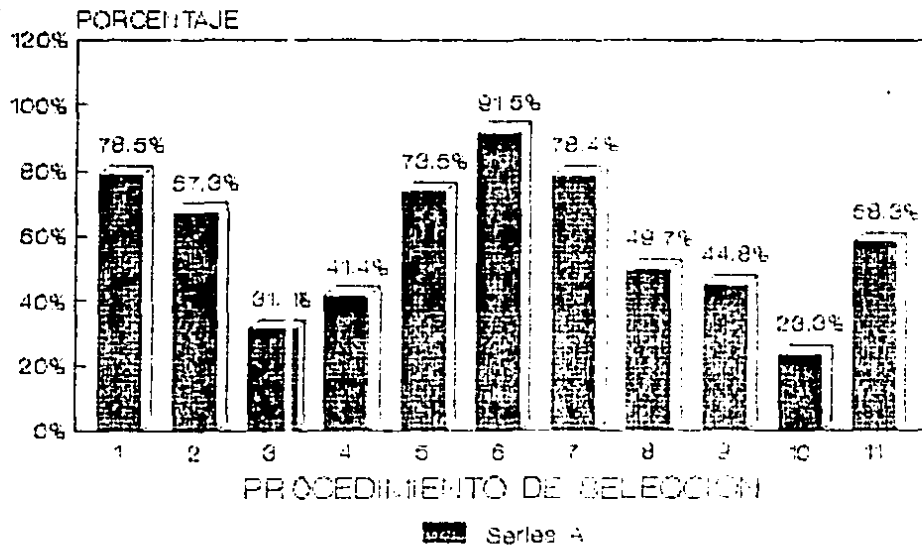
RESPUESTA	HOMBRES	MUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 Solicitud	494	291	785	78.50 %
2 Ex. Capacidad	293	380	673	67.30 %
3 Ex. Logro	152	161	313	31.30 %
4 Investigación	235	179	414	41.40 %
5 Ex. médico	464	271	735	73.50 %
6 Ent. jefe Sup.	437	478	915	91.50 %
7 Entrev. previa	358	426	784	78.40 %
8 Interés Voc.	241	256	497	49.70 %
9 Personalidad	252	196	448	44.80 %
10 Selec. Prelim.	143	90	233	23.30 %
11 Selec. Final	329	254	583	58.30 %
TOTAL	3398	2982	6380	638.00 %

En la gráfica No. 4 se podrá ver que según el personal encuestado le fueron aplicados los pasos de selección en su mayoría empezando por la entrevista del jefe superior, que obtuvo un porcentaje del 91.50 % de los 1000 entrevistados, el paso siguiente en este proceso de selección fue la solicitud de empleo

que tuvo un 78.50 % del total de 1000 personas, con 784 personas es decir un 78.40 % del total lo generó el tercer paso que fue la entrevista previa, en cuarto lugar con 73.50 puntos porcentuales fueron obtenidos por el examen médico, siguiéndole con el 67.30 por ciento el examen de capacidad y de ahí en adelante, los demás resultados no concuerdan con ningún tipo de procedimiento de selección, llevando la siguiente secuencia, con el 58.30 % la selección final, con 49.70 % el examen de interés vocacional, con 44.80 puntos porcentuales el examen de personalidad, con un total de 41.40 puntos la investigación de datos personales, en décimo lugar tenemos con 31.30 % el examen de logro y por último con 23.30 % la selección preliminar.

De todo esto se puede sacar en conclusión que los pasos que se usan dentro de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para reclutar al personal no siguen una secuencia muy bien establecida, sino que según el tipo de persona de que se trate, pasa o no por este proceso de selección poco común.

DE LOS SIG. PASOS CUALES FUERON APLICADOS EN SU CASO ? (SELECCION)



R.P.T.

PREGUNTA No. 3

GRAFICA No. 5

Cuando usted asistió al sindicato. Qué requisitos le fueron solicitados ? (cruce con una X).

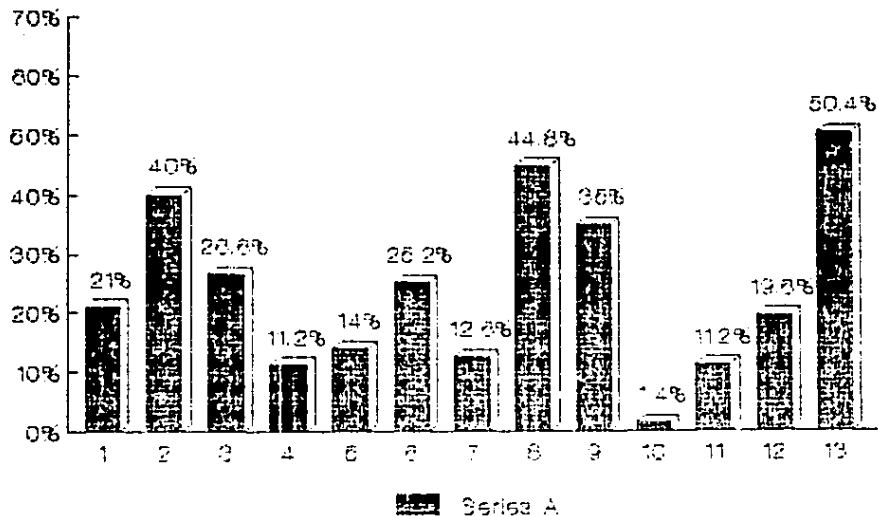
RESPUESTA	HOMBRES	MUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 Mayoría de edad	140	70	210	21.0 %
2 Buena salud	280	120	400	40.0 %
3 Ortografía	98	168	266	26.6 %
4 Aritmética	84	28	112	11.2 %
5 Mecanografía	0	140	140	14.0 %
6 Ced. Profesional	168	84	252	25.2 %
7 Otros	84	42	126	12.6 %
8 Nivel Escolar	238	210	448	44.8 %
9 No Ant. Penales	238	112	350	35.0 %
10 Geografía	14	0	14	01.4 %
11 Taquigrafía	0	112	112	11.2 %
12 Con. Especiales	126	70	196	19.6 %
13 R.F.C.	252	252	504	50.4 %
TOTAL	1470	1156	2626	

En la gráfica No. 5 podemos ver que el personal que asistió al sindicato para pedir empleo tuvo que llenar los requisitos de este de la siguiente manera: en primer lugar se les pidió el Registro Federal de Causantes el cual tuvo un porcentaje del 50.4 %, después de este aspecto, les fue solicitado según este estudio

un buen nivel eccolar, este punto alcanzó un un 44.8 % del total de respuestas (2626), en tercer lugar quedó con 40.2 puntos porcentuales el tener buena salud, siguiéndolo con con 35.0 % el no tener antecedentes penales, después de estos requisitos que son indispensables para el sindicato según lo hemos visto, con menores porcentajes se obtuvo lo siguiente.

La cédula profesional con un 25.20 % del total, la mayoría de edad con un 21.0 %, conocimientos especiales con un 19.6 %, con 14.0 puntos porcentuales el manejo de máquinas de escribir, haciéndose notar que este solo les fue pedido únicamente a las mujeres, en noveno lugar con 11.2 % se encuentran los conocimientos de aritmética y taquigrafía también es de hacerse notar que esta última no les es pedida a los hombres como requisito esencial, y por último con 01.4 % que se obtuvo el conocimiento de geografía.

CUANDO Ud. ASISTIO AL SINDICATO, QUE REQUISITOS LE FUERON SOLICITADOS.



R.R.T

PREGUNTA No. 4

GRAFICA No. 6

Qué requisitos mostrados en la siguiente tarjeta tuvo que llenar antes del proceso de selección, habiendo sido ya reclutado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes ?

RESPUESTA	HOMBRES	MUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 Edo. civil	670	325	995	99.5 %
2 Enfermedades	550	240	790	79.0 %
3 Pasatiempos	550	140	690	69.0 %
4 Nacionalidad	650	140	790	79.0 %
5 Ant. penales	640	270	910	91.0 %
6 Otros	0	0	0	0.0 %
7 Hom. Familiares	350	610	960	96.0 %
8 Ocup. padres	260	600	860	96.0 %
9 Integ. fam.	140	460	600	60.0 %
10 Estudios	370	550	920	92.0 %
11 Ocup. hermanos	100	370	470	47.0 %
12 Dependencia	340	600	940	94.0 %
13 Puestos desemp.	650	260	910	91.0 %
14 Causa de baja	520	111	631	63.1 %
15 Salario percib.	520	150	670	67.0 %
16 Comportamiento	390	111	501	50.1 %
17 Presupuesto fam.	550	180	730	73.0 %
18 Colegiaturas	90	350	440	44.0 %
19 Ingresos	240	411	651	65.1 %

20 Renta	150	430	580	58.0 %
21 Propiedades	310	390	700	70.0 %
22 Otras	0	0	0	0.0 %
TOTAL	8040	6698	14738	

Después de que los empleados fueron reclutados por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes los empleados tuvieron que llenar una serie de requisitos para que se les pudiera seleccionar, según el estudio realizado, la secuencia que se siguió aproximadamente fue la siguiente, según los datos obtenidos por la encuesta.

Como se puede observar en la gráfica siguiente los datos quedaron como sigue.

Se observó que el estado civil de las personas es uno de los más importantes para esta institución, pues obtuvo el porcentaje más alto que es del 99.5 % de un total de 22 respuestas, siguiéndole a este con un porcentaje de 96.0 % fue los nombres de las familiares, y con 94.0 % cuántas personas dependen del empleado en potencia, los antecedentes penales y los puestos desempeñados anteriormente equivalen al 91.0 % cada uno esto los coloca en la cuarta posición dentro de estos requisitos.

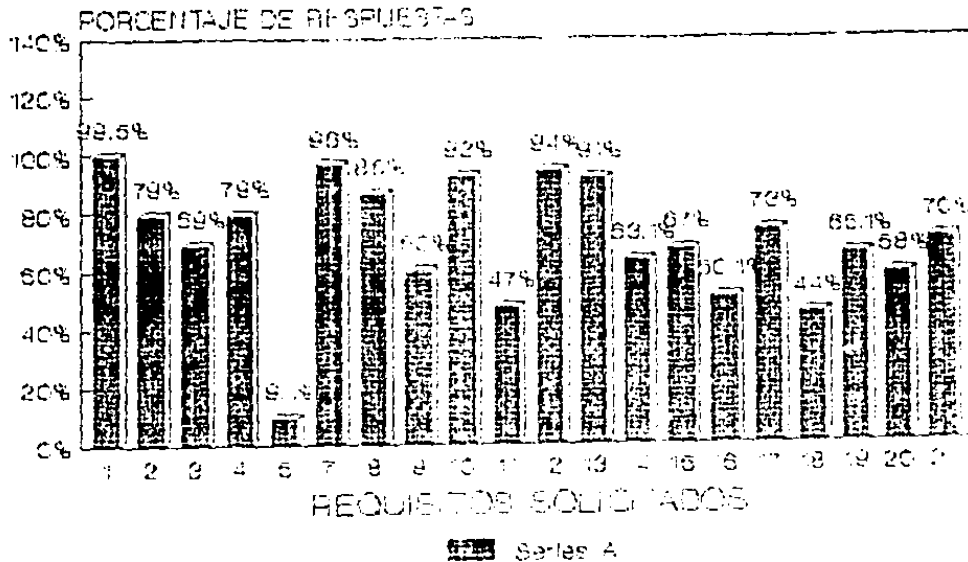
La ocupación de los padres con un 86.0 % y las enfermedades y la nacionalidad de los aplicantes queda en sexto lugar con el 79.0 % para cada uno de estos, así mismo se puede observar que

con 73.0 puntos buscan saber acerca del presupuesto familiar, el 49.0 % es para lo referente a las propiedades y los pasatiempos de las personas interesadas en el puesto, la cuestión de los salarios percibidos anteriormente quedó con 47.0 % del total de 14738 respuestas, los ingresos obtuvieron 45.1 puntos porcentuales, y como punto siguiente se observa que la causa de la baja en el empleo anterior no importa tanto pues resultó tener un porcentaje de 43.1 %, y en cuanto a la integración familiar también parece no importar tanto al obtener tan solo un 40.0 % del total de respuestas obtenidas.

Los restantes resultados de esta pregunta varían sus porcentajes de 38.0 % a 0.00 % y que son la renta, el comportamiento, la ocupación de los hermanos, las colegiaturas y otros.

En cuanto a esta pregunta, se puede sacar en conclusión que tampoco existe un orden preestablecido en cuanto a la obtención de los datos primordiales de las personas que piden empleo en esta dependencia, o bien no le dan la importancia a esta información que debe ser considerada valiosa para poder obtener al mejor personal posible y desempeñe eficientemente su trabajo futuro.

QUE REQUISITOS TUVO QUE LLENAR ANTES DEL PROCESO DE SELECCION ?



R.R.T.

PREGUNTA No. 5

GRAFICA No. 7

Se siente usted satisfecho con el puesto que desempeña ?

RESPUESTA	HOMBRE	MUJER	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	410	360	770	77.00 %
No	100	130	230	23.00 %
TOTAL	510	490	1000	100.00 %

1 No mostraron. Req. requerimientos.	12	8	20	8.70 %
2 No exp. de q' Trat.	8	6	14	6.09 %
3 No era lo que esperaba.	61	54	115	50.00 %
4 No pidieron req. especiales	14	10	24	10.43 %
5 Todos los ant.	28	29	57	24.78 %
TOTAL	123	107	230	100.00 %

Como se puede apreciar en esta gráfica, de un total de 1000 empleados solo 770, es decir 77.00 % esa satisfecho con el trabajo que desempeña, de estas 770 personas 410 son hombres y 360 son mujeres. El resto de la muestra, el 23.00 % equivalen a todos aquellos que no están satisfechos por su trabajo, esto es,

que 100 hombres y 130 mujeres están en cierta forma frustrados por el trabajo que están realizando.

De este 23.00 %, el 8.70 % dicen no estar satisfechos con su trabajo por que no les indicaron desde un principio los requerimientos que se necesitaban para el puesto.

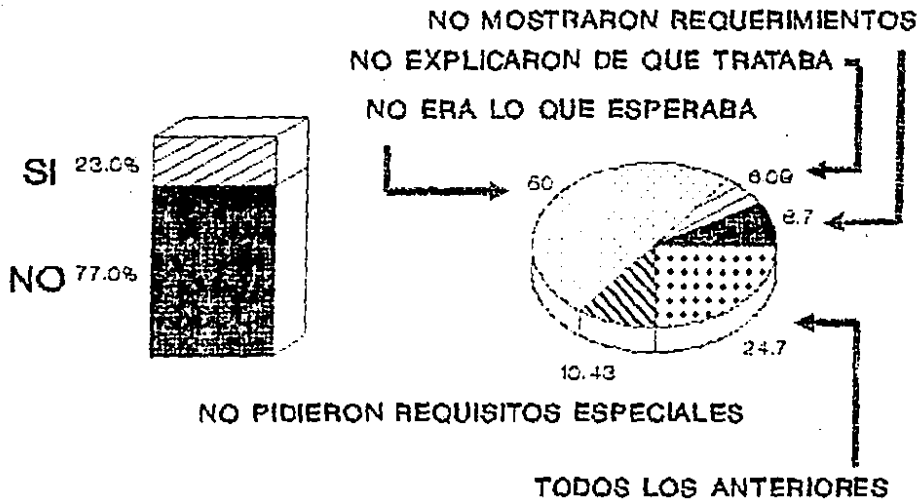
Otro 6.09 % dijo que no les explicaron sobre cuáles eran las actividades de esa plaza.

El 50.00 % de este porcentaje, dijeron que este tipo de trabajo no era el que esperaban, y de esta misma forma el 10.43 % no les pidieron los requisitos indispensables para llevar a cabo su labor y que al realizarlo se encontraron con que no tenían los conocimientos especiales para llevar a cabo su tarea.

Y el 24.78 % se encuentra involucrado en todas las anteriores situaciones.

Por lo tanto se puede sacar en conclusión que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes posee un 77 por ciento de su personal que si se siente satisfecho con lo que hace, pero que tiene un 23 por ciento de este personal frustrado, por no tener cuidado al momento de seleccionar a su personal que cumple con las características del puesto, o bien el no presentarle los manuales de organización y procedimientos los cuales son esenciales en toda organización y más en una como esta que maneja un volumen de personal tan grande.

SE SIENTE Ud. SATISFECHO CON EL PUESTO QUE DESEMPEÑA?



PREGUNTA No. 6

GRAFICA No. 8

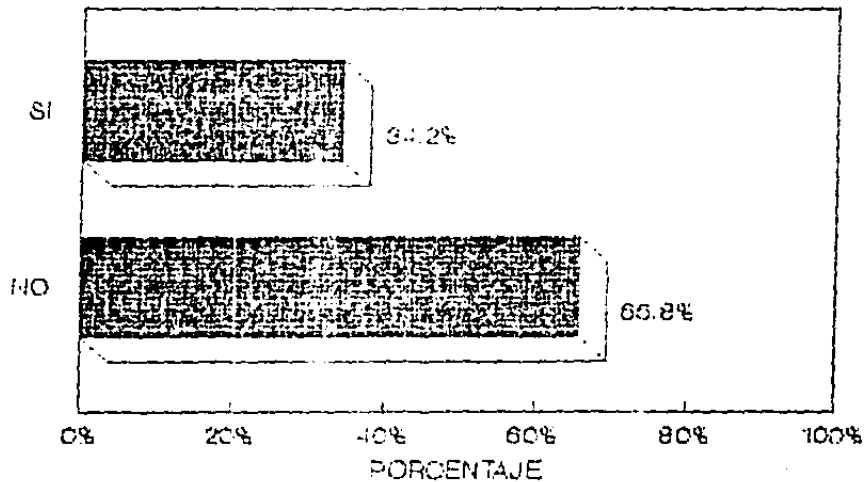
Ha usted laborado en puestos similares en algun otro trabajo anterior ?

RESPUESTA	HOMBRES	MUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	228	114	342	34.20 %
No	316	342	658	65.80 %
TOTAL	544	456	1000	100.00 %

La gráfica ocho muestra que del cien por ciento de la muestra el 34.2 % de esta ya habian laborado en un puesto similar, y el 65.8 % no lo han hecho. De aqui se desprende que el 41.9 de los hombres ya han laborado en este tipo de trabajo y el restante, es decir el 58.1 % por consiguiente no lo ha hecho. De la misma manera el 75.0 % de las mujeres ya ha laborado y el 25.0 % restante no ha trabajado.

HA LABORADO Ud. EN PUESTOS SIMILARES ALGUN OTRO TRABAJO ANTERIOR

RESPUESTA



Series A

R.R.T.

PREGUNTA No. 7

GRAFICA No. 9

Al ser usted contratado se le indicaron cuáles serían sus funciones, es decir, le mostraron manuales de organización y procedimientos ?

RESPUESTA	HOMBRES	MUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	220	133	353	35.30 %
No	394	253	647	64.70 %
TOTAL	614	386	1000	100.00 %

Analizando la gráfica 9 podemos darnos cuenta que en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes al 64.70 % del personal al ser contratado no le fueron indicadas cuáles serían sus funciones, con esto se puede corroborar lo obtenido en la gráfica número 5 en la cual se demostró como el 23% del personal está inconforme con su trabajo, siendo una de las causas el no presentarles como ya se dijo los manuales de organización y procedimientos.

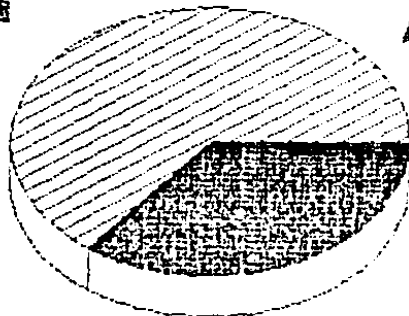
Y el 35.30 % restante como es obvio, pues si se les mostró cuáles deberían ser sus funciones.

AL SER Ud. CONTRATADO SE LE INDICARO
CUALES SERIAN SUS FUNCIONES ?

394 HOMBRES
253 MUJERES

NO
64.7%

647 RESPONDIERON NO



220 HOMBRES
133 MUJERES

SI
35.3%

353 RESPONDIERON SI

PREGUNTA No. 8

GRAFICA No. 10

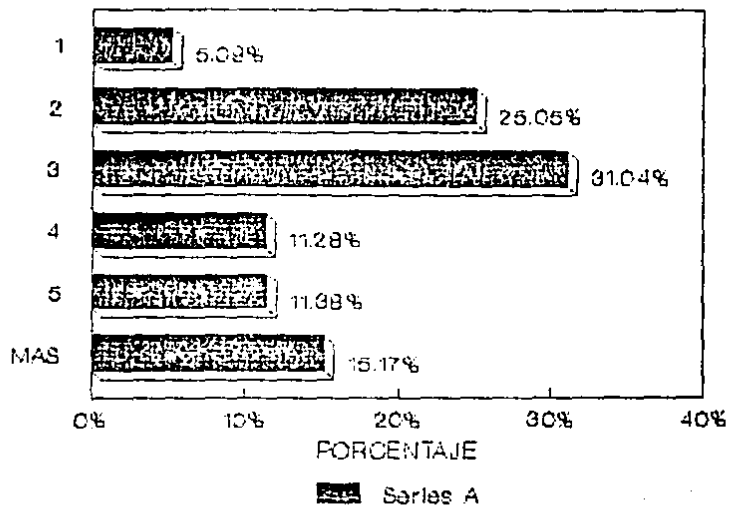
Cuántos puestos similares al suyo existen en su área ?

RESPUESTA	HOMBRES	MUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	40	11	51	5.09 %
2	74	187	261	26.05 %
3	210	101	311	31.04 %
4	88	25	113	11.28 %
5	39	75	114	11.38 %
Más	114	38	152	15.17 %
TOTAL	565	437	1000	100.00 %

Con esta gráfica se puede demostrar que la mayoría de puestos está triplicada en cada área, pues se tuvo un 31.04 % del total. Siquiéndonle a este porcentaje, está el de 26.05 % que corresponde a los puestos que están duplicados en cada área, después de este con un 15.17 % podemos observar que en alguno de los casos no solo existen tres o cuatro puestos de más, si no que los hay hasta en un número mayor.

CUANTOS PUESTOS SIMILARES AL SUYO EXISTEN EN SU AREA

NO. DE PUESTOS



R.R.T.

PREGUNTA No. 9

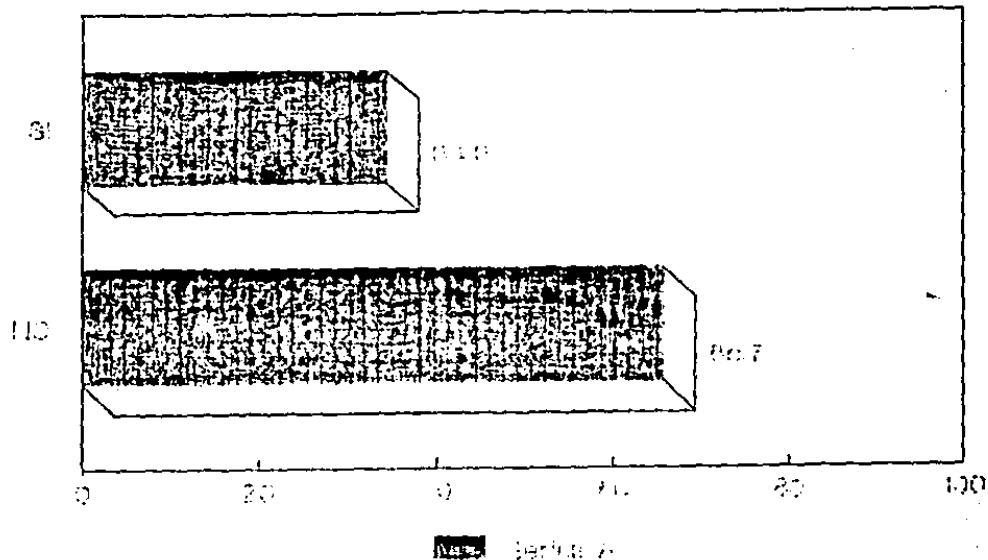
GRAFICA No. 11

Considera usted que si el puesto en que trabaja existiera en menor cantidad se alcanzarían los objetivos de su área ?

RESPUESTA	HOMBRES	HUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	79	264	343	34.30 %
No	281	367	657	65.70 %
TOTAL	360	640	1000	100.00 %

El 65.70 % del personal entrevistado dijo que si su puesto existiera en menor cantidad no se alcanzarían los objetivos de su área, y el otro 34.30 % mencionó que si se podrían alcanzar.

SE ALCANZARIAN LOS OBJETIVOS DE SU AREA SI SU PUESTO EXISTIERA EN MENOR CANTIDAD



SI.P.7.

PREGUNTA No. 10

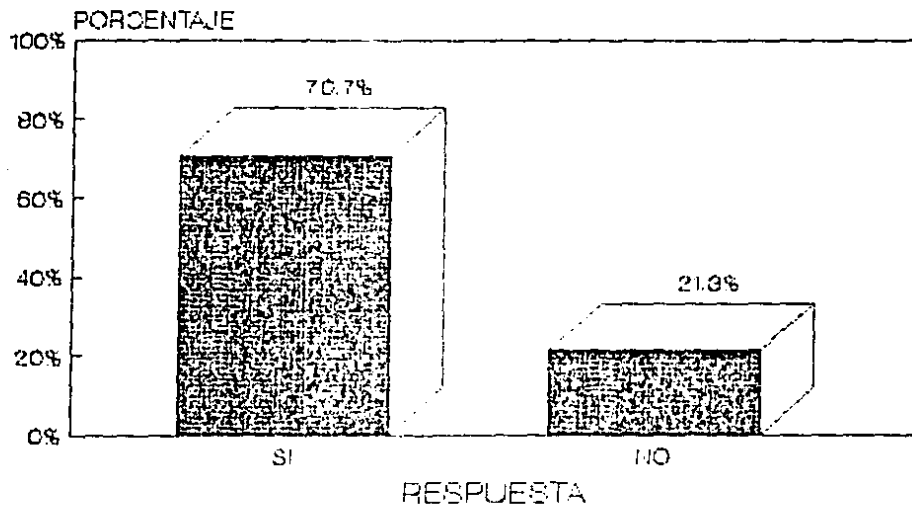
GRAFICA No. 12

Considera usted que son necesarios todos los puestos ?

RESPUESTA	HOMBRES	MUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	479	308	787	78.70 %
No	67	146	213	21.30 %
TOTAL	546	454	1000	100.00 %

El porcentaje de las personas que dijeron que su puesto si es necesario fue de 78.70 puntos porcentuales, en contrapartida de aquellos que mencionaron que no lo es, obtuvieron un porcentaje del 21.30 % del total de 1000 personas encuestadas.

CONSIDERA Ud. QUE SON NECESARIOS TODOS LOS PUESTOS ?



Series A

R.P.T.

PREGUNTA No. 11

GRAFICA No. 13

Si considera que son necesarios por qué ?

Si considera que no son necesarios por qué ?

RESPUESTA	HOMBRES	MUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 Menos carga de trabajo	301	397	690	21.22 %
2 Más eficiencia	972	641	1613	49.04 %
3 Menos burocracia	469	242	711	21.62 %
4 Duplicidad	50	49	99	3.01 %
5 Más carga de trabajo	28	49	77	2.34 %
6 Más burocracia	49	42	91	2.77 %
TOTAL	1869	1420	3289	100.00 %

Como se observa en la gráfica 13 según la mayoría de los empleados entrevistados entre más puestos y personal se tenga, mayor será el beneficio o eficiencia que se tenga, esto se demuestra en el alto porcentaje que obtuvo el rubro de " más eficiencia " que es del 49.04 por ciento del total, a este porcentaje le sigue el que corresponde a " menor burocracia " que llegó al 21.62 puntos, y así mismo, se encuentra en tercer lugar lo referente al punto de menor carga de trabajo que arrojó el porcentaje de 21.22 %.

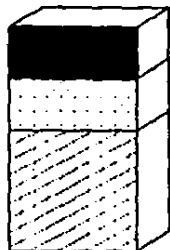
En cambio en cuanto a la cuestión de que no se incremente el número de puestos trajo una reacción negativa, que arrojó resultados mínimos, pues se piensa que se incrementará la duplicidad de puestos, con un 3.01 %, que habrá mucha más carga de trabajo que la actual con 2.34 % y que existirá una mayor burocracia.

SI CONSIDERA QUE SON O NO NECESARIOS
 TODOS LOS PUESTOS, DIGA POR QUE ?

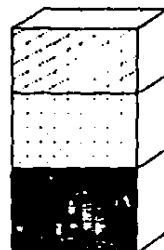
• CARGA DE TR 23.1%

• EFICIENCIA 53.4%

• EFICIENCIA 53.4%



SON NECESARIOS PORQUE



• CARGA DE TR 2.34

• EFICIENCIA 2.77

• EFICIENCIA 3.01

NO SON NECESARIOS PORQUE

PREGUNTA No. 12

GRAFICA No. 14

Cuál considera usted que debería ser el procedimiento de reclutamiento ? (Enumere usted en orden de importancia según los conceptos mostrados en la tarjeta).

RESPUESTA	HOMBRES	MUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 Ex. Médico	370	350	720	72.00 %
2 Solicitud	394	375	769	76.90 %
3 Ex. Cap.	370	360	730	73.00 %
4 Ex. Pers.	300	350	650	65.00 %
5 Ex. logro	270	340	610	61.00 %
6 Inv. anteced.	330	290	620	62.15 %
7 Selec. prelim.	340	330	670	67.00 %
8 Selec. final	340	330	670	67.00 %
9 Ent. jefe Sup.	380	320	700	70.00 %
10 Ex. aptitudes	340	330	670	67.00 %
TOTAL	3434	3354	6779	677.90 %

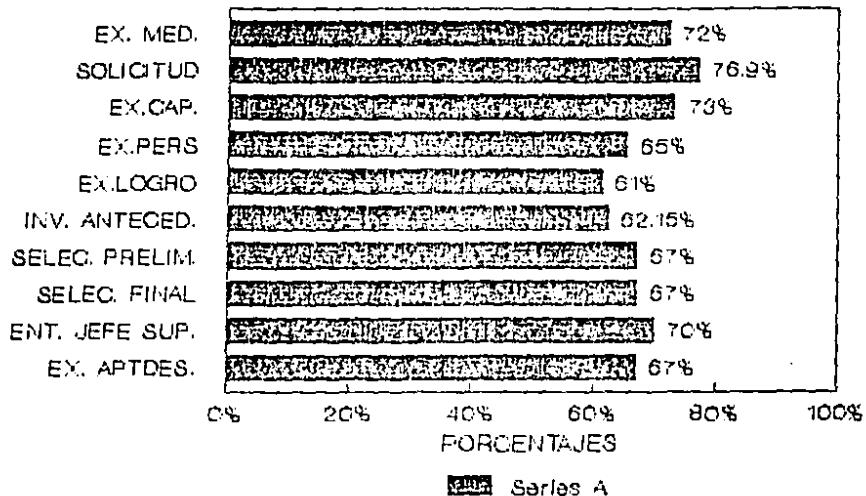
Según la información obtenida en esta pregunta, el personal de esta dependencia considera que la solicitud debe ser lo primordial en un proceso de selección (76.90 %), el segundo paso dentro de este proceso es el examen de capacidad que obtuvo un 73.00 %, en cuanto al tercero será el examen médico con un 72.00 % siguiéndole la entrevista con el jefe superior que obtuvo un

porcentaje del 70.00 %.

Y como en la pregunta número dos los pasos subsecuentes no tienen relación con un procedimiento de selección de personal, siendo como sigue: selección preliminar, selección final y examen de aptitudes con el 67.00 % cada uno, con 65.00% el examen de personalidad y por último con 61.00 % el examen de logro.

CUAL CONSIDERA Ud. QUE DEBERIA SER EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO ?

RESPUESTAS



R.R.T.

PREGUNTA No. 13

GRAFICA No. 15

De los requisitos mostrados en la siguiente tarjeta, que le fueron solicitados por el sindicato, cuáles considero usted que son necesarios ? (enumere en orden de importancia).

RESPUESTA	HOMBRES	MUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 Mayoría de edad	358	355	713	71.30 %
2 Buena salud	351	370	721	72.10 %
3 Ortografía	294	373	667	66.70 %
4 Aritmética	263	321	584	58.40 %
5 R.F.C.	397	245	642	64.20 %
6 Mecanografía	259	369	628	62.80 %
7 Nivel escolar	325	295	620	62.00 %
8 No ant. penales	295	372	667	66.70 %
9 Geografía	263	357	620	62.00 %
10 Con. especiales	358	325	683	68.30 %
11 Taquigrafía	246	315	561	56.10 %
TOTAL	3409	3697	7106	710.60 %

Al observar la gráfica número 15 nos podemos percatar que el personal de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes dice que los requisitos más indispensables que se deberían de pedir son: La buena salud con un 72.10 %, con 71.30 % la mayoría de edad, en tercer lugar los conocimientos especiales con un 68.30

%, la ortografía y los no antecedentes penales con 66.70 % respectivamente.

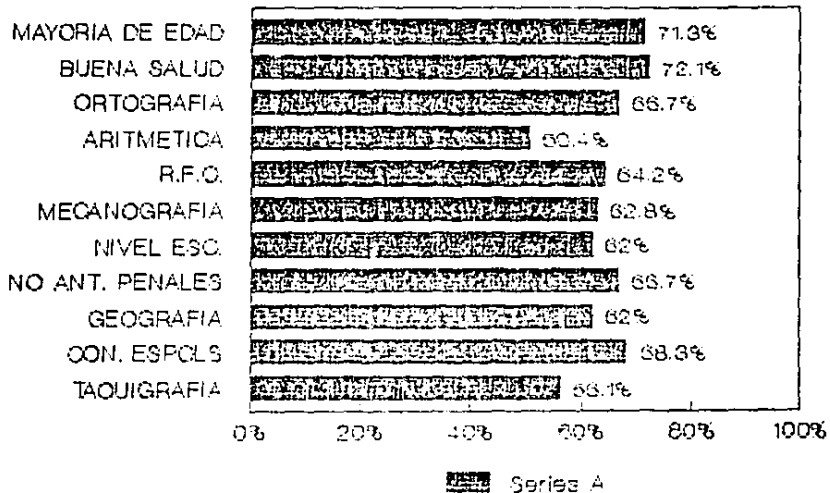
El Registro Federal de Causantes en tercer lugar con 64.20 puntos porcentuales, seguidos por mecanografía, el nivel escolar y geografía con porcentajes del 62.80% y 62.00 % respectivamente, este último, es aplicable a los dos últimos conceptos.

En penúltimo lugar se obtuvo con 58.40 % los conocimientos en aritmética, y el concepto de taquigrafía con 56.10 %.

Por lo tanto el orden de importancia quedaría de la siguiente manera:

- Buena salud.
- Mayoría de edad.
- Conocimientos especiales.
- Ortografía.
- No antecedentes penales.
- Registro Federal de Causantes.
- Mecanografía.
- Nivel escolar.
- Geografía.
- Aritmético.
- Taquigrafía.

DE LOS REQUISITOS PEDIDOS POR EL SINDICATO CUALES CONSIDERA NECESARIOS ?



R.P.T.

PREGUNTA No. 14

GRAFICA No. 16

De los requisitos mostrados en la siguiente tarjeta y que tuvo que cubrir antes del proceso de selección cuáles considera que son realmente indispensables ?

(enumere en orden de importancia).

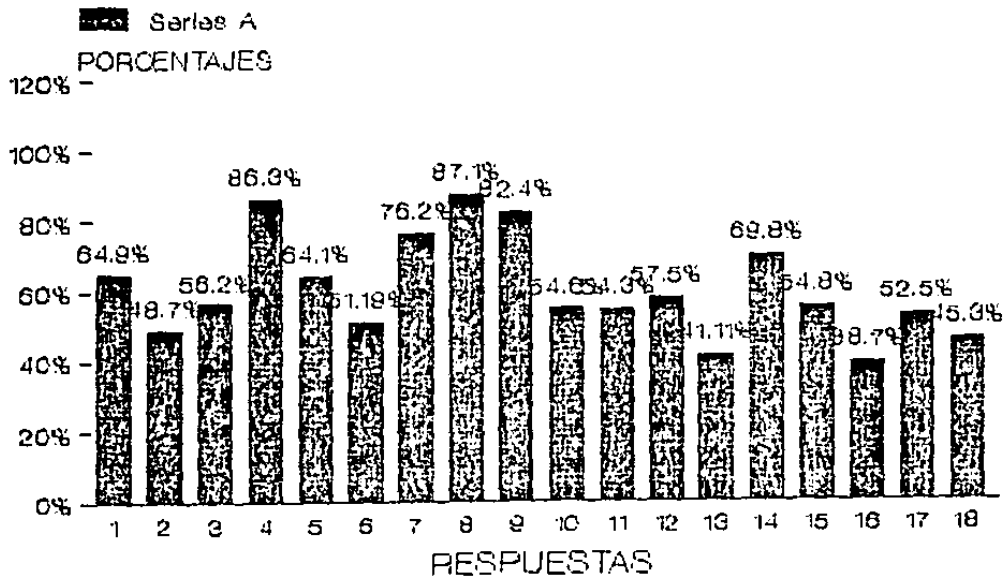
RESPUESTA	HOMBRES	MUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 Edo. civil	355	294	649	64.90 %
2 Enfermedades	234	253	487	48.70 %
3 Pasatiempos	346	216	562	56.20 %
4 Nacionalidad	421	415	836	83.30 %
5 Ant. penales	207	354	561	56.10 %
6 Otros	0	0	0	0.00 %
7 Nombre Fam.	249	270	519	51.19 %
8 Integración Fam.	401	361	762	76.20 %
9 Estudios y Ocup.	458	413	871	87.10 %
10 Dependencia	472	352	824	82.40 %
11 Puestos desemp.	328	218	546	54.60 %
12 Causa de baja	218	325	543	54.30 %
13 Salarios Pers.	324	251	575	57.50 %
14 Comportamiento	197	214	411	41.11 %
15 Pre. familiar	356	342	690	69.80 %
16 Colegiatura	351	197	548	54.80 %
17 Ingresos	212	175	387	38.70 %

18 Renta	253	272	525	52.50 %
19 Propiedades	234	219	453	45.30 %
TOTAL	5696	5141	10837	1083.70 %

Se puede apreciar en esta gráfica, que lo que más interés es la cuestión de los estudios y ocupación, en segundo lugar la nacionalidad, dependencia, integración familiar, presupuesto familiar, estado civil, antecedentes penales, salarios percibidos, pasatiempos, puestos desempeñados, causas de la baja, renta, nombre de los familiares, enfermedades, propiedades, comportamiento, ingresos, otros.

Según lo establecido por estas respuestas, podemos concluir que no se lleva una secuencia lógica en cuanto a estos requisitos y en base a esto podemos darnos cuenta que dentro de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, se carece de un procedimiento bien delimitado en cuanto a la obtención de información necesaria para hacer esta clase de selección.

QUE REQUISITOS DEL PROCESO DE SELECCION CONSIDERA USTED INDISPENSABLES ?



R.R.T.

PREGUNTA No. 15

GRAFICA No. 17

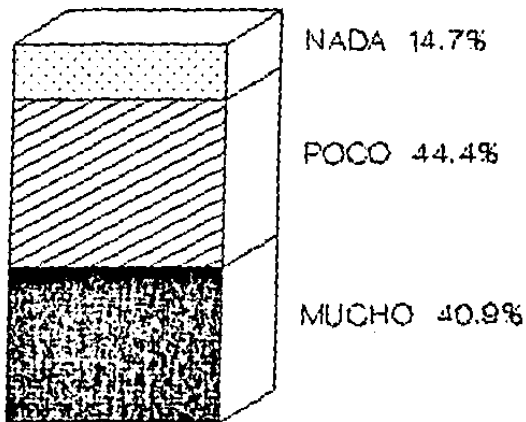
Qué tanto influye en cuanto a contrataciones se refiere el sindicato de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes a nivel de personal de base.

RESPUESTA	HOMBRES	MUJERES	CANTIDADES	PORCENTAJES
MUCHO	238	171	409	40.90 %
POCO	183	261	444	44.40 %
NADA	66	81	147	14.70 %

Al analizar esta gráfica, se puede demostrar que el 44.40 % del personal de esta dependencia dice que el sindicato influye 'poco' en cuanto a las contrataciones del nivel de base, en contraposición de que un 40.90% de este personal opinan que el sindicato si influye bastante en esta labor, y una minoría, es decir un 14.70 % dijeron que el sindicato no interviene en cuanto a las contrataciones de este personal.

Se puede observar que existe una pequeña diferencia del 3.5 % en cuanto al personal que dice que el sindicato si interviene en la contratación y del que menciona que lo hace en mediana medida, por lo tanto, se puede generalizar que el sindicato interviene según la medida del personal que se va a contratar.

QUE TANTO INFLUYE EL SINDICATO EN CUANTO A CONTRATACIONES ?



PREGUNTA No. 16

GRAFICA No. 18

Usted considera que la mayoría de las decisiones de contratación las toma:

Para nivel de confianza.

RESPUESTA	HOMBRES	MUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sindicato	129	91	220	22.00 %
Secretaría	426	354	780	78.00 %
TOTAL	555	445	1000	100.00 %

Para nivel de base.

RESPUESTA	HOMBRES	MUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sindicato	353	181	534	53.40 %
Secretaría	176	290	466	46.60 %
TOTAL	529	471	1000	100.00 %

Como se puede apreciar en esta gráfica, la opinión acerca de quién influye más en cuanto a la toma de decisiones de contratación a nivel de confianza el 22.00 % opinó que el sindicato influye en esta medida y el 78.00 % influye la secretaria.

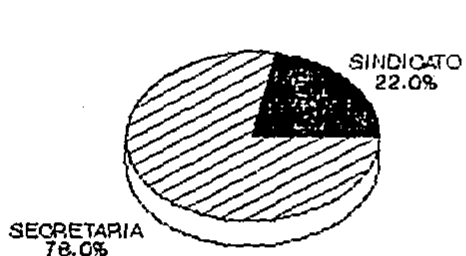
A diferencia de la opinión acerca de la toma de decisiones a nivel de base, se puede observar que esta en contraposición al punto anterior, pues el 54.40 % dijo que el sindicato es el que

toma la decisión y el 46.60 % que está a cargo de la secretaria.

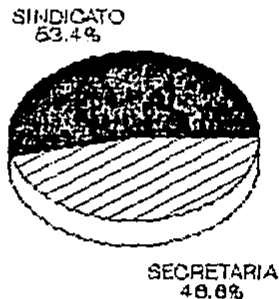
De este análisis se concluyó que en cuanto se trate de contrataciones a nivel de confianza las decisiones las toma la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y si se refieren al nivel de base las tomará el Sindicato de esta secretaria.

Haciendo referencia a la pregunta anterior, se podrá apreciar que el personal de base no opina lo mismo que se concluyó en la pregunta 16, ya que creen que el sindicato influye en solo cierta medida en cuanto a las contrataciones a este nivel.

Ud. CONSIDERAS QUE LA MAYORIA DE LAS DECISIONES LAS TOMA:



NIVEL DE CONFIANZA



NIVEL DE BASE

R.R.T.

CONCLUSIONES DE LA
INVESTIGACION DE CAMPO

1.- COMPARACION DE OBJETIVOS CON RESULTADOS.

El objetivo de esta investigación era el crear un método de reclutamiento para una mejor selección de personal en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes con los resultados obtenidos mediante la investigación de campo, en el cual se encontró que no cuentan con un método, pues la entidad mencionada, aplica un sistema " sencillo " de reclutamiento y selección de personal, sin utilizar un modelo estadístico o de alguna otra índole.

Dentro de los objetivos específicos está que al crear métodos adecuados de reclutamiento se facilitará la decisión de escoger al mejor candidato y se encontró que sería de gran utilidad para esta dependencia ya que mucho de los candidatos salen sobrando y solo se pierde tiempo y dinero.

El segundo objetivo específico era que al tener una buena selección de personal, se mejorará el trabajo dentro de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y con esto se logrará tener al candidato adecuado en el puesto adecuado, por otro lado se encontró en la muestra del universo que, un mínimo porcentaje pasó por una buena selección, por lo tanto, no se

cuenta con el personal idóneo dentro de esta secretaría.

El tercer objetivo, era una combinación del reclutamiento y la selección, para lograr tener al personal indicado.

Se puede decir que todos los objetivos se alcanzaron, ya que no existe ningún método de reclutamiento y selección de personal en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

2.- EVALUACION DE HIPOTESIS DE ACUERDO A LOS RESULTADOS.

Los resultados de la investigación condujeron a aprobar la hipótesis general, en la cual se afirmaba que un método de reclutamiento y selección de personal adecuado, será el que contemple las necesidades dentro de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, así como al sindicato de esta misma; porque actualmente no se contempla ninguno. Esto se pudo comprobar por medio de la investigación de campo y por el contacto directo que se tuvo con el personal de la entidad mencionada.

Dentro de las hipótesis específicas, se puede concluir que quedaron afirmadas por los resultados obtenidos, ya que:

A) Un método de reclutamiento adecuado será el que contemple las siguientes fuentes de obtención de personal, según lo requieran las necesidades de la institución:

* Anuncios

- * Instituciones Educativas
- * Agencias de Empleo
- * Recomendaciones de Empleados
- * Solicitantes Espontáneos
- * Organizaciones Profesionales
- * Sindicatos

Por medio de la investigación de campo se pudo observar que las fuentes de reclutamiento que utiliza son muy pocas y paupérrimas, pues necesita enfocarse a fuentes más directas como las mencionadas anteriormente.

B) Un método de selección adecuado será el que contemple los siguientes pasos:

- * Pruebas
 - de Personalidad
 - Proyectivas
- * Entrevistas
 - Planeadas - Profunda
 - Directivas - Estandarizado
 - Bajo Tensión
- * Investigación de Antecedentes y Verificación de las Referencias
- * Examen Médico

Por medio de los resultados obtenidos, se pudo observar que al no seguir ningún método de selección de personal adecuado, no

se toman en cuenta los pasos mencionados que son de vital importancia para llegar con la persona indicada y así lograr los mejores resultados.

C U A R T A P A R T E

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
FINALES DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION

1.- CONCLUSIONES FINALES.

De la presente investigación se puede concluir lo siguiente:

* Que las fuentes de reclutamiento utilizadas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes son pocas e inútiles. No emplean sus fuentes de reclutamiento interno, con esto se quiere decir, que no aprovechan al personal que ya está identificado con la empresa en todo sentido (manejo, políticas, objetivos, etc.), y al mismo tiempo, no proyectan a su personal.

Por otro lado, no se enfocan a un mayor número de fuentes externas como lo serían: periódico, universidades, escuelas técnicas, etc.

* Otro de los problemas que se pudo observar, es que no existe la planeación de recursos humanos, por lo que hay muchos puestos

y personal innecesarios, con lo que se provoca un excesivo gasto público por el pago de sueldos y salarios extras.

Si se tuviera una buena planeación de recursos humanos la secretaría podría tener un mejor control de personal y puestos así como de todos los aspectos mencionados anteriormente.

* Según el personal encuestado, a la mayoría le fueron aplicados algunos pasos del proceso de selección, pero por medio de la investigación se pudo observar que la aplicación fue en diferentes formas y de manera incompleta, es decir, no sigue una secuencia lógica y ordenada. Con esto se puede concluir que sin un proceso de reclutamiento y selección adecuado, lógico y completo, es imposible tener al personal indicada dentro de la entidad.

* En cuanto al Sindicato de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, se puede concluir que ciertamente pide requisitos, pero no los necesarios, ya que en la investigación se pudo observar que la mayoría del personal de base tiene un nivel bajo en cultura y preparación y sin embargo tienen puestos que requieren a un personal más preparado.

* A otra conclusión a la que se llegó fue que la mayor parte del personal se siente satisfecho con el puesto que desempeña, pero tristemente se pudo observar que la eficiencia es casi nula ya que al haber tantos puestos y sin la gente indicada los

resultados son desfavorables e insuficientes. El sector público cree estar conciente que la cantidad de puestos son necesarios, ya que el mencionado cree tener la obligación de absorber todo el desempleo, pero desgraciadamente no elige a la persona indicada para el puesto, por lo que provoca que el desarrollo y realización del trabajo sea ineficiente.

† Se debe concluir y recalcar nuevamente que tanto la Secretaría de Comunicaciones y Transportes como el Sindicato de la misma entidad no tienen un método específico para el reclutamiento y selección de su personal, ya sea de base o de confianza en su caso, sino que se basan en políticas de la misma entidad y en el modo en que han venido operando durante los años desde su creación, sin interesarse en una modificación más compleja al sistema de selección, por el costo y trabajo que esto representa. Aquí se recomienda nuevamente, que para lograr mejores resultados en el método que se propone, la persona más indicada para llevarla a cabo es el Licenciado en Administración, ya que éste conoce todo lo referente a esta área, es capaz de llevarlo a cabo en el menor tiempo y costo posible.

* Otra conclusión es que en la práctica no se cumplen al 100% los convenios entre la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y su Sindicato, provocando con esto, graves problemas, pues no se respetan ni requisitos, ni puestos, ni opiniones y lo principal es que no existe un método específico para llevar a cabo el

reclutamiento y selección de personal en ambas partes.

2.- RECOMENDACIONES FINALES.

* Se recomienda ampliar las fuentes de reclutamiento y principalmente utilizar sus fuentes de reclutamiento interno ya que el personal esta identificado con las funciones y el manejo de esta empresa, logrando con esto la motivación, proyección y perfil profesional del mismo. Con esto se quiere decir, que al aprovechar esta fuente se podrán disminuir los costos y el tiempo de búsqueda de personal externo, así como la inducción, capacitación y conocimiento interno de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

En lo que se refiere a fuentes de reclutamiento externas se recomienda ampliarlas a las expuestas en el capítulo III.

* Como segunda recomendación se debe enfatizar que es de vital importancia el tener dentro de una empresa, ya sea pública o privada, una planeación de recursos humanos. El objetivo de esta planeación en lo que respecta a las empresas es evitar puestos y personal innecesarios, disminuyendo así los costos. En el caso del sector público es muy importante ya que con esto se lograría uno de los objetivos de la conocida Reforma Administrativa de

disminuir el gasto público, evitando así en gran medida la penosa solución de recorte de personal.

* Se recomienda como alternativa de solución la aplicación del siguiente método de reclutamiento y selección de personal, para lograr obtener al personal adecuado en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, aplicable en cualquier empresa ya sea del sector público o iniciativa privada. Dicho método, se esquematiza en el anexo 6.

Se debe hacer énfasis que la persona idónea para llevar a cabo el método mencionado es el Licenciado en Administración, por tener los conocimientos de una manera clara y profunda.

* En lo que al sindicato se refiere, se propone que aplique de igual manera al personal que pretende colocar, el método anteriormente expuesto, para lograr una mayor eficiencia, logro de resultados y satisfacción tanto del personal como de la secretaria.

* Se debe recalcar que este método deberá seguirse de la forma más completa posible para lograr resultados al cien por ciento.

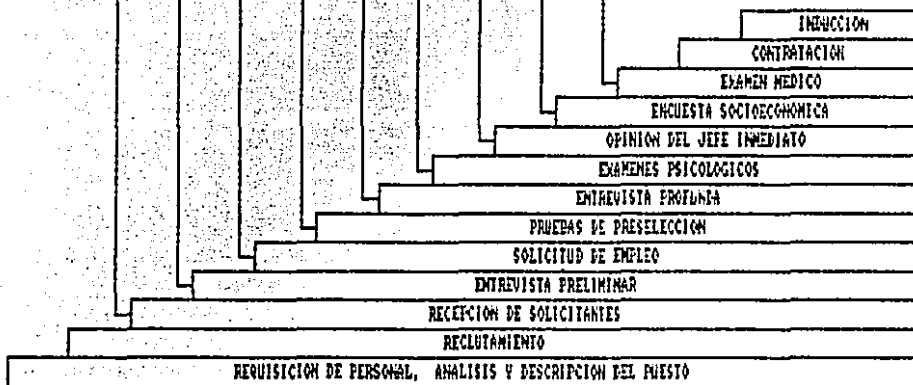
* Otro punto importante a recomendar, es que respeten los convenios establecidos en todo lo referente a contrataciones entre la secretaria y el sindicato de la misma.

* Como punto final, se recomienda la aplicación del método propuesto de una manera general para todo el sector público, y no solamente para la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para lograr mejores resultados. Se debe hacer énfasis en la persona recomendada para llevar a cabo lo anteriormente expuesto, porque ?...

La preparación del Licenciado en Administración es la que corresponde a un coordinador. No es un experto en producción, comercialización, finanzas o recursos humanos, pero si tiene los suficientes conocimientos en cada una de esas áreas para lograr comprender las necesidades de cada uno de los diferentes campos de acción de una empresa, logrando sus objetivos sin el desequilibrio que puede provocar una preparación limitada a una especialidad, por todo esto el Licenciado en Administración es el indicado para llevar a cabo el método recomendado.

PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

ELIMINACION



FUENTE: ARESPEC.

BIBLIOGRAFIA

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

- Andrew, F. Sikula ADMINISTRACION DE PERSONAL
Editorial Limusa
México 1977
- Arios Galicia, Fernando ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Editorial Trillas
México 1977
- Chiavenato, Idalberto ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Editorial Trillas
México 1978
- Cronback, L. I.
Glaser, G. PSYCHOLOGICAL TESTS AND PERSONNEL
DECISIONS
McGraw - Hill
E.U.A. 1971
- Churden, Herbert ADMINISTRACION DE PERSONAL
Sherman, Arthur Editorial CECSA
México 1970

- Edgar, H. Schein PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION
 Editorial Trillas
 México 1977
- Fernández Arena, José A. EL PROCESO ADMINISTRATIVO
 Herrero Hnos. Sucs. Editores
 México 1975
- Fernández Arena, José A. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION
 U.N.A.M.
 México 1973
- Flanagan, J.C. THE CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE
 McGraw - Hill
 E.U.A. 1974
- Hawk, Roger H. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
 Editora Técnica S.A.
 México 1977
- Díez, Ismael LA FORMACION Y SELECCION DE PERSONAL
 Editores Deusto
 España 1969

Reyes Ponce Agustín

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Editores Limusa

México 1981

Rivera, Soler

ESTRUCTURA Y ELABORACION DE PRUEBAS

PARA SELECCION DE PERSONAL

Editorial Limusa/ Wiley

México 1977

Stephen P. Shao

ESTADISTICA PARA ECONOMISTAS Y

ADMINISTRADORES DE EMPRESAS.

Editorial Heredia Hermanos, Snc. S.A.

México 1983

Yoder, Dale

ADMINISTRACION DE PERSONAL Y

RELACIONES INDUSTRIALES

Editorial CECSA

México 1970

MANUAL DE ORGANIZACION DEL GOBIERNO

FEDERAL

Secretaría de la Presidencia

Talleres de la Nación

CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO
DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES
Y TRANSPORTES
Talleres de la Nación

MANUAL DE ORGANIZACION
Oficialía mayor de la Dirección
General de Personal
Talleres de la Nación