

24.
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLAN"

DESARROLLO DEL PERSONAL EN UN ORGANISMO PUBLICO

T E S I S

Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P r e s e n t a :

CESAR SANTILLAN GOCHI

DIRECTOR DE TESIS

Lic. Pedro Bravo Aralza



V N A M

1990

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

I N T R O D U C C I O N	1
 C A P I T U L O I	 8
1. MARCO CONCEPTUAL BASICO	8
1.1. Organismo Público	8
1.2. Administración Pública	12
1.3. Relación individuo-organismo	17
 C A P I T U L O II	 24
2. FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	24
2.1. Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo	25
2.2. Reclutamiento	26
2.3. Selección	28
2.4. Nombramiento o Contratación	32
2.5. Inducción	34
 C A P I T U L O III	 39
3. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	39
3.1. Salario	39
3.2. Prestaciones y servicios	41
3.2.1. Descansos	45
3.2.2. Vacaciones	46
3.2.3. Licencias	47
3.2.4. Incentivos por servicios relevantes	48
3.3. Condiciones fisico-ambientales	48
3.3.1. Jornada de trabajo	49
3.3.2. Asistencia y permanencia	50
3.3.3. Terminación de la relación laboral	51
3.3.4. Sanciones	51
3.3.5. Riesgos de trabajo	51
3.3.6. Medidas para evitar los riesgos de trabajo	53
3.3.7. Licencias por enfermedad y por riesgo de trabajo	53
3.4. Capacitación	54
3.5. Comunicación	57
3.6. Promoción	59

C A P I T U L O I V	64
4. INVESTIGACION	64
4.1. Planteamiento del problema	64
4.2. Elaboración del cuestionario	68
4.3. Objetivo de las preguntas	73
4.4. Alcances y limitaciones	76
4.5. Evaluación del cuestionario	78
4.6. Valores de juicio	79
4.7. Presentación de la información	80
C O N C L U S I O N	90
B I B L I O G R A F I A	95

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

Incremento, cambio, avance, evolución, modificación, crecimiento, mejoramiento, innovación, etc. son palabras que llevan a la mente la palabra desarrollo, que por definición se entiende a la serie de etapas que hace susceptible a seres vivientes, cosas situaciones y mecanismos de presentar modificaciones, avances, crecimientos.

Lo que ocupa atención en el presente trabajo es el desarrollo del personal en un organismo público, del cual forma parte importante el personal, las condiciones de trabajo y el organismo público.

El personal al servicio del estado ó empleado público en el contexto laboral se le ha ubicado en una serie de conceptos sobre su desempeño en los organismos públicos ó Administración Pública, en donde dichos organismos puede decirse que son aquellos en los que se da una definición de tareas a desempeñar, con un constante apego a la estructura rígida por parte de sus integrantes, una jerar-

quización de autoridad, de toma de decisiones, así como una proyección impersonal del individuo que labora en la organización, observándose como ya mencione los siguientes conceptos:

- Actividades rutinarias, en las que para triunfar hay que apegarse a las reglas de la organización.
- La jerarquía refuerza la disciplina.
- La jerarquía se comprende como un orden, como un medio y no como un fin.
- La promoción es exclusivamente sobre méritos personales y antigüedad.
- La especialización es racional.
- Las personas tienen poca proyección.
- Las relaciones interpersonales tienden a ser largas y poco cambiantes.
- Las relaciones son mecánicas.
- Los reglamentos son legalistas y rígidos.
- Los reglamentos son operantes, temporales y orientados a los objetivos con cambios constantes.
- "Los puestos de trabajo se crean sin un análisis técnico para definir las metas a seguir"¹
- "Función estéril de millares de burócratas sin tarea específica por desarrollar"²

Se puede observar que el panorama no se muestra muy favo

rabie a la manifestación de desarrollo.

El desarrollo de personal se puede definir como la obtención de un cambio positivo de un estado a otro mejorando las condiciones de vida personal y laboral.

Chruden/Sherman define el desarrollo del personal como- "el proceso de ayuda a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización".³

Si se toma en cuenta la gran cantidad de individuos que laboran en la Administración Pública ("según datos de 1982 la dimensión de la burocracia llegó a dos millones quinientos cuarenta mil setecientos once".⁴) resulta importante poner miras en los factores que favorecen o entorpecen el desarrollo del personal.

Significativamente este trabajo se centra en la Administración Fiscal Federal Tlalnepantla en donde ,presté mis servicios por un período de dos años, interesandome fuertemente desde un principio las perspectivas que se le presentan al empleado que labora en este organismo público.

Este trabajo lo realicé con la finalidad principal de exponer los factores o condiciones que propician o frenan el desarrollo del individuo desde su ingreso a la dependencia.

Es un texto fundamentalmente descriptivo, que esta dividido en cuatro capitulos, de los cuales los tres primeros describen las condiciones que se le presentan al personal, el cuarto capitulo es una investigación sobre las impresiones que el personal tiene sobre la dependencia.

El capitulo I se titula Marco Conceptual Básico que se encuentra conformado por la conceptualización de la estructura organizacional en donde se integra el individuo y donde se trata, describe y señala en forma general el marco de desempeño, haciendo énfasis en el impacto del tamaño del organismo público y su relación con el individuo.

El capitulo II se titula factores que intervienen en el clima organizacional en donde se trata sobre los aspectos de la organización que van a formar al clima o ambiente organizacional. En este capitulo se encuentran los factores iniciales en la formación de una conducta de trabajo eficiente y estable (Reclutamiento, Selección Nomenclatura, Inducción). Se encuentra incluido el Reglamento de Condiciones Generales en esta parte porque considero que es uno de los factores iniciales que debe conocer el individuo y tener presente al ingresar a la dependencia.

El capitulo III se titula Aspectos Complementarios en el cual se contemplan los factores que en conjunto con los del capitulo anterior conforman y delinean el ambiente

o clima organizacional. Dichos factores (salario, prestaciones y servicios, condiciones fisico-ambientales, capacitación, comunicación, promoción.) son las perspectivas ofrecidas por la organización al individuo el cual - las va a canalizar en base a sus intereses personales.

El capítulo IV plantea las impresiones relevantes de los empleados sobre la Administración Fiscal Federal de Tlalnepantla, opiniones obtenidas mediante la investigación de campo practicada en dicha dependencia.

C I T A S

(1),(2) Raúl Horta, Ensayo, Estado pequeño, esbelto, -
ágil, Revista Comercio, Méx. julio 1988, p. 5.

(3) Chruden/Sherman, Administración de Personal, Méx. -
1982, cap. 8, p. 186.

(4) Ignacio Pichardo P., Introducción a la Administra-
ción Pública en México. I.N.A.P., Méx., marzo 1988, p.p.
183 y 195.

C A P I T U L O I

1. MARCO CONCEPTUAL BASICO

1.1. Organismo Público

1.2. Administración Pública

1.3. Relación individuo-organismo

CAPITULO I

1. MARCO CONCEPTUAL BASICO

1.1. ORGANISMO PUBLICO

Para ubicarnos en el tema, a fin de hacerlo accesible - partamos del organismo público que es una institución del estado formada por un conjunto de oficinas, dependencias y empleos, dirigida a producir o distribuir bienes y servicios conforme a las funciones de la administración pública.

Conocemos denominaciones como organismo descentralizado del estado, organismo centralizado del estado, corporación pública, institución descentralizada, fideicomiso de la administración pública federal, organismo de servicio social, organismo descentralizado federal, sociedad de economía mixta, entidad del sector público, entidad del sector social, entidad paraestatal, empresa paraestatal, organismo publico descentralizado de carác

ter federal, empresa administrada en forma directa o descentralizada por el gobierno federal, etc. y todas se encuentran unificadas en resumen en organismos públicos de la administración pública.

La Presidencia de la República, Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos, la Procuraduría General de la República, Instituciones Nacionales de Crédito, las Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito, las Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas, Fideicomisos y las Empresas de Participación Estatal son organismos públicos, a su vez de cada uno de ellos se derivan Direcciones, Subdirecciones, Coordinaciones, Administraciones y otras dependencias que también son organismos públicos.

La constitución establece dos formas de organización de los organos del poder ejecutivo federal.

La administración pública centralizada (dependencias directas del ejecutivo federal). La Ley Organica de la Administración Pública Federal distribuye los negocios administrativos entre las distintas Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos. A las cuales corresponde como coordinadores de sector conducir la programación coordinar y evaluar la operación de las entidades paraes tates.

La administración pública descentralizada (entidades paraestatales). Se compone de Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal, Sociedades Nacionales de Crédito, Fondos y Fideicomisos. La Ley Organica de la Administración Pública Federal establece las bases para la creación de los organismos que conforman la administración pública descentralizada y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación. Estas entidades son instrumentos fundamentales de la acción del gobierno que actúan en actividades de beneficio social, en áreas estratégicas y prioridades de la economía.

Existe una diferencia básica entre administración pública centralizada y administración pública descentralizada la cual se establece en su forma directiva a través de su estructura jurídica y administrativa, ya que cada una presenta un grado diferente de autonomía con respecto a la autoridad política.

En la Admón. pública centralizada el ejecutivo federal ejerce estrechamente su capacidad de decisión y mando. En la Admón. pública descentralizada el ejecutivo federal delega a la directiva la interpretación con flexibilidad y aplicación de las políticas y procedimientos necesarios en tales organismos.

Por la diferencia antes mencionada, este trabajo lo centre en Administración Pública Centralizada.

Para tal objeto la Administración Fiscal Federal Tlalnepantla antes (Administración Fiscal Regional Hidalgo-México) me proporcione los elementos necesarios para la elaboración de este trabajo de estudio, dado que es una dependencia de la Subsecretaría de Ingresos que pertenece a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual esta sujeta a la Administración Pública Centralizada, a su vez que de ella se derivan otras dependencias, haciendo esto que sea representativa para los fines que se persiguen con este trabajo, ya que tiene todas las características útiles para entender la situación, condiciones y perspectivas en que las personas al servicio del estado desempeñan sus labores.

1.2. ADMINISTRACION PUBLICA

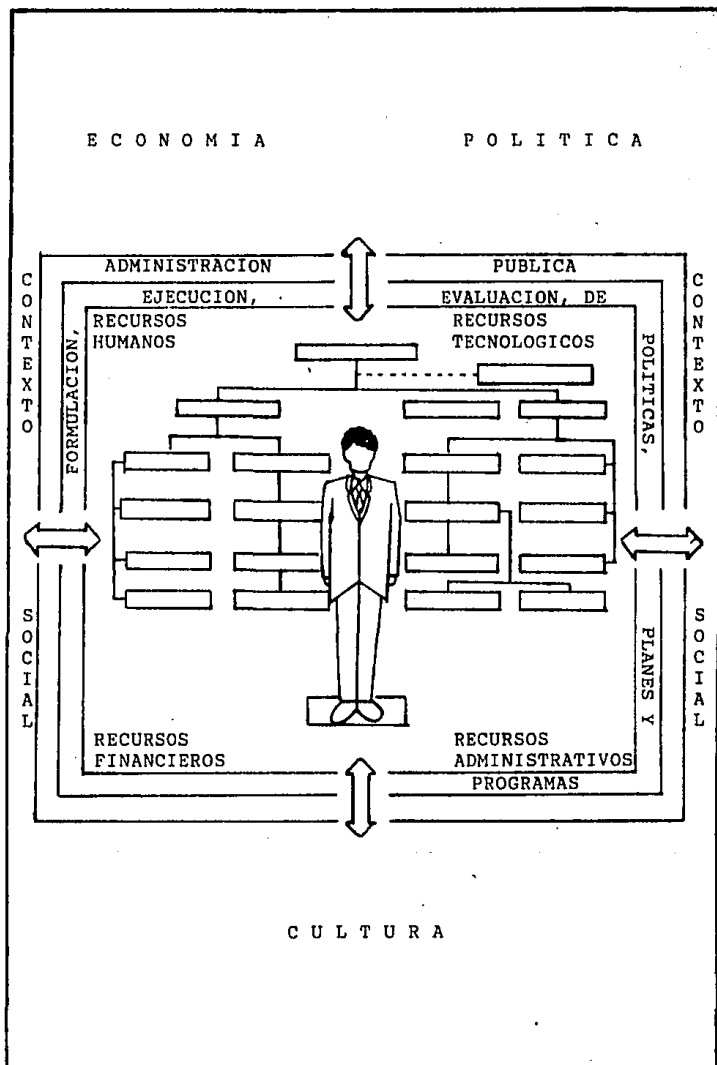
"La administración pública es el gobierno en acción por el que se efectuarán las operaciones que tienen como propósito la realización de las políticas públicas. Es el aparato administrativo del gobierno mediante el cual realiza sus funciones, que tiene como objetivo primordial - el brindar servicios. "1

Es la organización social a quien el poder político (gobierno) le ha otorgado los medios y facultades para la realización de los fines del estado, como educación, economía, asistencia social, comunicaciones, seguridad, etc.

Tiene otorgada su legitimidad por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal le fundamenta las bases de organización a que se sujetará. Esto le sustenta rigidez legal y reglamentaria, para garantizar en un sistema democrático de gobierno como el nuestro, que el poder se ejerza dentro de ciertos límites de interés de las mayorías.

Quiero hacer mención de la Administración Pública como un sistema, (vease fig. 1) en el cual se formulan, ejecutan y evalúan políticas, planes y programas: Tomando éste enfoque donde todos los elementos se interrelacionan hacia un fin común, los cuales como subsistemas de -

FIGURA 1 ADMINISTRACION PUBLICA COMO SISTEMA



Esta gráfica la realicé mediante los conocimientos obtenidos en mi preparación académica sobre Administración Pública, en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan, U.N.A.M.

recursos humanos, financieros, tecnológicos y administrativos se presentan con influencia e influenciados hacia el contexto social, económico, político y cultural, manifestando un sistema abierto fuertemente estructurado - en relación con las estructuras jerárquicas, la división del trabajo, las relaciones formales y los múltiples mecanismos de relaciones informales, fenómenos de conflicto, liderazgo y diversidad de intereses y motivaciones.

Es un sistema sectorizado hacia los diferentes renglones de integración y desarrollo del país, para que pueda funcionar el aparato administrativo público establece elementos complejos, Secretarías de Estado, la Presidencia de la República, Departamentos Administrativos, la Procuraduría General de la República, las Empresas Paraestatales, las Instituciones Nacionales Seguros y Fianzas, y los fideicomisos que abarcarán un determinado sector económico, político, cultural y social.

Como todo sistema tiene una estructura organizacional - donde se establece el patrón de relaciones entre los subsistemas de la organización en la (fig. 2) se describe de una manera muy simplificada y abreviada la estructura de la Administración Pública por el cual podemos apreciar que es un enorme y complejo sistema, en el cual están empleados millones de personas, que ejecutan un trabajo bajo con o sin conocimiento de su ubicación como individuos componentes del sistema, al comenzar a desempe-

ñar una labor un empleado sabe que esta integrado a un - organismo público más es cuestionable ¿hasta que grado el personal esta informado de su posición y participación como elemento del sistema?.

Esta pregunta puede parecer futil a primera vista pero - si consideramos que las estructuras organizacionales se encuentran a nuestro alrededor y que nosotros formamos - parte de ellas es meritorio saber a que grado es nuestra participación en ese sistema estructural.

Como ya dije antes la Administración Pública es una estructura organizacional de gran tamaño, de la cual sus - organismos presentan una compleja estructura, Richard - Hall nos dice que "desafortunadamente el impacto del tamaño organizacional en el individuo no ha sido investigado sistemáticamente. Una impresión subjetiva es que el factor tamaño ejerce un impacto inmediato que luego disminuye a medida que la persona pasa mas tiempo en la organización"⁴. El autor más adelante opina que el efecto del impacto del tamaño del organismo dependera del tipo de comunidad de la que proviene el individuo, si él interactua en una comunidad de organizaciones grandes el impacto será asimilable, si por el contrario proviene de un a comunidad pequeña se le presentara una situación mas - tensa pues en la organización observara gran cantidad de personas desempeñando actividades que a primera vista so

brepasan su comprensión, procedimientos y normas.

Hall nos sugiere que "los efectos negativos del tamaño -- pueden ser minimizados, si no eliminados, por medio de medidas como la adjudicación de mayor autonomía a las -- subunidades y la descentralización".⁵

1.3. RELACION INDIVIDUO-ORGANISMO

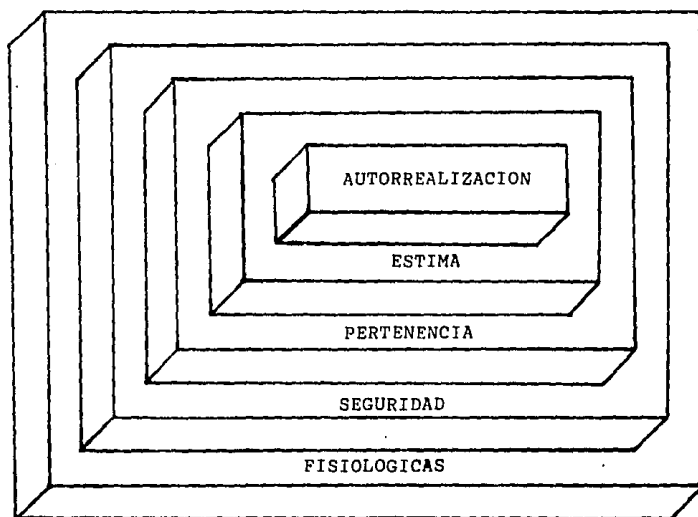
Cuando las personas quieren ingresar a la actividad laboral en algún organismo (llamese empresa, institución, et cétera) van guiados por puntos claves, dependientes del estado social, económico y cultural de cada individuo, -- es así que algunas personas tienen en mira obtener ingresos para satisfacer sus necesidades básicas o el obtener mayores ingresos, es decir, que van a obtener del organismo por la prestación de sus servicios, Algunos individuos persiguen organismos con una imagen de prestigio reconocido que les otorgue status ú organismos de actividad perdurable que les proporcione seguridad de empleo.

Para comprender más este punto veamos lo que nos dice el L.A. Sergio Hernández "Una de las teorías que más a influido en las corrientes contemporáneas de pensamiento -- acerca de la motivación en las organizaciones, fué presentada por el fallecido A.H. Maslow, quién fuera presidente de la Asociación Americana de Psicología, su teoría es conocida como la teoría de la jerarquía de las ne

cesidades, porque las necesidades humanas están organizadas según un sistema de prioridades"⁶.

Dicha teoría establece que las necesidades humanas están jerarquizadas. (fig. 3).

**FIGURA 3 JERARQUIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS
(7)**



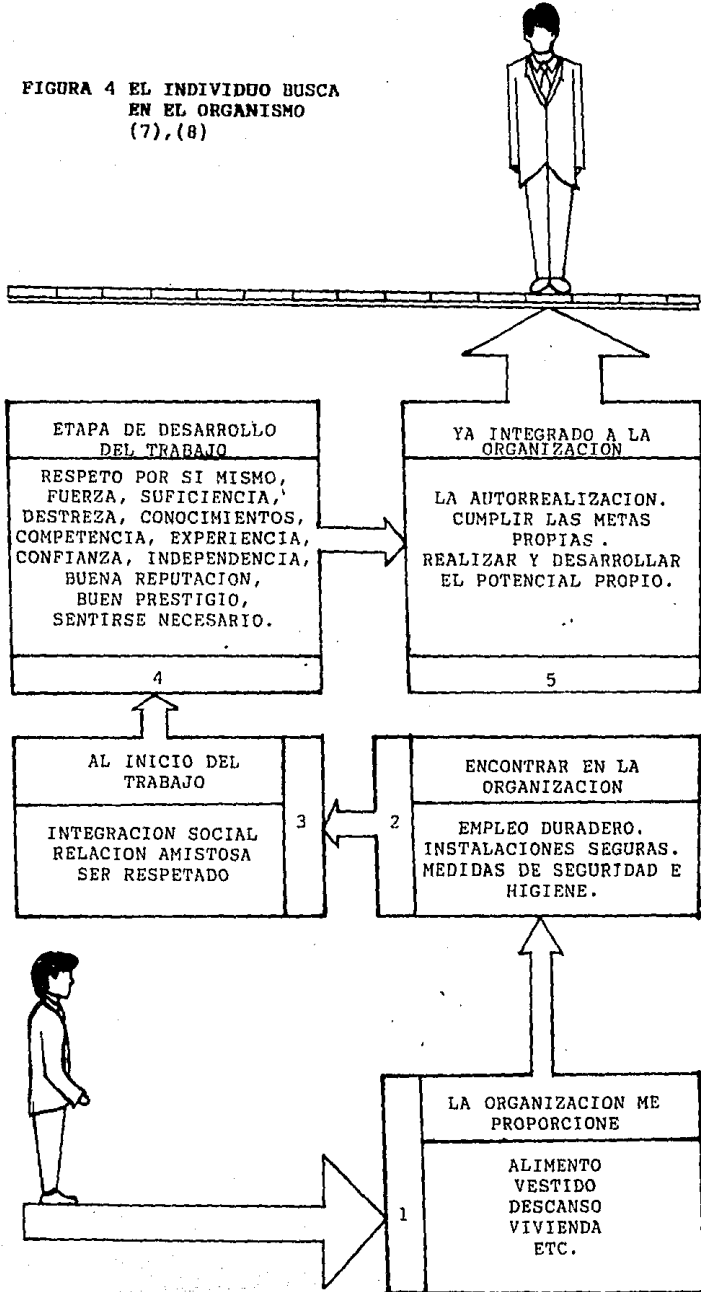
En la mayoría de los casos cuando se busca un empleo se tiene en la mente cubrir en primer lugar las necesidades fisiológicas (agua, alimento, aire, descanso, etcétera)- que proporcionan el equilibrio corporal.

Satisfechas estas necesidades, se hacen dominantes las - necesidades de seguridad tanto física como psicológica- mente, las personas buscan trabajar en empleos donde no se expongan a peligros y haya garantía de permanencia en la organización.

El anhelo de sentirse integrado a un grupo crea la necesidad de pertenencia que proporcione relaciones amistosas, eventos sociales y acceso a cooparticipación de expresiones culturales.

Satisfecho esto surgen las etapas base de este estudio - la de la estima y autorealización que tendrán como meta- el logro, destreza, conocimiento, experiencia, independencia, confianza, reconocimiento y comprensión de todo lo que es capaz de ser, el sentirse necesario a la organización en la figura 4 encontramos en resumen lo que la mayoría de personas busca de una organización.

FIGURA 4 EL INDIVIDUO BUSCA EN EL ORGANISMO (7), (8)



C I T A S

(1) Alberto Pozzi, Apuntes de Administración Pública, - Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan, U.N.A.M., - Méx., 1986, cita a Wodrow Wilson.

(2) Ley Organica de la Administración Pública Federal - Colección Porrua, Méx., 1985, p.p. 7-8.

(3) Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Publicado en el Diario Oficial del 22 - de marzo de 1988.

(4),(5) Richard Hall, Organizaciones, Estructura y Proceso, Prentice Hall, Méx., 1982, p.p. 58-61.

(6) Sergio Hernández, Administración de Personal. Grupo Editorial Iberoamérica, Méx., 1986, p. 200.

(7) Sergio Hernández, Administración de Personal, Grupo Editorial Iberoamérica, Méx., 1986, p. 201. Esta representación piramidal de la jerarquía de las necesidades- necesidades humanas, la relicé en base a la gráfica que - proporciona el autor sobre la prioridad de las necesida - des humanas.

(8) Luis Haro, Psicología de las Relaciones Humanas, - Editorial Edicol, Méx., 1985. La lectura, comprensión - e interpretación de lo que describe sobre la motivación - en su capítulo 4º p.p. 45-60, sirvió de base para el di - seño de la figura 4.

(9) Paul Mali, La Administración por Objetivos, Editorial Diana, Méx., 1982. La lectura, comprensión e interpretación de lo que describe sobre la motivación en su capítulo 6º p.p. 208-212, sirvió de base para el diseño de la figura 4.

C A P I T U L O I I

2. FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- 2.1. Reglamento de Condiciones Generales de trabajo
- 2.2. Reclutamiento
- 2.3. Selección
- 2.4. Nombramiento o Contratación
- 2.5. Inducción.

CAPITULO II

2. FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el capítulo anterior se mostró la ubicación del individuo, haciendo especial énfasis en su participación hacia el sistema estructural, ahora examinaremos el ambiente que se le presenta, dentro del cual trabaja el individuo.

Todo organismo tiene un ambiente, en base a las características de su estructura, políticas, regulaciones, procedimientos de acuerdo a sus metas. Para apreciar que clima organizacional prevalece en ese organismo público-tenemos que precisar los factores que lo conforman. Los factores como normas, reglamentos, políticas, con las metas deben estar en coordinación dado que las estructuras políticas y procedimientos deberán estar acordes con las metas para que pueda existir consistencia y equilibrio.

El clima organizacional es de interes especial por el efecto que tiene en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo, las condiciones laborales, las exigencias del trabajo, el pago, las prestaciones, seguridad en el empleo, son factores que propiciarán un ambiente favorable o desfavorable para el desarrollo.

El individuo se desenvuelve con sus mecanismos propios de defensa y de adaptación hacia el ambiente que se le presenta. Es así que desde su primer contacto con el organismo público, en la etapa de reclutamiento ya se estan fundando las bases que delinearán las interacciones individuo-organismo para la consecución de las metas y objetivos de ambos.

2.1. REGLAMENTO DE CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

Como todo organismo público la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, cuenta con una unidad normativa en donde se establecen las condiciones generales de trabajo, en las que el empleado se desempeñara desde el primer momento de formar parte del organismo. De acuerdo con lo que dispone la Ley Federal de los trabajadores al servicio del Estado, (ISSSTE), reglamentaria del apartado B) del artículo 123 constitucional.

Dichas condiciones son de observancia obligatoria para los trabajadores y el titular de la Secretaría, con la intervención del Sindicato Nacional de los Trabajadores de

Hacienda.

En las dependencias de la Secretaría se expedirán con la intervención del Sindicato, normas de trabajo que contendrán la determinación de las labores que correspondan a cada puesto, forma de realizarlas y los conocimientos necesarios que deba poseer el trabajador, las medidas para evitar los riesgos de trabajo y las demás reglas que - - tiendan a mejorar el servicio con apego al reglamento - - de condiciones generales de trabajo.

2.2. RECLUTAMIENTO

Es la fase en la que el organismo público en base a las necesidades de personal en determinada area, se hará a - - llegar de los recursos humanos que cubran las caracteris - - ticas del puesto.

El reclutamiento se inicia con la requisición de perso - - nal que elabora en las áreas funcionales del organismo - - donde se necesita el recurso humano, se boletina interna - - mente la existencia de la vacante con todas las caracte - - risticas que determinan al puesto a cubrir de una manera clara y definida, dando un plazo de cinco días para que - - los interesados que cumplan con estos requisitos puedan - - solicitar el puesto. No existiendo candidatos internos - - recurre a la cartera de personal existente o a las fuen - - tes de reclutamiento externo.

Resumen de las políticas de reclutamiento:

- a) Realizar en base a resultados anteriores una adecuada selección y evaluación constante de las fuentes de abastecimiento, de las que puede proveerse de candidatos para cubrir nuestras necesidades de personal.
- b) Cuando surja la necesidad de cubrir una vacante, debe recurrirse primeramente al inventario de recursos humanos, con que cuenta el departamento de personal.
- c) Aceptar única y exclusivamente todos aquellos posibles candidatos que cumplan con los requisitos que establece la requisición de personal.
- d) No depender de una sola fuente de abastecimiento.

Existen dos grupos de abastecimiento como mencionamos - antes las fuentes internas que son aquellas que emanan del organismo y son:

- 1) Inventario de Recursos Humanos
- 2) Familiares del Personal
- 3) Amistades del Personal

Las fuentes externas son los medios ajenos al organismo - que constituyen la fuente principal de éste, para atraer candidatos y así cubrir sus necesidades de personal y -

son:

- 1) Sindicato
- 2) Centros de Información
- 3) Otros Organismos
- 4) Medios de Comunicación Social
- 5) Espontaneos que ofrecen su fuerza de trabajo

2.3. SELECCION

La selección es una función por la cual el departamento de personal escoge de entre los solicitantes a los recursos humanos adecuados a los determinados puestos.

Esta etapa es de gran importancia, pues es la base para aceptar y contratar al nuevo personal y trae como consecuencia factores de costo, de composición del elemento humano y de eficiencia en el trabajo, esta fase se inicia cuando se presenta la solicitud.

El solicitante llenará la forma oficial que autoriza la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual contiene los datos necesarios para conocer sus antecedentes.

Para que esta solicitud sea valida el solicitante deberá cubrir los siguientes requisitos:

- a) Ser mayor de dieciseis años.

- b) En el caso de trabajadores de base deberán ser de nacionalidad mexicana y solo podrán ser substituidos - por extranjeros cuando no existan mexicanos debidamente capacitados.
- c) Tener el grado de escolaridad que requiere el puesto.
- d) Estar en ejercicio de su derechos civiles de acuerdo a su edad.
- e) Poseer buena salud y no tener ningun impedimento físico para el desempeño del trabajo.
- f) No haber sido separado de algún empleo, cargo o comisión del gobierno o de particular, por motivos análogos a los que se considerarán en el Reglamento Interior de la Secretaría como causa de destitución.
- g) No tener antecedentes penales.

Los aspirantes a empleos, además de los requisitos anteriores deberán acreditar ante la Dirección de Personal, que tienen los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo, mediante un examen de conocimientos o pruebas que proporcionen resultados específicos y cuantificados acerca de conocimientos, habilidades, actitudes, personalidad y estado de salud del candidato.

Es necesario verificar la capacidad que el candidato posee para ocupar el puesto, por eso las pruebas son tan -

importantes para la selección como para la adecuación - del personal.

Las pruebas que se practican son:

- a) Pruebas de aptitud
- b) Pruebas de capacidad
- c) Pruebas de temperamento y personalidad

Gracias a estos exámenes se obtiene la determinación de las cualidades ya desarrolladas y la dinámica psíquica - del sujeto.

Con los resultados aprobatorios de conocimientos se procede a practicar el examen médico para comprobar la buena salud del candidato y que no tenga ningún impedimento físico para el desempeño del cargo, éste será practicado en la clínica del ISSSTE que la dependencia señale.

Con el resultado de aprobación de los correspondientes - exámenes se requiere la siguiente documentación necesaria para integrar el expediente del aspirante a ingresar a esta Administración Fiscal Federal.

- 1) Tres actas de nacimiento originales o en su caso copias certificadas por el Registro civil y 4 fotostáticas; en cada caso de que el aspirante haya sido registrado 10 años después de la fecha de su nacimiento, - deberá presentar constancia expedida por el Registro-

Civil de su lugar de origen, donde se haga constar - que no fue registrado ni antes ni después de la fecha presenta.

- 2) Precartilla o cartilla liberada, original y 3 fotostáticas. En caso de realizar actualmente el servicio militar, traer constancia expedida por la Secretaría de Defensa Nacional (Formato SMN-10).
- 3) Registro Federal de Causantes (Cédula IV), original y tres fotostáticas.
- 4) Constancia del último grado de estudios, original y 2 fotostáticas.
- 5) Dos cartas de recomendación, original y dos fotostáticas (fecha actual).
- 6) Curriculum Vitae, original y copia. El aspirante deberá elaborarlo y firmarlo.
- 7) Seis fotografías de frente en fondo blanco, de 3.5 - por 4.5 cms., sin retoque, con la frente descubierta y sin lentes en caso de usarlos.
- 8) Doce fotografías para filiación, 6 de frente y 6 de perfil, óvalo, en fondo blanco, sin retoque, sin lentes en caso de usarlos, con la frente y orejas descubiertas; si es mujer sin aretes y maquillaje (cara al natural), si es hombre sin bigote y patillas (las fotografías de perfil del lado derecho de la cara).

NOTA: El entregar estos documentos no significa que el solicitante sea aceptado como empleado, únicamente esta considerado como aspirante al puesto que solicita.

Al concluir todos estos pasos se cuenta en la Administración Fiscal Federal con una cartera de aspirantes que han cubierto los requisitos establecidos para el cargo.- Los expedientes de los aspirantes son presentados a los correspondientes Jefes de Unidad para que a su consideración elijan de entre los aspirantes aquel que ha de desempeñar el puesto vacante.

Los aspirantes no elegidos quedan en cartera para una posterior vacante; estando establecido por política que de surgir otra vacante tres meses o más adelante a la terminación de los trámites se hará necesario presentar nuevamente los exámenes así como la actualización de algunos documentos.

2.4. NOMBRAMIENTO O CONTRATACION

Nombramiento es el documento que bajo cualquier forma o denominación, formaliza la designación del empleado público.

Contiene:

a) Nombre, edad, sexo, estado civil y domicilio.

- b) Los servicios que deban prestarse.
- c) El caracter del nombramiento puede ser:
 - Base permanente de tiempo ilimitado
 - Interino
 - Transitorio
 - Provisional-transitorio
 - Por tiempo fijo o por obra determinada-transitorio.
- d) La duración de la jornada.
- e) El sueldo y demás prestaciones que habrá de percibir el trabajador.
- f) El lugar en que prestará sus servicios.

Los nombramientos se expedirán por conducto de la Dirección de Personal. De la rapidez con que sea firmado este nombramiento tanto por las partes correspondientes a la Administración Fiscal Federal como por el aspirante a cubrir el puesto dependerá el tiempo en que se cubrirá el pago del salario del empleado. En el caso de que el nombramiento sea firmado el primer día de desempeño de las labores, a la siguiente quincena o al mes se cubre el salario. Si la firma se realiza a los 15 o 30 días de desempeño el salario se cubre de uno a tres meses posteriores a la fecha de la firma. Se han dado casos que el salario se ha cubierto a los seis u ocho meses de desempeño.

2.5. INDUCCION

Una vez que el aspirante ha sido seleccionado para la va cante se procede a ubicarlo en el puesto a desempeñar.

Como paso inicial para la colocación recibe primero una información sobre los antecedentes, funciones y objetivos de la dependencia y la parte que le corresponde cumplir a la unidad donde trabajara y a su propio cargo; se le hace de su conocimiento los manuales de procedimientos para que sea establecida la normatividad, es presentado al personal superior y a sus compañeros a fin de que tenga el sentimiento de pertenencia al grupo.

La finalidad de la inducción es guiar al nuevo empleado hacia un comienzo productivo y una rápida adaptación. Una inexistente o deficiente inducción puede conducir a rotación constante de empleados, confusión y tiempo desperdiciado, porque el empleado no tendrá un conocimiento exacto de las condiciones en que se desempeñara.

Como señale en el capítulo I es importante que el personal conozca su ubicación dentro de la organización para que pueda asimilar perfectamente el grado de participación que el desempeñará, dándole la oportunidad de que conozca el campo en el que interactúa para que exista una comunicación completa con sus superiores y subordinados y no se sienta en desventaja de conocimientos o expe

riencia, algunos ejemplos de información vital son :

- El llenado de listas de asistencia.
- Deberes y membresías del sindicato.
- Procedimiento de cobro de salario.
- Etcetera.

Puntos importantes a tomar en cuenta en el programa de inducción.

- 1) Rutina diaria.
- 2) Beneficios y servicios a empleados.
- 3) Políticas y prácticas de personal.
- 4) Reglas y programas de personal.
- 5) Organización y operaciones de la dependencia.
- 6) Servicios que ofrece la dependencia.
- 7) Historia y política de los servicios de la dependencia.

Es importante proporcionar al empleado el Reglamento Interior así como el manual de procedimientos elementos que por lo regular se omiten en la Admón. Fiscal Federal.

Nos dice Wendell L. French que la inducción apropiada es importante ya que proporciona satisfacción a las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento!

Existe un instrumento de ayuda al programa de inducción que a la fecha no es utilizado por la Administración Fiscal Federal Tlalnepantla, sencillo y de gran utilidad que es una lista, como lo describe el L.A. Sergio Jorge Her -

nández "para evitar pasar por alto ciertos puntos importantes para los empleados, muchas organizaciones han diseñado una lista de verificación para las personas responsables de conducir alguna fase de la inducción. La lista también sirve para reducir malos entendidos y facilitar que el nuevo empleado reciba una impresión realista del puesto y las condiciones del trabajo."²

C I T A S

(1) Wendell L. French, Administración de personal, Lima, Méx., 1983, cap. 14, p.312.

(2) Sergio J. Hernandez. Administración de Personal, - Méx., 1986, p. 92.

C A P I T U L O I I I

3. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

3.1. Salario

3.2. Prestaciones y Servicios

3.2.1. Descansos

3.2.2. Vacaciones

3.2.3. Licencias

3.2.4. Incentivos por servicio relevantes

3.3. Condiciones fisico-ambientales

3.3.1. Jornada de trabajo

3.3.2. Asistencia y Permanencia

3.3.3. Terminación de la relación la boral

3.3.4. Sanciones

3.3.5. Riesgos de trabajo

3.3.6. Medidas para evitar los riesgos de trabajo

3.3.7. Licencias por enfermedad y - por riesgo de trabajo

3.4. Capacitación

3.5. Comunicación

3.6. Promoción

CAPITULO III

3. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

Observé que la eficaz y atinada ubicación de personal dentro de la estructura de la organización es fundamental para disminuir las situaciones de ansiedad en el individuo.

Al ingresar el individuo a la organización tiene por tendencia visualizar hacia el futuro y analizar las perspectivas que se le ofrece, y es precisamente los factores que brinda la organización los que determinan las oportunidades de desarrollo, tales factores son aspectos complementarios del clima organizacional en el cual se desenvuelve el individuo, en una multiplicidad de opciones selectivas.

3.1. SALARIO

El proceso de la compensación es una compleja red de -

subprocesos dirigidos a la remuneración de personas por servicios que prestan y a motivarlos para lograr niveles deseados de desempeño, el pago de salario puede aumentar la satisfacción de la mayoría de las necesidades fisiológicas, las de seguridad, de pertenencia y estima.

El salario deberá pagarse al trabajador a cambio de los servicios prestados y es la percepción presupuestal asignada a la plaza o cargo que desempeñan los trabajadores, con sujeción al catálogo de empleos y al instructivo para la aplicación del Presupuesto de Egresos.

El salario será uniforme para cada una de las categorías de trabajadores y no podrá ser disminuido durante la vigencia del Presupuesto de Egresos a que corresponda.

El salario y demás percepciones le serán pagados en el lugar que preste sus servicios, sólo se efectuarán retenciones, descuentos y deducciones por todo pago hecho como anticipo por las cantidades cubiertas en exceso, por las responsabilidades de la pérdida de fondo o bienes pertenecientes a la Nación; por responsabilidades penales, civiles o administrativas, para cubrir las cuotas sindicales cuando sean miembros del sindicato, para cubrir préstamos provenientes del fondo de la vivienda - el monto no deberá exceder del 20% de su sueldo, no se harán retenciones o descuentos cuyo monto exceda el 30%-

del salario del trabajador, para el cobro y retención -
tendrá prioridad los siguientes conceptos:)

- 1.- Deudas contraídas con el Estado.
- 2.- Cuotas sindicales y aportación de fondos para la -
constitución de Cooperativas y de cajas de ahorro.
- 3.- Descuentos ordenados por autoridad judicial compe -
tente para cubrir alimentos.
- 4.- Descuentos provenientes de órdenes del Instituto de
Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores-
del Estado de las obligaciones consignadas en la --
Ley de la Materia, y las cuotas para el sosteni- -
miento del Hospital de Hacienda y deudas contraídas
con el mismo.
- 5.- Descuentos por obligaciones a cargo del trabajador-
por la adquisición o uso de habitaciones.
- 6.- Primas de seguros de vida.

3.2. PRESTACIONES Y SERVICIOS

Además de los salarios básicos existen otras compensa -
ciones que sirven para satisfacer otras necesidades y -
son las prestaciones y servicios. El sindicato ejerce-
una presión constante para incrementar las prestacio -
nes.

Las prestaciones ayudan a los empleados a satisfacer al
gunas de las contingencias de la vida, ayudan a traer y

retener al empleado y a satisfacer los programas mínimos de bienestar prescritos por la Ley.

Por su impacto e influencia en el personal los servicios y prestaciones constituyen una parte importante de la Administración de Recursos Humanos.

Las prestaciones y servicios tienen como base los siguientes principios:

- Que sea respetada la dignidad del personal, que se reafirme y destaque.
- Que sean proporcionados sin ningún paternalismo.
- Que estén enviados al perfeccionamiento del trabajo y el beneficio del personal.
- Deben ser optativos para el personal, aceptarlos o rechazarlos.

Se debe entender por servicios a las actividades costeadas por la Administración Fiscal Federal Tlalnepantla que proporcionan ayuda o beneficio de índole material o social al personal, y por prestaciones las aportaciones financieras con las cuales la dependencia incrementa el monto salarios percibidos por el personal.

Los servicios y prestaciones deben ser orientados a lograr un beneficio común, el cual involucra al personal considerando al individuo como un todo que abarca innumerable factores. El factor prestaciones y servicios --

crea condiciones necesarias para que el personal pueda-
desarrollarse en forma integral y sea aprovechado su po-
tencial en el desempeño de su trabajo.

Prestaciones otorgadas por la Ley Federal del Trabajo.

Aguinaldo. Art. 87.

Ayuda para el pago de renta. Art. 150 y 151.

Becas. Art. 132 frac. XIV.

Capacitación y Adiestramiento. Art. 132 frac. XV.

Descanso de media hora, durante la jornada de trabajo.

Art. 63.

Un día de descanso obligatorio al año. Art. 69.

Ocho días de descanso obligatorio al año. Art. 74.

Fomento de actividades culturales y deportivas. Art. --

132 frac. XXV.

En abril 24 de 1972, entró en vigor la Ley del INFONAVI

T. Art. 136 al 153.

Indemnización. Art. 89.

Jornada de trabajo. Art. 61.

Medicina profiláctica. Art. 132 frac. XIX.

Participación de utilidades. Art. 117 al 131.

Prima de antigüedad. Art. 162.

Protección especial a trabajadores del sexo femenino. -

Art. 166 al 171.

Protección especial a trabajadores menores de edad. Art.

173 al 180.

Servicio Médico. Art. 504.

Tiempo extraordinario. Art. 67 y 68.

Vacaciones. Art. 76 al 81.

Prestaciones otorgadas por la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Para la aplicación de las prestaciones del ISSSTE, las personas que las reciben, de conformidad con el Art. 2º de esta ley se dividen en:

Trabajador. Toda persona que presta sus servicios a las Instituciones Públicas, mediante designación legal, siempre que sus cargos y sueldos estén consignados en los presupuestos respectivos.

Pensionista. Toda persona a quién la Dirección de Pensiones le hubiera reconocido tal carácter con anterioridad a la vigencia de esta ley, y que dicho reconocimiento hubiere sido sancionado por la S.H.C.P., así como a las que se les otorgue tal carácter con apoyo en esta misma ley.

Familiares. Aquellas personas a quienes esta ley, según su Artículo 29, les concede tal carácter.

En base al Art. tercero, las prestaciones que otorga esta ley son las siguientes:

a) Arrendamiento de habitaciones económicas pertenecien

- tes al Instituto.
- b) Créditos para la adquisición en propiedad de casas o terrenos para la construcción de las mismas, destinadas a la habitación familiar del trabajador.
 - c) Indemnización global.
 - d) Jubilación.
 - e) Préstamos a corto plazo.
 - f) Préstamos hipotecarios.
 - g) Promociones que mejoran la preparación técnica y cultural y que activan las formas de sociabilidad del trabajador y su familia.
 - h) Seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
 - i) Seguro de enfermedades no profesionales y de maternidad.
 - j) Seguro de invalidez.
 - k) Seguro por causa de muerte.
 - l) Seguro de vejez.
 - m) Servicios que elevan el nivel de vida al trabajador y sus familias.
 - n) Servicios de reeducación y readaptación de invalidos.

3.2.1. DESCANSOS

Los trabajadores que laboren jornadas continuas de más -

de siete horas tendrán derecho a media hora para tomar sus alimentos, fuera de eso no deberán interrumpir el trabajo.

Sabados y domingos serán considerados como días de descanso semanal, el trabajador que preste sus servicios por causas de fuerza mayor los sábados y domingos se le pagara doble por el servicio prestado y el domingo un pago adicional del veinticinco por ciento.

Las trabajadoras en estado de gravidez tendrán derecho a un mes de descanso antes y dos meses después del parto.

Las mujeres durante la lactancia tendrán derecho a dos descansos de media hora cada uno por día para alimentar a sus hijos.

3.2.2. VACACIONES

Los empleados gozarán de dos períodos anuales de vacaciones de diez días hábiles cada uno, para tener derecho a vacaciones deberán haber cumplido seis meses de servicio si son de nuevo ingreso, si al iniciarse el periodo de vacaciones estuviere disfrutando de licencia o en los casos de alumbramiento tendrán derecho a esas vacaciones a los diez días siguientes a la reanudación de sus labores.

3.2.3. LICENCIAS

Licencias para atender asuntos de la Administración Pública:

Por todo el tiempo que dure su encargo, a los que sean - electos miembros y representantes de los Comités Nacionales del Sindicato.

Para el desempeño accidental de otras comisiones sindicales, con goce de salario.

Para el desempeño de cargos de elección popular y cuando sean promovidos a puestos de confianza en la misma dependencia, sin goce de salario.

Licencias para atender asuntos particulares:

<u>ANTIGUEDAD EN SERVICIO</u>	<u>DURACION, SIN SUELDO</u>
El 1er. año	_____ 30 días
El 2º año	_____ 60 días
El 3er. año	_____ 120 días
El 4to. año	_____ 180 días

Después del cuarto año, cada ciclo será de tres años, - por lo que podrán disfrutar 60, 120 y 180 días en los años quinto, sexto y séptimo y los días que se disfruten - anualmente, serán deducibles para el ejercicio de cada - licencia para que por ciclo sólo se otorguen 180 días, - los jefes de la dependencia y el sindicato concederán -

con goce de sueldo hasta tres días, sin exceder de tres veces en un año, a los trabajadores que requieran hacer trámites prejubilatorios se les considera 60 días con goce de sueldo, el tiempo que comprendan las licencias se considerará para los efectos escalafonarios.

3.2.4. INCENTIVOS POR SERVICIOS RELEVANTES

Los servicios relevantes presentados por los empleados - públicos darán lugar a:

- 1) Notas de mérito.
- 2) Gratificación.
- 3) Vacaciones extraordinarias.
- 4) Compensación fija.
- 5) Medalla a la perseverancia y lealtad en el servicio a la dependencia.

3.3. CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES

¿En que términos voy a desempeñar mis labores?. Esta como algunas otras preguntas se suscitan alrededor de las condiciones establecidas para ofrecer un servicio, el tiempo de permanencia y las garantías de seguridad física y psicológica que la dependencia brinda al individuo - son constantes factores guías hacia el desarrollo.

Como es sabido el horario de trabajo en los organismos - públicos como la Administración Fiscal Federal de Tlalne pantla es comodo en su mayoría y posibilita el acceso a realizar otras actividades, en el reglamento interior se encuentra muy bien delineada la jornada de trabajo, la a sistencia y permanencia y bajo que condiciones se dará - por terminada la relación laboral, es de vital importancia que el empleado este al tanto de tales aspectos pues el conocimiento de la disposición de su tiempo le conceden mayores proyecciones.

El aspecto seguridad va intimamente vinculado con la con fianza que tendra el individuo al desempeñar sus labores el saber que puede realizar cierta labor sin correr el riesgo de un daño físico que lo afecte a él o a su familia. Que encontrara en su centro de trabajo las condicio nes suficientes de seguridad e higiene. Esto fomentara el desempeño ótimo de sus actividades pues no serán crea das en el individuo situaciones de incertidumbre.

3.3.1. JORNADA DE TRABAJO

Se entiende por jornada de trabajo, el tiempo diario que el trabajador está obligado a laborar de conformidad con los horarios establecidos para las dependencias.

La jornada se divide en diurna, nocturna y mixta. Con u-

na duración máxima de 8:00 hrs., 7:00 hrs. y 7:30 hrs., respectivamente, la jornada diurna será continua y de -- una duración obligatoria de siete horas de lunes a viernes de cada semana.

Los jefes de las dependencias podrán ordenar que se amplíe la jornada hasta el límite autorizado por la Ley -- cuando exista atraso de sus funciones, cuando deba -- bajarse un número de horas mayor a la jornada máxima -- no deberá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces -- consecutivas y será pagado con un cien por ciento más -- del salario asignado a las horas de la jornada ordinaria.

3.3.2. ASISTENCIA Y PERMANENCIA

A las horas señaladas para la iniciación y conclusión de labores (de las 8:00 hrs. a las 15:00 hrs.) los empleados deberán registrar sus asistencia firmando listas.

Para la entrada y registro de la asistencia se concederá una tolerancia de 20 minutos. las madres trabajadoras -- cuyos hijos asistan a las estancias infantiles o escuelas primarias dependientes de la Secretaría, dispondrán -- hasta de 30 minutos.

Sólo se podrá dispensar o justificar una falta al mes y de tales casos se computará como licencia, para la verificación de la permanencia se practicarán visitas de ins

pección.

3.3.3. TERMINACION DE LA RELACION LABORAL

El nombramiento o designación de los trabajadores, dejará de surtir efectos por lo siguiente:

Por renuncia del trabajador presentada por escrito.

Por abandono de empleo.

Por abandono de labores técnicas.

Por falta de probidad u honradez.

Por falta de cumplimiento a las Condiciones Generales - de Trabajo.

3.3.4. SANCIONES

Las faltas en que incurren los trabajadores darán lugar a:

1. Amonestación escrita.
2. Suspensión.
3. Remoción.
4. Demanda de cese ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

3.3.5. RIESGOS DE TRABAJO.

Son los accidentes y enfermedades a que están expuestos

Los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación psíquica o funcional, permanente o transitoria, - inmediata o posterior a la muerte, producida por la acción repentina de una causa exterior, que puede ser medida y que sobrevenga durante el trabajo, en el ejercicio de éste o como consecuencia del mismo; y toda lesión interna determinada por un violento esfuerzo producido en las mismas circunstancias, quedan incluidos - los accidentes que se produzcan al trasladarse directamente de su domicilio al lugar de trabajo y de éste a - aquél.

Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su -- origen o motivo en el trabajo o donde preste sus servicios.

Los riesgos pueden producir:

Incapacidad temporal que es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una - persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.

Incapacidad permanente parcial, es la disminución de fa - cultades o aptitudes de una persona para trabajar.

Incapacidad permanente total, es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita pa - ra desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.

3.3.6. MEDIDAS PARA EVITAR LOS RIESGOS DE TRABAJO

En cada centro de trabajo se integra una Comisión de Seguridad con la finalidad de investigar las causas de los accidentes y enfermedades y proponer medidas para prevenir y vigilar que se cumplan, en los lugares de trabajo en que exista algún peligro, se fijarán avisos claros, precisos y llamativos anunciándolo, en las bodegas y en los lugares en que haya artículos inflamables o explosivos, estará prohibido fumar, encender fósforos y realizar actos que pudieran provocar siniestros, los trabajadores de la dependencia en que fuere necesario, serán instruidos para proporcionar primeros auxilios, las instalaciones tendrán las adaptaciones higiénicas y los artículos necesarios para evitar los riesgos de trabajo.

3.3.7. LICENCIAS POR ENFERMEDAD Y POR RIESGO DE TRABAJO

Por enfermedad:

Términos en que se conceden las licencias por enfermedad.

ANTIGUEDAD EN <u>SERVICIOS</u>	DURACION <u>CON SUELDO INTEGRU</u>	MONTO <u>CON MEDIO SUELDO</u>
Menos de un año _____	15 días	15 días
de 1 a 5 años _____	30 días	30 días
de 5 a 10 a - ños _____	45 días	45 días
de 10 en ade- lante. _____	60 días	60 días

Por riesgo de trabajo:

Esta licencia la concede la Ley del Instituto de Seguri-
dad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
con las formalidades por enfermedad común.

3.4. CAPACITACION

La capacitación tiene por objetivos; elevar preparación
y eficiencia, y brindarles a los empleados públicos ma-
yores oportunidades de mejorar sus ingresos, podrá im-
partirse através de estudios en aulas, adiestramiento -
en los centros de trabajo o mediante la conuinación de-
ambos, por conferencias, seminarios y curcillos de cor-
ta duración, la capacitación se hace obligatoria cuando
la dependencia determine que el trabajador debe superar
se y será voluntaria cuando el trabajador estime que -

puede ampliar sus conocimientos para acrecentar su eficiencia o para ser utilizada en otras actividades, para cualquier acto ordenado por la dependencia, se realizará dentro de la jornada ordinaria de trabajo, para la capacitación voluntaria deberán utilizarse las horas libres, la capacitación se vinculará con los derechos escalafonarios.

Los conocimientos y capacidades de una persona fácilmente se pueden volver obsoletos sin una actualización periódica.

Es importante tener presente que la capacitación debe orientarse al logro de los objetivos generales de la organización, al mismo tiempo que otorgue la satisfacción de las metas personales.

En la Administración Fiscal Federal de Tlalnepantla se proporciona capacitación a todos los niveles y se tiene clasificada como:

- 1) Cursos de Inducción.
- 2) Cursos de adiestramiento en el puesto
- 3) Cursos de actualización.
- 4) Cursos de capacitación en otras áreas.

La capacitación debe ser oportuna y correcta, dado que es un factor que se refleja directamente sobre el desarrollo del personal. Al decir oportuna me refiero a que se proporcione al personal que la requiere y en el tiempo que es necesaria. Al decir correcta me refiero a que la capacitación contenga información de utilidad.

No basta con tener un programa de capacitación para fomentar el desarrollo en el personal. Lo importante es la aplicación de ese programa de capacitación, eso es lo que realmente trascenderá hacia el desarrollo.

Si existe un curso de inducción que como vemos en el capítulo dos punto 2.5. tiene la finalidad de guiar al nuevo empleado hacia un comienzo productivo y una rápida adaptación a su empleo. Un curso de adiestramiento en el puesto para que el empleado se especialice conociendo a fondo su puesto y obtenga un buen desempeño. Un curso de actualización el cual proporcionará los elementos complementarios para evitar un desempeño obsoleto del personal. Por ultimo un curso de capacitación en otras áreas para que el personal esté en condiciones para desempeñar otro puesto o cubrir otras áreas con miras a un ascenso.

Todo lo anterior debe ser entendido como una herramienta para la obtención del progreso del empleado, la cual deber ser utilizada, de lo contrario se estará frenando el desarrollo del personal.

3.5. COMUNICACION

La comunicación es la fuerza vital de la organización, - la que genera movimiento, y dinámica, es el vínculo de unión entre individuo y organismo nace y se desarrolla - entre las personas a través de las diferentes relaciones por la estructura de la organización.

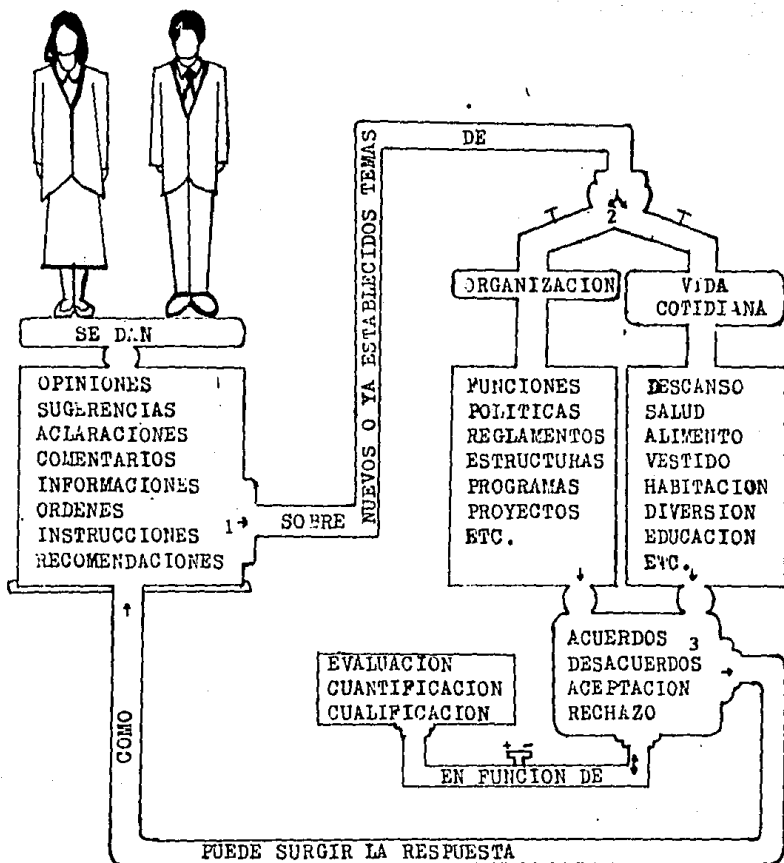
Su importancia es relevante en función de desarrollo, - cuando se da una información se espera un cambio de actitud, opinión o conducta. Sergio Flores de Gortari - nos dice que comunicación es toda transmisión de información con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva. Esto es que el emisor al - transmitir un mensaje por medio de canales ya sea escrito, oral ó audiovisual espera una respuesta del receptor.

La organización provee los canales de comunicación formal, que son los que se establecen por la estructura - organizacional y la comunicación informal que surge a - partir de la asociación de las personas entre si.

En la (fig. 5), se puede observar de manera resumida - el proceso de comunicación. En el punto 1 está la característica del mensaje si es una opinión, una sugerencia o por ejemplo un comentario sobre algún aspecto - que le preocupa, afecta o interesa al emisor de la organización o de su vida cotidiana (punto 2), el recep -

FIGURA 5 PROCESO DE COMUNICACION

(2) (3)



tor puede aceptar o rechazar el mensaje o estar de acuerdo o en desacuerdo (punto 3), en función del valor que le otorgue en calidad y cantidad, así puede o no dar una respuesta con las características del punto 1.

De esta manera se puede palpar que existen diferentes aspectos o intereses tanto para el emisor como para el receptor.

3.6. PROMOCION

Promoción es ascender a un nivel superior al que se tiene, es ocupar un puesto mejor que permita un superamiento en primer lugar de sueldo y por consiguiente de status, un mejoramiento social con mayor reconocimiento.

El desempeño de una labor trae consigo la expectativa al empleado de una promoción, la espera de la oportunidad de que sus esfuerzos sean reconocidos y gratificados, de oportunidades de continuidad y progreso. Pero ¿como se otorga esa promoción?, ¿en base a que?, ó ¿a que bases?, ¿quien lo otorga? ó ¿cuando se otorga?, son preguntas que estan vivas en la mente del empleado público.

En esto se presentan dos aspectos lo que es y lo que debe ser; en el primero esta la idea de lo que sucede y como se asciende, se tiene por conocido o costumbre que en los organismos públicos el ascenso esta determinado en -

base a los intereses personales o a las simpatías y surgen términos o palabras que es común escuchar "Padrino", "Palanca", "Conocido", "Pariente", "Hueso" etcétera, que están directamente ligadas con la mentalidad del ascenso.

¿Quieres ascender de puesto?, consiguete un padrino.

¿Quieres ocupar un mejor puesto?, buscate una palanca.

Para un ascenso invita a cenar al jefe.

Tengo un pariente bien colocado.

Lo anterior son conceptos muy manejados en las dependencias del gobierno, o los términos con que se califica a la obtención del ascenso.

Como:

Obtuvo el ascenso por medio de su pariente.

Obtuvo el ascenso por que le cae bien al jefe.

Etc.

Esta es la imagen que tiene el empleado público de como se maneja el ascenso, una imagen viciada en donde no actúan las capacidades y cualidades de la persona para desarrollarse en sus actividades, creandose un freno psicológico hacia el desarrollo, pues se considera que no tiene caso desempeñar con eficiencia una labor si no ha de ser reconocida y pasará desapercibida con los mismos resultados que si su desempeño fuera constante.

El segundo punto "lo que debe de ser", es una promoción

correcta y honesta al respecto opina Pedro Muñoz A. "Ante todo, el progreso debe depender de la calidad con que cada uno contribuya al cumplimiento de los propósitos administrativos".⁴ Con esto recalco que es importante para una promoción, tomar en cuenta las capacidades y cualidades del empleado y dejar lejos los intereses y simpatías personales y mantener procesos activos de calificación que proporcionen personal idóneo para cubrir los puestos de acuerdo a las circunstancias y objetivos que determinarán el número de ascensos.

En la calificación pueden surgir ambigüedades como los criterios de quienes califican, ó que califican, pero, para no perderse la idea de eficiencia la calificación deberá estar enfocada a promocionar personal que brinde el mayor rendimiento en su desempeño hacia los objetivos del organismo público.

Un aspecto que siempre debe estar presente en el ambiente laboral, y que en los organismos públicos se tiene la idea de que se pierde ó no siempre está presente es el factor igualdad de oportunidades de ascenso, este factor proporciona motivación a los empleados públicos para progresar ya que encuentran objetivos a perseguir.

C I T A S

(1) Sergio Flores, Emiliano Orozco, Hacia una comunicación administrativa integral, Trillas, Méx., 1981, p.24.

(2) Alberto Martínez, Abraham Nosnik, Comunicación Organizacional Práctica, Editorial Trillas, Méx., 1988. Lectura, comprensión e interpretación de lo que describe sobre la comunicación en su capítulo 1º p.p. 11-25, sirvió de base para el diseño de la figura 5.

(3) Sergio Flores, Emiliano Orozco, Hacia una comunicación administrativa integral, Trillas, Méx., 1981. Lectura, comprensión e interpretación de lo que describe sobre la comunicación en su capítulo 1º p.p. 27-30, sirvió de base para el diseño de la figura 5.

(4) Pedro Muñoz, Introducción a la administración pública, Fondo de Cultura Económica, Méx., 1986, p. 121.

C A P I T U L O I V

4. INVESTIGACION

- 4.1. Planteamiento del problema
- 4.2. Elaboración del cuestionario
- 4.3. Objetivo de las preguntas
- 4.4. Alcances y limitaciones
- 4.5. Evaluación del cuestionario
- 4.6. Presentación de la información

CAPITULO IV

4. INVESTIGACION

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como en todo trabajo de estudio en el que se presentan - dos partes individuo- organismo se hace importante conocer las características de ambas partes, así en los ca pitulos anteriores se planteo las características o factores que propiciarán el desarrollo del individuo, pero- ¿Qué es lo que el individuo pone de su parte para obtener desarrollo?, ¿Cuáles son sus actitudes hacia el organismo?.

Tales cuestiones considero que son de interés y para tener un marco más amplio es necesario una investigación-- de campo que proporcione información directa del sentir- de los empleados hacia el organismo público, esta investigación tiene como objetivo conocer las impresiones del individuo hacia el organismo.

Este estudio como mencioné antes tiene su origen en la -
Administración Fiscal Federal Tlalnepantla que es una de
pendencia representativa de un organismo público dado -
que por su estructura, políticas, procedimientos y su fi
nalidad reúne en mayoría las características generales -
de los organismos públicos, por lo tanto es viable un es
tudio de este tipo, el cual consideré puede arrojar pun
tos importantes y de interés sobre el desarrollo del -
personal en un organismo público.

Se hace necesario conocer a la Administración Fiscal Fe
deral Tlalnepantla, que tiene como objeto redistribuir
el peso de las funciones del Gobierno Federal, se ha o
perado un proceso ininterrumpido de revisión y ordena
miento de las estructuras, sistemas y procedimientos de
la Administración Pública, para que ésta desempeñe efi
cientemente su función de promover los objetivos naciona
les y propiciar una justa y equitativa redistribución -
del ingreso nacional. Uno de los objetivos es disminuir
considerablemente, la concentración de trámites y deci
siones en los asuntos que se venían resolviendo en las o
ficinas centrales.

La Administración Fiscal Federal Tlalnepantla tiene como
funciones:

_Aplicar políticas, programas, sistemas, procedimientos
y métodos de trabajo establecidos por la Subsecretaría -
de Ingresos.

_Mantener actualizado el Registro Federal de Contribu -

yentes.

- Dirigir, supervisar y evaluar la operación de las Oficinas Federales de Hacienda y las Oficinas Federales de muestreo y Ensaye.
- Revisar y consolidar la contabilidad de ingresos de fondo de las oficinas recaudadoras.
- Coadyuvar para el correcto cumplimiento de los convenios de coordinación fiscal.
- Recibir de los particulares la documentación a que obliguen las disposiciones fiscales.
- Vigilar que los contribuyentes cumplan con la obligación de presentar declaraciones.
- Trámite y resolver las solicitudes de devolución de impuestos.
- Ordenar y practicar visitas domiciliarias.
- Requerir a los contribuyentes para aclaraciones.
- Autorizará los contadores públicos para formular dictámenes.
- Revisar los dictámenes.
- Imponer las sanciones administrativas que corresponden a las infracciones fiscales.
- Autorizar el pago diferido de los créditos fiscales.
- Orientar a los contribuyentes.
- Informar a la Procuraduría Fiscal de los delitos fiscales.
- Dirigir administrativamente y supervisar técnicamente a las Oficinas Federales de Hacienda.

La Administración Fiscal Federal Tlalnepantla es una -
dependencia que cuenta con 1400 empleados para el cumpli-
miento de sus funciones los cuales se encuentran distri-
buidos en los diferentes cargos.

Puestos existentes:

Personal de Intendencia

Vigilante

Chofer

Auxiliar Administrativo.

Mecanógrafa

Secretaria

Verificador

Liquidador

Analista. / Ayudante de Auditor.

Tramitador / Auditor

Jefe de Sección / Supervisor

Jefe de Oficina / Coordinador

Jefe de Departamento

Subadministrador / Subdirector

Subadministrador General

Administrador.

4.2. ELABORACION DEL CUESTIONARIO

Este cuestionario se realizo con el propósito de captar en forma directa las opiniones del personal sobre la dependencia donde labora, y de esta manera recuperar información de las impresiones del empleado público.

Este cuestionario no se elaboro con el fin de obtener parámetros o porcentajes sobre el tipo de conducta del personal. Tiene como fin proporcionar los elementos conceptuales complementos a los anteriores capítulos que delimitan el conjunto de factores existentes que favorecen o entorpecen el desarrollo del empleado público.

Es así que este cuestionario cuenta con seis preguntas dirigidas a 20 jefes de departamento (considerados en la estructura jerarquica de nivel medio), que dado las circunstancias y características de este puesto son representativos, convirtiendo su opinión en una muestra del sentir de los 1400 empleados públicos que conforman el personal total de la Administración Fiscal Federal de Tlalnepantla.

No va más allá de palpar problemas, carencias y tendencias, los elementos básicos de la imagen que tiene el empleado de la dependencia.

Para la realización de una investigación se requiere definir la técnica para obtener la información. La técnica seleccionada para los fines del presente trabajo de estudio fué la de la encuesta.

Técnica que proporciona información sobre la población - determinada como muestra, para tal caso tome como universo los 1400 empleados que laboran en la Administración - Fiscal Federal Tlalnepantla y como muestra a 20 jefes de departamento.

El instrumento empleado para levantar la encuesta es el cuestionario.

CUESTIONARIO
APLICADO EN LA ADMINISTRACION
FISCAL FEDERAL TLALNEPANTLA

- 1.- ¿Que opina del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción que se lleva a cabo en la Administración Fiscal Federal Tlanepantla?

- 2.- ¿Como considera las condiciones generales de trabajo en la Administración Fiscal Fed. Tlanepantla?

3.- Designe un valor numérico (del 0 al 10) que usted -
considere a cada uno de los siguientes factores que-
motivan al personal a obtener desarrollo.

- Imagen de la Admón. Fiscal Federal donde labora.
- Seguridad del empleo.
- Salario.
- Prestaciones y Servicios.
- Condiciones físico-ambientales.
- Horario.
- Capacitación.
- Comunicación.
- Reconocimiento.
- Ascenso.
- Otros. Cuales: _____

4.- Marque con una los factores que lo motivan en -
las funciones que desempeña.

- Estabilidad (Desempeño de la misma función).
- Renovación. (Surjan innovaciones)
- Valorización. (Sean importantes y valuosos).
- Trascendencia. (Tengan consecuencias importantes).
- Participación. (Oportunidad de relacionarse, de aportar).
- Conocimientos. (Obtención de conocimientos experiencias).
- Resolución. (Permiten resolver conflictos).
- Autoridad. (Poner orden en situaciones caóticas).
- Liderazgo. (Oportunidad de mando).
- Organización. (Se delimitan autoridad y responsabilidad).
- Justas y Equitativas. (Acordes al puesto).
- Logros. (Sean reconocidas).
- Otros. Cuales: _____

5.- ¿esta satisfecho en el cargo que desempeña, o aspira
a otro (s) cargo (s).

6.- En un período de cinco años, ¿Cuántos niveles jerárquicos considera que un empleado pueda escender?

0 _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ más cuántos: _____

Algún comentario y opinión:

GRACIAS POR SU ATENCION Y COLABORACION.

4.3. OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS

Las preguntas tienen el objetivo de abarcar en forma general los factores que el empleado capta de inmediato sobre la dependencia donde labora.

PREGUNTA 1

La pregunta uno maneja los conceptos de ingreso a la dependencia, el proceso en el cual el empleado comenzó a formar parte de la organización. Del ingreso se pueden tener diversidad de impresiones, como por ejemplo; muchos trámites, mucho tiempo, el examen de conocimientos es inadecuado, el examen médico no es lo que se esperaba etc. Impresiones que buenas o malas influyen directamente en las actitudes del personal hacia la dependencia.

El objetivo de esta pregunta es conocer la impresión que tiene el empleado sobre el proceso de ingreso a la dependencia.

PREGUNTA 2

El cuestionar lo que el empleado opina sobre las condiciones generales en que desempeña sus labores proporciona las perspectivas relevantes inmediatas y directas de lo que el personal acepta o rechaza, mostrando lo positivo o negativo que el personal encuentra en su centro de trabajo, como el horario de trabajo, el salario, las pres

taciones y servicios, la capacitación, la seguridad de conservar su empleo, la seguridad psíquico-física integral del empleado y su familia, la oportunidad de ascenso, etc.

El objetivo de esta pregunta es conocer la opinión del empleado respecto a las condiciones generales en que desempeña su trabajo.

PREGUNTA 3

En esta pregunta se muestran una serie de factores que motivan al personal hacia el desarrollo, de esta serie el personal encuestado otorga un valor numérico a cada factor según el considere se le esta proporcionando dicha motivación.

Desde luego tengo que señalar que esta serie de aspectos los considere factores que motivan al empleado dado que la motivación surge de la necesidad y la necesidad de la carencia, por tanto si el personal tiene carencia en menor o mayor grado de algún aspecto de esta serie estará motivado a satisfacer esa necesidad siempre y cuando este en su alcance y exista o le brinden la oportunidad de satisfacerlas. Esa motivación será, hacia un mayor grado de conocimientos, por un mayor nivel de seguridad, por mayores ingresos, por ascenso, etc.

Esto implica que existan las condiciones para que el em-

pleado busque un cambio de estado a otro, el mejorar su nivel de vida, personal y laboral, encontrando freno o desahogo a la satisfacción de sus necesidades.

El objetivo de esta pregunta es conocer, de esta serie de factores el grado de carencia por aspecto.

PREGUNTA 4

En esta pregunta están enlistados doce valores que se pueden o no presentar al realizar cierta función, es decir, al desempeñar cierta actividad puedo encontrar por ejemplo conocimientos o nuevas experiencias, renovación-surjiendo constantes inovaciones, participación hacia otras actividades, logros en los cuales las funciones desempeñadas sean reconocidas, liderazgo que brinde oportunidad de mando etc.

El objetivo de esta pregunta es resaltar los aspectos que llaman la atención al empleado.

PREGUNTA 5

El objetivo de esta pregunta es conocer la manifestación del empleado sobre la satisfacción o insatisfacción por el cargo que desempeña.

PREGUNTA 6

El objetivo de esta pregunta es conocer cuantos niveles-jerarquicos tiene en mente el empleado se puede ascender en la Administración Fiscal Federal Tlaln. en un periodo de cinco años.

4.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

La investigación tiene como alcance la captación de impresiones generalizadas del empleado público hacia la Administración Fiscal Federal Tlalnepantla.

No tiene la profundidad suficiente respecto algún punto en especial, dado que para proporcionar información sobre actitudes se tiene que tener presente la intensidad-relativa con que se manifiesta la actitud de las personas ante determinado objeto o situación, con esto quiero decir que se necesita una investigación más profunda en el caso de querer conocer ¿porque se presenta tal situación o tal actitud del personal? que no es el objetivo de esta investigación.

La veracidad de la información de este cuestionario es absoluta, dado que los motivos de compromiso ó los temores de reprimenda ó represalia se eliminarón al no contar el cuestionario con datos generales del encuestado (nombre, sexo, estado civil, puesto, unidad, o area, etc.) ofreciendo confianza al empleado para contestar con sinceridad y veracidad su impresión hacia la dependencia, siendo este el motivo principal del cuestionario y resultando poco utiles los datos generales, así la investigación esta orientada a los objetivos.

La construcción de este cuestionario esta sustentada en

los capítulos anteriores, cada pregunta que incluye esta dirigida a conocer o a indagar sobre dos o más variables tomando como regla los siguientes aspectos.

- Redacción adecuada, dirigida a jefes de departamento.
- Claridad en las preguntas.
- Se evitó que la pregunta induzca a la respuesta.
- Se evitó hacer mención sobre posturas o ideales.
- Se evitó que por su forma las preguntas molestarán o incomodarán.
- Se evitó la monotonía o crear fastidio.

Sólo existió una limitante observada durante la aplicación del cuestionario y fué el tiempo no disponible de algunos empleados para contestarlos, en base a la falta de interés. Los siguientes pasos fueron necesarios realizarlos:

Explicar a cada jefe

- 1.- El motivo del cuestionario.
- 2.- Que era para fines de elaboración de tesis.
- 3.- Las principales secuencias del cuestionario.

4.5. EVALUACION DEL CUESTIONARIO

Las preguntas número uno, dos y cinco son preguntas abiertas la información que se recopiló fué tan abundante por pregunta que resultó necesario cerrarlas, es decir establecer categorías.

Los pasos fuerón los siguientes:

- 1.- Escribir las respuestas tal y como se exponen en cada uno de los cuestionarios.
- 2.- Las respuestas que se referían a un mismo aspecto pero expresadas con distintas palabras las conceptuó en un sólo término más amplio.
- 3.- Observar la frecuencia con que aparece cada respuesta.
- 4.- Determinar las respuestas que se presentan con mayor frecuencia.
- 5.- Las respuestas seleccionadas las clasifique en los aspectos más relevantes y de acuerdo al objetivo de la pregunta.

La pregunta tres es de asignación de valor numérico del cero al diez a las distintas perspectivas, estos números se sumarán otorgando el valor por perspectiva. Tomando como valor del cero al diez en donde cero es carencia -

Absoluta (malo) y donde diez es carencia inexistente -
(bueno).

Las preguntas cuatro y seis, son de marcas sobre facto -
res a consideración del encuestado en base a las marcas
tomé el valor de cada aspecto.

4.6. VALORES DE JUICIO

Las opiniones obtenidas de los empleados a través de esta
encuesta tienen un valor de juicio muy propio de cada em
pleado. Esto es, que cada uno de ellos tiene un punto -
de vista de la situación sobre la que opina. Así, lo ma
lo, regular o lo bueno son valores de juicio propios de
cada persona.

Teniendo que la opinión "malo" interpreta lo que no sa -
tisface, la carencia, lo no aprobable etc. situaciones -
negativas.

La opinión "regular" interpreta a lo tolerable, a la su -
ficiencia, a lo que cumple, etc. situaciones que se pue
den aceptar.

La opinión "bueno" manifiesta lo aprobado, circunstan -
cias favorables, lo que favorece etc. situaciones en las
que se está de acuerdo.

Como empleado público que fui tome y considere esas opi
niones para este trabajo.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.7. PRESENTACION DE LA INFORMACION

- Opinión de los empleados sobre el ingreso a la Administración Fiscal Federal Tlalnepantla.
- Opinión de los empleados sobre las condiciones generales de trabajo.
- Presencia de los factores motivadores.
- Factores motivadores presentes en las funciones de una actividad.
- Porcentaje de empleados que están satisfechos en su puesto.
- Niveles jerárquicos que considera un empleado puede ascender en un período de cinco años.

A continuación se encuentra gráficamente esta información.

OPINION DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL INGRESO

A LA ADMINISTRACION FISCAL FEDERAL

TLALNEPANTLA

TODO EL PROCESO DE INGRESO ES MUY LENTO	2
DEBE SER MAS AGIL EL PROCESO DE INGRESO	2
EL PROCESO NO ES ADECUADO A LOS CAMBIOS DE LA ORGANIZACION	2
ES UN PROCESO DESMOTIVADOR	1
EL PROCESO DE INGRESO ES EL CORRECTO	1
LOS TRAMITES SON MUY TARDADOS	5
LOS TRAMITES SON INCOMODOS	1
LOS TRAMITES POR NORMATIVIDAD SON NECESARIOS	2
EL PROCESO DE INGRESO CUMPLE CON LAS NORMAS	1
LAS PERSONAS CAPACES SE FASTIDIAN CON LOS TRAMITES	2
EL INGRESO DE LAS PERSONAS ES DESIGUAL EN TIEMPO	1
POR TRABAJAR EN LA SECRETARIA SE TOLERA LOS TRAMITES	1
NORMAS NO ADECUADAS POR SER CENTRALIZADAS	2
CONSTANTES MODIFICACIONES A LA ESTRUCTURA Y NORMATIVIDAD	1
RECLUTAMIENTO	
PROCESO DE RECLUTAMIENTO MALO	4
SELECCION	
SELECCION DEFICIENTE	4
NO HAY LUGARES ADECUADOS PARA ENTREVISTAS	4
TRAMITES PARA EXAMENES MUY COMPLICADOS	1
EXAMEN ESCRITO INADECUADO	1
EXAMEN MEDICO INEFICIENTE	1
TRAMITES PARA INTEGRACION DE EXPEDIENTES MUY COMPLICADOS	2
SELECCIONAN PERSONAL NO IDONEO PARA EL PUESTO	1
EL PERSONAL ENCARGADO DE LA SELECCION NO ESTA PREPARADA	2
CONTRATACION	
TRAMITE LENTO DE CONTRATACION	3
CONTRATACION CUMPLE CON LA NORMATIVIDAD	2
POR SER LENTO EL NOMBRAMIENTO SE RETASA EL PAGO	1
MUCHO TIEMPO PARA APROBAR LA PLAZA	2
LUGAR PARA LA CONTRATACION NO APROPIADO	1

INDUCCION

INDUCCION NULA	5
INDUCCION POCO CLARA	1
LUGARES INADECUADOS PARA LA INDUCCION	1
CARENCIA DE MEDIOS PARA LA INDUCCION	3
PERSONAS NO PREPARADAS PARA EFECTUAR LA INDUCCION	1
SE NOTA CARENCIA DE ADIESIRAMIENTO EN EL PUESTO	1
DESCONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR	<u>1</u>
TOTAL DE OPINIONES	<u>66</u>

OPINIONES FAVORABLES 4

OPINIONES DESFAVORABLES 62

V A L O R

CADA CONCEPTO AQUI ENLISTADO ES LA OPINION DEL EMPLEADO DE LA ADMINISTRACION FISCAL FEDERAL TLALNEPANTLA. EL VALOR NUMERICO QUE SE ENCUENTRA ADELANTE DE LOS CONCEPTOS INDICA EL NUMERO DE OPINIONES SOBRE EL MISMO CONCEPTO.

TOTAL DE EMPLEADOS 20

**OPINION DE LOS EMPLEADOS SOBRE LAS
CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO**

CONDICIONES GENERALES

CONDICIONES DE TRABAJO MALAS	4
CONDICIONES DE TRABAJO REGULARES	3
RAZONABLEMENTE BUENAS	2
CONDICIONES EN DECADENCIA	1
TRABAJO COMODO	1
FALTAN RECURSOS EN GENERAL	2

REGLAMENTO INTERIOR

CONOCIMIENTO SUPERFICIAL DEL REGLAMENTO INTERIOR	3
FALTA PREOCUPACION POR DIFUNDIR EL REGLAMENTO	2
RECONOCE EL REGLAMENTO ALN EL PERSONAL DE MAYOR ANTIGUEDAD	1
FALTA DE INTERES DEL PERSONAL POR CONOCER EL REGLAMENTO	1
EL REGLAMENTO SE OESERVA EN DETRIMIENTO DEL PERSONAL	1

PRESTACIONES Y SERVICIOS

PRESTACIONES CASI MALAS	5
PRESTACIONES REGULARES	1
PRESTACIONES BUENAS	1
PRESTACIONES Y SERVICIOS SOLAMENTE LOS QUE ESTABLECE EL REGLAMENTO	3
PRESTACIONES CONDICIONADAS A LA OPINION DEL JEFE	2
SERVICIO MEDICO DEFICIENTE	1

INSTALACIONES MOBILIARIO Y EQUIPO

RECIBEN EL INGRESADO EL PERSONAL NO LE PROPORCIONAN MOBILIARIO Y EQUIPO	1
MAIA DOTACION DE MATERIAL DE TRABAJO	6
LO SUFICIENTE PARA REALIZAR EL TRABAJO	1
FAVORABLE ALMENTAR EL MATERIAL DE TRABAJO	1
INSTALACIONES MALAS	4
INSTALACIONES Y EQUIPO INADECUADO	6
INSTALACIONES Y SERVICIOS LOS INDISPENSABLES	1
LOCALES MAL VENTILADOS	3

CAPACITACION

FALTA CAPACITACION	3
--------------------	---

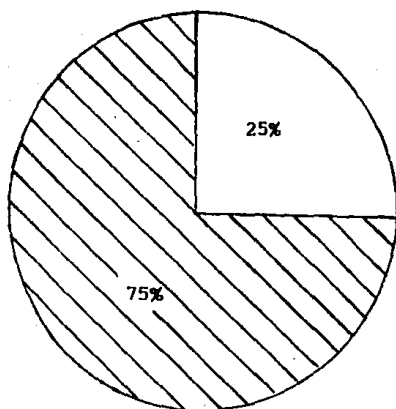
PUESTO	
CARENTIA DE ANALISIS DE PUESTOS	1
CARENCIA DE VALIACION DE PUESTOS	1
ASCENSOS EN FUNCION DE SIMPATIAS PERSONALES	2
NO SE RESPETA LA CAPACIDAD	1
NO SE TOMAN EN CUENTA CONCOCIMIENTOS	1
HORARIO	
BASTANTE COMODO	3
BUEN HORARIO	1
SUELDO	
SUELDO BAJO	5
OTROS	
FALTAN RECURSOS ECONOMICOS	1
SOBRA PERSONAL	<u>2</u>
TOTAL DE OPINIONES	<u>77</u>
OPINIONES DESFAVORABLES SOBRE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO	70.
OPINIONES FAVORABLES SOBRE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO	7.

V A L O R

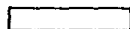
CADA CONCEPTO AQUI ENLISTADO ES LA OPINION DEL EMPLEADO DE LA ADMINISTRACION FISCAL FEDERAL TLALNEPANTLA. EL VALOR NUMERICO QUE SE ENCUENTRA ADELANTE DE LOS CONCEPTOS INDICA EL NUMERO DE OPINIONES SOBRE EL MISMO CONCEPTO.

TOTAL DE EMPLEADOS 20

**PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE
ESTAN SATISFECHOS EN SU PUESTO**



EMPLEADOS SATISFECHOS



25%

EMPLEADOS QUE ASPIRAN A OTROS CARGOS

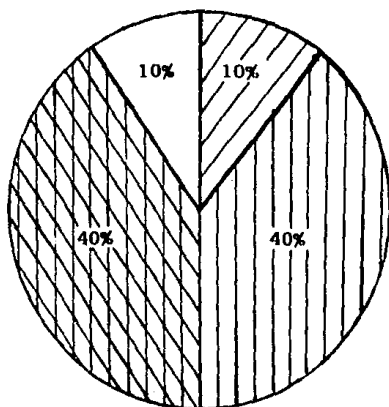


75%

ESTO NOS LLEVA A CONSIDERAR QUE LA MAYORIA DE LOS
EMPLEADOS ESPERA LA OPORTUNIDAD DE ASCENSO CON MI
RAS A PROGRESAR Y OBTENER DESARROLLO.

TOTAL DE EMPLEADOS 20

NIVELES JERARQUICOS
QUE CONSIDERA UN EMPLEADO
PUEDE ASCENDER EN UN PERIODO DE CINCO AÑOS



EMPLEADOS QUE OPINARON QUE NINGUN NIVEL 10%



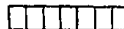
EMPLEADOS QUE OPINARON QUE UN NIVEL 10%



EMPLEADOS QUE OPINARON QUE DOS NIVELES 40%



EMPLEADOS QUE OPINARON QUE TRES NIVELES 40%



EL 90% CONSIDERA QUE EXISTE LA OPORTUNIDAD DE ASCENSO EN UN PERIODO DE 5 AÑOS DE UNO A TRES PUESTOS, DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

TOTAL EMPLEADOS 20

CONCLUSION

C O N C L U S I O N

La información que proporciono fue posible gracias al tiempo que laboré en la Administración Fiscal Regional - Hidalgo México ahora Administración Fiscal Federal Tlal-nepantla.

En el período de junio a diciembre de 1984, en el cual-presente mi servicio social.

Area: Subadministración de Fiscalización.

Departamento: Programación de Revisiones y Auditorías.

Puesto: Ayudante de Auditor.

Función: Investigador de contribuyentes sujetos a revisión y auditoría, en base a un análisis del padrón de contribuyentes. De la revisión de las declaraciones presentadas por los contribuyentes. Ejecución de investigaciones de campo y actualización del padrón de contribuyentes.

En el período de abril de 1986 a junio de 1987, en el -
cual fui empleado público, desempeñandome en:

Area: Subadministración de Fiscalización.

Departamento: Programación de Revisiones y Auditorías.

Puesto: Ayudante de auditor (a los tres meses de desem-
peño fui ascendido).

Puesto: Supervisor de Auditores.

Función: (Función considerada confidencial), Programa-
dor de revisiones y auditorías en base a los -
datos presentados de los contribuyentes por -
los auditores Fiscales. Evaluador de segui -
miento de prácticas de revisión y auditorías.

Así con la experiencia propia de haber laborado en un or
ganismo público y por la realización de este trabajo pue
do aseverar lo siguiente.

Como veo en el capítulo uno, el tamaño de la estructura-
organizacional va a tener un impacto directo sobre el in
dividuo, en cuanto a lo que el encontrará en el organis-
mo público y las perspectivas que tenga a corto y largo-
plazo. Por tanto concluyo que ese impacto en la rela -
ción individuo organismo va a ser un factor positivo o -
negativo propiciador de desarrollo en la medida que él -
individuo asimile el lugar y participación que desempe -
ñara en la organización.

Como toda organización la Administración Fiscal Federal-Tlalnepantla procura adaptarse al medio que se le presenta mediante la adecuación de su estructura organizacional presentando constantes modificaciones, situación que considero es favorable.

El problema estriba en que las modificaciones no se realizan en relación equitativa o en correspondencia entre estructura organizacional con normatividad y condiciones generales. La normatividad y las condiciones generales de trabajo no han sido modificadas en relación al cambio que se ha operado en la estructura organizacional de la dependencia. Esto lo observe en la realización del capítulo uno, ya que en el transcurso de la elaboración de este trabajo la estructura organizacional de la dependencia se modificó varias veces y el reglamento de condiciones generales y la normatividad permanecieron constantes. Esta falta de correspondencia tan importante da como resultado las siguientes consecuencias:

En primer lugar el individuo en el proceso de ingreso conoce una situación de demasia en la cantidad de trámites y en el tiempo de espera para poder cubrir un puesto en la dependencia. Así este proceso se convierte en un factor desalentador, ya que el individuo considera que es un mecanismo de ingreso muy lento, propio de una organización del gobierno. Aunado a esto resulta que la fa-

se de inducción no es la apropiada, por no tener los alcances necesarios para guiar al empleado a un conocimiento completo de las características de la organización y las condiciones en que desempeñará su trabajo. Esto lo pude percibir a través de la investigación practicada (en la cual el 85% de las opiniones del personal sobre el proceso de ingreso a la Administración Fiscal Federal de Tlalnepantla fueron negativas) y de la experiencia personal, teniendo mucha importancia ya que tanto el impacto del tamaño organizacional como las etapas de reclutamiento, selección, nombramiento e inducción, (como veo en el capítulo dos) son el inicio en la formalización de la relación laboral y en la formación de una manera de trabajo eficiente y estable proporcionando los factores iniciales del clima organizacional.

En segundo lugar, a través del capítulo tres pude ver que el reglamento de Condiciones Generales de Trabajo describe en forma clara y completa las condiciones en que el empleado se deberá desempeñar en la dependencia, señalando todos los aspectos que conforman dichas condiciones. Así puedo decir que es completo en su fundamento, pero inadecuado en la práctica, sustentado esto por la investigación practicada (en la cual el 70% de las opiniones de los empleados sobre las condiciones generales de trabajo fueron negativas) y la experiencia personal. Por lo que pude percibir que existen deficiencias y caren -

cias en prestaciones, servicios, instalaciones, mobiliario, equipo, en capacitación, sueldo, comunicación, promoción, exceptuando dos factores que son considerados por los empleados como buen horario de trabajo y un empleo seguro.

Por tales razones **CONCLUYO** que esta falta de correspondencia entre la estructura organizacional con las condiciones generales de trabajo y la normatividad creará un mal clima organizacional, el cual fomentará un bloqueo a el empleado público en la obtención de desarrollo.

Por lo que sugiero que la estructura organizacional, (areas, presupuestos, funciones) deben crecer, disminuir o desaparecer tomando en consideración el factor humano, es decir que las políticas, normas y procedimientos estén acordes en una relación equitativa entre organización y personal, mediante una correcta determinación de las necesidades de la organización para la obtención de sus objetivos, las cuales incluyan al factor humano. Por medio del establecimiento de un adecuado manual de trabajo que contenga la exacta descripción del área de trabajo, el tipo de funciones (genéricas y específicas) y manera de desempeñarlas, la cantidad y calidad de gente indispensable para el desempeño del trabajo, las interrelaciones entre las áreas y los elementos de comunicación, etc., sobre todo que sea actual a las necesidades de la organización y del personal.

BIBLIOGRAFIA

CASTELAZO, JOSE R.

TECNICAS Y ESPECIALIDADES EN ADMINISTRACION DE
PERSONAL PUBLICO.

PRIMERA EDICION.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA.

MEXICO, 1985.

CHRUDEN, HERBERT J.

SHERMAN, ARTHUR W.

ADMINISTRACION DE PERSONAL.

SEGUNDA EDICION.

EDITORIAL C.E.C.S.A.

MEXICO, 1982.

FLORES DE GORTARI, SERGIO

OROZCO GUTIERREZ, EMILIANO

HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL.

PRIMERA EDICION.

SEGUNDA REIMPRESION.

FONDO DE CULTURA ECONOMICA.

MEXICO, 1981.

FRENCH, WENDELL L.

ADMINISTRACION DE PERSONAL.

LIMUSA.

MEXICO, 1983.

HALL, RICHARD

ORGANIZACIONES ESTRUCTURA Y PROCESO.
PRENTICE HALL.
MEXICO, 1982.

HARO LEEB, LUIS

PSICOLOGIA DE LAS RELACIONES HUMANAS.
TERCERA EDICION.
SEPTIMA REIMPRESION.
EDITORIAL EDICOL.
MEXICO, 1985.

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO J.

ADMINISTRACION DE PERSONAL.
PRIMERA EDICION.
GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICA.
MEXICO, 1986.

JIMENEZ CASTRO, WILBURG

INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA.
CUARTA EDICION.
SEGUNDA REIMPRESION.
FONDO DE CULTURA ECONOMICA.
MEXICO, 1981.

MALI, PAUL

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.
PRIMERA EDICION.
TERCERA REIMPRESION.
DIANA.
MEXICO, 1982.

MARTINEZ DE VELASCO, ALBERTO
NOSNIK, ABRAHAM

COMUNICACION ORGANIZACIONAL PRACTICA.
PRIMERA EDICION.
EDITORIAL TRILLAS.
MEXICO, 1988.

MEXICO

LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES
DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.

MEXICO

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

MEXICO

LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

MUÑOZ AMATO, PEDRO.

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION PUBLICA.
PRIMERA EDICION.
CUARTA REIMPRESION.
FONDO DE CULTURA ECONOMICA.
MEXICO, 1986.

PICHARDO PAGAZA, IGNACIO

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION PUBLICA DE MEXICO.
PRIMERA EDICION.
SEGUNDA REIMPRESION.
VOLUMEN 1 Y 2.
INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.
MEXICO, 1988.

ROJAS SORIANO, RAUL

GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES.
SEPTIMA EDICION.
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.
MEXICO, 1982.

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
LEY FUNDAMENTAL Y ESTATUTOS DEL SINDICATO NACIONAL
DE TRABAJADORES DE HACIENDA.

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
REGLAMENTO DE CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO
DE HACIENDA.

STONER, JAMES A. F.

ADMINISTRACION.
SEGUNDA EDICION.
PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA.
MEXICO. 1984.

WITKER, JORGE

LA EMPRESA PUBLICA EN MEXICO Y ESPAÑA.
PRIMERA EDICION.
EDITORIAL CIVITAS.
ESPAÑA. 1982.