



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS IZTACALA

400282



61060

UN PROGRAMA DE SELECCION Y CAPACITACION
DE PERSONAL APLICADO A UNA EMPRESA
PUBLICA

PO1191/95
Ej. 3

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL QUE PARA
OBTENER EL TITULO DE LIC. EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

GREGORIO MELENDEZ TELLEZ

Aesor: Mtro. José Antonio Ramírez Páez.

MEXICO, D. F.

1995.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS IZTACALA

Ψ

**UN PROGRAMA DE SELECCION Y
CAPACITACION DE PERSONAL APLICADO A
UNA EMPRESA PUBLICA**

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL
TITULO DE LIC. EN PSICOLOGIA**

PRESENTA :

GREGORIO MELENDEZ TELLEZ

ASESOR: Mtro. José Antonio Ramírez Páez.

México D.F.

1995

Dedicado a:

Gregorio,

María del Rosario, y

Patricia Alejandra.

INDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1. SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL.	
1.1 ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS...	14
1.2 ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.....	24
CAPÍTULO 2. REPORTE DEL PROYECTO "PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES DE LA SUBUNIDAD DE CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL".	
2.1 OBJETIVOS DEL REPORTE	31
2.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO	33
2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN	35
2.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	35
2.4 OBJETIVO DEL PROYECTO	38
2.5 OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS DEL PROYECTO	38
2.6 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	40
2.6.1 PROGRAMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN	41
2.6.1.1 SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN PARA EL CATÁLOGO DE PUESTOS	44
2.6.1.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	45
2.6.1.3 CONTRATACIÓN DE PERSONAL	46
2.6.1.4 CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA	47
CAPÍTULO 3. FUNCIONES DE LA SUBUNIDAD DE EMPLEO.	

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO "SISTEMA DE INFORMACIÓN NACIONAL PARA EL CATÁLOGO DE PUESTOS"	48
3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO "DEFINICIÓN ANUAL DE LA PLANTILLA DE PERSONAL"	50
3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO "RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE CONFIANZA".....	53
3.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO "RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL A LISTA DE RAYA"	55
3.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO "CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE BASE Y/O CONFIANZA"	58
3.6 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO "CONTRATACIÓN DE PERSONAL A LISTA DE RAYA"	61
3.7 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO "CONTRATACIÓN DE PERSONAL A HONORARIOS"	63

CAPÍTULO 4. RESULTADOS DEL PROYECTO.

4.1 RESUMEN DE LAS CONDICIONES QUE IMPERABAN ANTES DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO	68
4.2 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO...	70

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
----------------------------------	----

APÉNDICES

APÉNDICE A. PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
APÉNDICE B. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL
APÉNDICE C. PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y REUBICACIÓN DE PERSONAL

APÉNDICE D. PROGRAMA DE CAPTURA Y ANÁLISIS DE DATOS

APÉNDICE E. PROGRAMA DE BOLSA DE TRABAJO

RESUMEN

DEL AMPLIO CAMPO LABORAL ATENDIDO POR LA DISCIPLINA ADMINISTRATIVA EN LAS ORGANIZACIONES, NADA TAN VALIOSO PARA EL ANALISTA DE LA CONDUCTA COMO EL AREA DE RECURSOS HUMANOS, EN LA QUE ÉSTE CONFRONTA TEORÍA Y REALIDAD, OPORTUNIDAD Y RETO. OPORTUNIDAD DE CONTRIBUIR A LA DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA DE LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN LABORAL E INTERMEDIACIÓN DEL EMPLEO Y RETO QUE LO ENFRENTA AL DETERIORO ACTUAL DEL MERCADO DE TRABAJO.

EN EL PRESENTE DOCUMENTO SE DESCRIBE UN PROYECTO DE REFUNCIÓNALIZACIÓN DE ALGUNAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA PÚBLICA, QUE TUVIERON COMO OBJETIVO COADYUVAR A LA APLICACIÓN DE UNA MEJOR ADMINISTRACIÓN.

POR ESTA RAZÓN, EL PRESENTE TRABAJO RESEÑA DIVERSAS PRÁCTICAS TRADICIONALES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE OPERABAN EN UN ORGANISMO PÚBLICO DE SERVICIOS AGROPECUARIOS Y FORESTALES, ASÍ COMO NUEVOS ENFOQUES QUE SOBRE LA MATERIA HAN DESARROLLADO VARIOS INVESTIGADORES.

EN SU CONTENIDO, SE DESCRIBE LA ESTRUCTURA Y APLICACIÓN DE UN PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL, CONFORMADO POR CINCO PROGRAMAS DE ACTIVIDADES RELATIVAS A LA CAPTURA Y ANÁLISIS DE DATOS DE PERSONAL, RECLUTAMIENTO, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS A OCUPAR PLAZAS VACANTES Y, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

ESTE TRABAJO FUE DISEÑADO CON UNA PERSPECTIVA SISTÉMICA E INTEGRADORA, CON OBJETO DE PRESENTAR A LA DEPENDENCIA UNA ALTERNATIVA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS TENDIENTE A LA PROMOCIÓN Y MEJORAMIENTO PERMANENTE DEL EMPLEO.

FINALMENTE SE ANALIZAN LAS CONDICIONES SOCIALES Y LABORALES QUE IMPERABAN EN LA EMPRESA, PREVIAS A LA APLICACIÓN DEL PROYECTO; LOS PRODUCTOS RESULTANTES DE LA INTERVENCIÓN DEL PLAN; LAS CONDICIONES Y CIRCUNSTANCIAS QUE NO SE PUDIERON MODIFICAR COMO SON: 1) EL ENLACE DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN TÉCNICA DE PERSONAL A LOS SISTEMAS DE CAPACITACIÓN Y ASCENSO ESCALAFONARIO, 2) LA APLICACIÓN DE NORMAS Y POLÍTICAS DE REUBICACIÓN -- QUE PERMITIERA A LOS TRABAJADORES DESEMPEÑARSE EN PUESTOS QUE PROMUEVAN SU CRECIMIENTO Y 3) LA DEFINICIÓN DE UNA ÁREA ÚNICA QUE COORDINARA LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN; ASÍ COMO LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DEL AUTOR.

INTRODUCCION.

EL PRESENTE REPORTE DESCRIBE EL PROYECTO "PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES DE LA SUBUNIDAD DE CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL", ELABORADO POR EL AUTOR PARA SU APLICACIÓN EN LA REPRESENTACIÓN GENERAL DE LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS (S.A.R.H.) EN EL ESTADO DE TAMAULIPAS, CON OBJETO DE COADYUVAR A LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL RECURSO HUMANO, A TRAVÉS DEL ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO INTEGRAL DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL QUE SATISFACIERA LA DEMANDA DE LA EMPRESA.

CON LA FINALIDAD DE IDENTIFICAR LA PROBLEMÁTICA SOBRE LA MATERIA, SE REVISÓ LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DEPENDENCIA, ENCONTRÁNDOSE POR UN LADO, UNA DISOCIACIÓN EN LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL, Y POR OTRA PARTE, UNA DUPLICIDAD EN CUANTO A LA RESPONSABILIDAD DE DIRIGIR LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN.

LAS FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL LAS COORDINABA UNA ÁREA ADMINISTRATIVA DENOMINADA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE ENTRE OTRAS ACTIVIDADES ERA RESPONSABLE DE:

- PROGRAMAR LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN, CON BASE EN LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DETECTADAS PARA EL DESARROLLO DE PERSONAL Y LOS REQUERIMIENTOS ESCALAFONARIOS,
- INFORMAR A LAS DIVERSAS ÁREAS SOBRE LA DISPONIBILIDAD DE

RECURSOS HUMANOS CAPACITADOS, CON OBJETO DE LOGRAR UNA UBI-
CACIÓN MÁS ADECUADA DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN, Y
-EVALUAR Y SANCIONAR LOS DICTÁMENES RELACIONADOS CON LOS MÉ-
RITOS POR CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS SUJETOS A PROMOCIÓN
ANTE LA COMISIÓN NACIONAL MIXTA DE CAPACITACIÓN.

LAS FUNCIONES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL LAS CO-
ORDINABA UNA ÁREA DE APOYO DENOMINADA UNIDAD DE CAPACITACIÓN
Y DIVULGACIÓN, QUE ENTRE OTRAS ACTIVIDADES ERA RESPONSABLE DE
-PROGRAMAR Y EJECUTAR CURSOS DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA Y LA
BORAL CON BASE EN LAS NORMAS TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS --
EMITIDAS POR LAS DIRECCIONES GENERALES CORRESPONDIENTES,
-INTEGRAR LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA DE LA RE-
PRESENTACIÓN GENERAL,
-EVALUAR TÉCNICA Y SOCIALMENTE LOS RESULTADOS DE LAS ACCIONES
DE CAPACITACIÓN Y DIVULGACIÓN,
-ELABORAR Y APLICAR LOS PLANES DE SEGUIMIENTO, PARA EVALUAR
EL IMPACTO Y LA MAGNITUD DE LOS CAMBIOS QUE RESULTEN DE LOS
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DIVULGACIÓN QUE SE ESTABLEZCAN,
-INTEGRAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA, LABORAL Y DE -
DIVULGACIÓN DE LA REPRESENTACIÓN GENERAL,
-PARTICIPAR COMO SECRETARIO TÉCNICO DEL COMITÉ ESTATAL MIXTO
DE CAPACITACIÓN,
-INFORMAR AL COMITÉ NACIONAL MIXTO DE CAPACITACIÓN DE LA S.
A.R.H. LOS AVANCES MENSUALES DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLA-
DAS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA Y LABORAL,

- INFORMAR A LAS DIRECCIONES GENERALES CORRESPONDIENTES LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS EMITIDAS POR ELLAS,
- INTEGRAR EL CATÁLOGO DE INSTRUCTORES DE LA REPRESENTACIÓN GENERAL,
- INFORMAR AL C. REPRESENTANTE GENERAL LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA UNIDAD,
- LLEVAR EL REGISTRO DEL PERSONAL CAPACITADO DE LA REPRESENTACIÓN Y DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS DE LA MISMA,
- INFORMAR A LOS CENTROS DE INVESTIGACIÓN LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA DE LOS PRODUCTORES,
- PLANEAR, ELABORAR Y COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE DIVULGACIÓN QUE SE REQUIERAN EN LA REPRESENTACIÓN GENERAL, Y
- LLEVAR A CABO TODAS AQUELLAS QUE LE ENCOMIENDE EL C. REPRESENTANTE GENERAL.

FUNCIONALMENTE, LAS ACCIONES DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN SE ENCONTRABAN EN NIVELES DE MANDO DIFERENTES, Y POR TANTO CON NORMAS DE ACTUACIÓN QUE RESPONDÍAN A POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS NO SIEMPRE HOMOGÉNEAS.

LO ANTERIOR DERIVÓ LA NECESIDAD DE ENFOCAR DE MANERA UNITARIA LAS ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, EVALUACIÓN, CAPACITACIÓN Y REUBICACIÓN DE PERSONAL. ASÍ COMO LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INFORMATIVO QUE PERMITIERA LA RETROALIMENTACIÓN DE DATOS PARA UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES.

LA FILOSOFÍA DEL PROYECTO AQUÍ DESCRITO, ESTÁ ENMARCADA EN LA TEORÍA DE QUE LAS ACCIONES DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL, PUDIERAN RESULTAR MÁS EXITOSAS SI SE CONTEMPLAN DESDE UN ENFOQUE INTEGRAL, ESTO ES, UN PLAN ÚNICO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (SILICEO, 1988; OUCHI, 1985 Y CHIAVENATO, 1991).

LA BASE TEÓRICA DEL PROYECTO LA FUNDAMENTAN LOS ESCRITOS DE SAMPSON (1973); MAIER (1975); FLEISHMAN Y BASS (1976) Y RIBES Y COLS. (1980), QUIENES CITAN QUE DESDE PRINCIPIOS DE ESTA DÉCADA LOS PSICÓLOGOS HAN TRATADO DE ABARCAR NUEVAS ÁREAS PARA LA DISCIPLINA Y SOSTIENEN QUE AL HECHO DE ATENDER ÁREAS QUE YA OPERABAN, PERO QUE SE LES APLICAN MEJORES PROCEDIMIENTOS, SE LE DENOMINA " REFUNCIONALIZACIÓN".

DESDE TAL PERSPECTIVA, ESTE REPORTE DESCRIBE UN TRABAJO DE REFUNCIONAMIENTO DE UNA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN DONDE LA APORTACIÓN DE ASESORES EN COMPORTAMIENTO RESULTA VITAL PARA LA DEFINICIÓN DE PROBLEMAS HUMANOS Y EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS CORRECTIVOS NECESARIOS (LUTHANS Y KREITNER, 1979).

EL OBJETIVO DEL PROYECTO CONSISTIÓ EN EL ESTABLECIMIENTO DE UN NUEVO SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SIGUIENTES PROGRAMAS DE ACTIVIDADES:

- 1) RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL,
- 2) CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL,
- 3) EVALUACIÓN Y REUBICACIÓN DE PERSONAL,
- 4) CAPTURA Y ANÁLISIS DE DATOS, Y
- 5) BOLSA DE TRABAJO.

EL PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, PRETENDIÓ EVALUAR EL NIVEL TÉCNICO Y CULTURAL DE LOS INDIVIDUOS INTERESADOS EN PRESTAR SUS SERVICIOS A LA INSTITUCIÓN A TRAVÉS DE DIVERSOS INSTRUMENTOS COMO SON: LA SOLICITUD DE EMPLEO, LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS, LA ENTREVISTA Y LA REFERENCIA DE EMPLEOS ANTERIORES, CON EL FIN DE CONTAR CON EL RECURSO HUMANO MÁS ADECUADO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.

ESTA ESTRATEGIA SE DETERMINÓ CON BASE EN LOS TRABAJOS DE DUNNETTE Y KIRCHNER (1977), QUIENES SEÑALAN QUE LA MEDICIÓN DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES TIENEN UNA HISTORIA CORTA, PERO ATRACTIVA. NINGUNA OTRA CORRIENTE DE INVESTIGACIÓN DENTRO DE LA PSICOLOGÍA PUEDE IGUALAR LA CONTRIBUCIÓN HECHA POR LOS TESTS PSICOLÓGICOS TANTO AL ENTENDIMIENTO COMO A LA PREDICCIÓN DE LA CONDUCTA HUMANA.

A TRAVÉS DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y REUBICACIÓN DE PERSONAL SE ESTABLECIÓ VALORAR EL NIVEL TÉCNICO DE LAS PERSONAS QUE PRESTAN SUS SERVICIOS A LA DEPENDENCIA A TRAVÉS DE LOS INSTRUMENTOS SIGUIENTES: LA ENTREVISTA, EL CUESTIONARIO Y LAS PRUEBAS TÉCNICAS, CON EL PROPÓSITO DE FACILITAR LA OPORTUNA

TOMA DE DECISIONES EN LA DEFINICIÓN DE LAS PLANTILLAS DE PERSONAL (ANASTASI, 1978).

PARA FINES DE ESTE REPORTE SE DEBERÁ ENTENDER POR RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EL CONJUNTO DE ACCIONES QUE PERMITEN CONTAR CON LA GENTE APROPIADA, EN EL PUESTO ADECUADO Y EN EL MOMENTO PRECISO. MIENTRAS QUE, POR EVALUACIÓN Y REUBICACIÓN DE PERSONAL, NOS REFERIMOS AL CONJUNTO DE TÉCNICAS QUE PERMITEN MEDIR LA EJECUCIÓN DE UN PUESTO.

EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL SE PLANTEÓ INCREMENTAR EL NIVEL TÉCNICO Y CULTURAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE TRABAJAN EN LA ORGANIZACIÓN, A TRAVÉS DE LA IMPARTICIÓN DE CURSOS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA EJECUCIÓN DE SUS ACTIVIDADES (BASS Y VAUGHAM, 1966).

POR LO TANTO, DEFINIMOS LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL COMO UN PROCESO PERMANENTE MEDIANTE EL CUAL LOS INDIVIDUOS APRENDEN LAS HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES NECESARIOS PARA CUMPLIR CON LAS RESPONSABILIDADES DE TRABAJO ASIGNADAS (LESLIE Y LIPPITT, 1979).

EL PROGRAMA CAPTURA Y ANÁLISIS DE DATOS SE PROPUSO RECABAR INFORMACIÓN SOBRE LAS FUNCIONES QUE REALIZABAN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA, A TRAVÉS DE UN CUESTIONARIO Y LA ENTREVISTA CORRESPONDIENTE, CON OBJETO DE DEFINIR LOS PERFILES DE PUESTOS DE LA MISMA. POR OTRA PARTE, LOS DATOS ARROJADOS POR

ESTE PROGRAMA, PERMITIRÁN ENRIQUECER LA PLANEACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE LOS TRES PROGRAMAS YA DESCRITOS.

COMO ES SABIDO, EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SE MANEJAN GRANDES CANTIDADES DE DATOS, ESPECIALMENTE EN LAS ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON UN ELEVADO NÚMERO DE EMPLEADOS, POR LO QUE EL PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE INFORMACIÓN PUEDE APLICARSE CON ÉXITO (VEGA, 1990).

LA CAPTURA Y ANÁLISIS DE DATOS SE CONCEBE COMO EL REGISTRO Y ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES QUE REALIZAN LOS TRABAJADORES, Y AQUELLAS QUE SON NECESARIAS PARA LA EJECUCIÓN ADECUADA DE SUS PUESTOS.

CON EL PROGRAMA BOLSA DE TRABAJO, SE BUSCÓ PROVEER DE PERSONAS CALIFICADAS A LA DEPENDENCIA, TOMANDO EN CUENTA LAS PLAZAS VACANTES DISPONIBLES, A TRAVÉS DE DIVERSAS ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO, CON LA FINALIDAD DE CUBRIR LA DEMANDA DE LA MISMA DE FORMA VERAZ Y OPORTUNA.

POR TAL MOTIVO, SE CONTEMPLA A LA BOLSA DE TRABAJO COMO EL CONJUNTO DE ACCIONES QUE PERMITEN CONTAR CON EL RECURSO HUMANO NECESARIO.

POR LO ANTERIOR, ESTE REPORTE TIENE COMO OBJETIVO LA DESCRIPCIÓN DE UN PROYECTO DE CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADO A UNA EMPRESA PÚBLICA, BAJO LA MODALIDAD DE REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL PARA LA ACREDITACIÓN DEL

GRADO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA.

PARA TAL EFECTO, EL PRIMER CAPÍTULO DESARROLLA EN FORMA BREVE, ALGUNOS ANTECEDENTES Y CONCEPTOS RELEVANTES SOBRE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL. EN EL SEGUNDO CAPÍTULO SE DESCRIBE EL PROYECTO DE CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROPUESTO A UNA EMPRESA PÚBLICA. EL CAPÍTULO TERCERO DESARROLLA LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA NUEVA SUBUNIDAD DE EMPLEO. LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO SE RESUMEN EN EL CAPÍTULO CUARTO. EN EL CAPÍTULO - - QUINTO SE ANALIZAN LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO, Y SE ELABORAN ALGUNAS CONCLUSIONES SOBRE LA MATERIA.

FINALMENTE SE INCLUYEN CINCO APÉNDICES, QUE CORRESPONDEN A LA FORMA ORIGINAL EN QUE FUERON PRESENTADOS LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES QUE INTEGRARON EL PROYECTO.

CAPITULO 1.

SELECCION Y CAPACITACION DE PERSONAL.

1.1 ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS.

AL REVISAR ESCRITOS ACTUALES SOBRE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Y MÁS ESPECÍFICAMENTE SOBRE EL PROCESO DE SELECCIÓN DE CANDIDATOS PARA OCUPAR UN PUESTO VACANTE, EL PRIMER CONCEPTO QUE SE REVISA ES EL DE DUNNETTE Y KIRCHNER (1977), QUIENES AFIRMAN QUE SE DEBE PROCURAR " LA GENTE APROPIADA EN EL PUESTO ADECUADO EN EL MOMENTO PRECISO". DERIVADO DE LO ANTERIOR EL PRIMER PROBLEMA QUE DEBE AFRONTAR EL PSICÓLOGO - (QUE EN REALIDAD SON TRES) ES LA MEDICIÓN DEL PUESTO, LA MEDICIÓN DE LA EJECUCIÓN Y LA MEDICIÓN DEL INDIVIDUO. LA MEDICIÓN O ANÁLISIS DEL PUESTO ES EL DESCUBRIMIENTO DE LAS CONDUCTAS DEL EMPLEADO QUE SON NECESARIAS PARA QUE EL CARGO SEA DESEMPEÑADO CON ÉXITO; LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LA EJECUCIÓN DEL PUESTO, REQUIERE UN ANÁLISIS LÓGICO CUIDADOSO DE LA CONDUCTA DE TRABAJO. PARA LOGRAR UNA MEDICIÓN ADECUADA SE DEFINEN LOS OBJETIVOS Y PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN Y SE DETERMINAN LOS TIPOS DE CONDUCTA DE TRABAJO QUE LLEVAN AL LOGRO DE ESTOS OBJETIVOS.

SOBRE EL ESTUDIO Y MEDICIÓN DE LAS CUALIDADES HUMANAS, DIVERSOS AUTORES HAN APORTADO SUS EXPERIENCIAS PARA EL ENTENDIMIENTO DE LA CONDUCTA HUMANA. UNA REVISIÓN HECHA POR LOS CITADOS AUTORES DICE QUE, SIR FRANCIS GALTON EN 1869 , EXPONE

SU ESQUEMA DE CLASIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES NIVELES DE CAPACIDAD HUMANA, Y LA POSICIÓN RELATIVA DE CUALQUIER PERSONA EN LA CURVA NORMAL DE DISTRIBUCIÓN COMO ABAJO SE INDICA:

$$\text{PUNTUACION TIPO} = Z = \frac{X - M}{S D}$$

DONDE:

X = LA PUNTUACIÓN DE UN INDIVIDUO EN UNA MEDICIÓN,

M = LA PUNTUACIÓN MEDIA DE TODOS LOS INDIVIDUOS EN LA MEDICIÓN, Y

SD = LA DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LAS PUNTUACIONES DE TODOS LOS INDIVIDUOS EN LA MEDICIÓN.

POR LA MISMA ÉPOCA, EBBINGHAUS ABOGÓ POR EL ESTUDIO DE LOS PROCESOS MENTALES HUMANOS TAL COMO OCURREN EN LA VIDA REAL, EN VEZ DE TRATAR DE DIVIDIR LOS PROCESOS MENTALES EN SUS COMPONENTES MÁS ELEMENTALES, SENSORIALES Y MOTORES, COMO ERA CARACTERÍSTICO EN LA MAYORÍA DE LAS INVESTIGACIONES DE ESA ÉPOCA. BINET Y HENRI (1895), INSISTIERON EN LA IMPORTANCIA DE MEDIR LAS FACULTADES SUPERIORES COMO LA MEMORIA, LA FORMACIÓN DE IMÁGENES, LA IMAGINACIÓN, LA ATENCIÓN, LA COMPRENSIÓN Y LA PERSISTENCIA. DE LA REVISIÓN DE ESTOS TRABAJOS REALIZADA POR LEWIS TERMAN (1916) SE DESARROLLÓ EL CONCEPTO DE COCIENTE DE INTELIGENCIA (CI), DE STANFORD BINET, QUE CONSISTIÓ EN LA RAZÓN ENTRE LA "EDAD MENTAL" DEL INDIVIDUO, CALCULADA A PARTIR DE LAS TAREAS COMPLETADAS CON ÉXITO Y SU EDAD CRONOLÓ-

GICA; OTRO AUTOR CUYO TRABAJO CONDUJO AL RECONOCIMIENTO DE LAS DIFERENTES DIMENSIONES DE LA CAPACIDAD HUMANA FUE L.L. THURSTONE, QUIEN DESARROLLÓ Y USÓ LA TÉCNICA DE ANÁLISIS FACTORIAL MÚLTIPLE PARA ESTUDIAR LOS PATRONES DE RELACIÓN ENTRE PUNTUACIONES DE CAPACIDADES HUMANAS, QUE CONSISTEN EN LO SIGUIENTES FACTORES BÁSICOS:

- COMPRESIÓN VERBAL: CONSISTE EN EL CONOCIMIENTO DEL VOCABULARIO, HABILIDAD PARA ENCONTRAR ANOLOGÍAS VERBALES Y COMPRESIÓN DE LECTURA,
- FLUIDEZ VERBAL: CONSISTE EN LA FLUIDEZ PARA MENCIONAR PALABRAS, POR EJEMPLO, FORMAR MUCHAS PALABRAS A PARTIR DE UNA MÁS GENERAL Y HACER ANAGRAMAS,
- APTITUD NUMÉRICA: CONSISTE EN HACER CÁLCULOS NUMÉRICOS SENCILLOS CON RAPIDEZ Y EXACTITUD,
- INDUCCIÓN : CONSISTE EN LA DESTREZA PARA DESCUBRIR UNA REGLA O PRINCIPIO BÁSICO (COMO EN UNA SERIE DE NÚMEROS O PALABRAS),
- MEMORIA: CONSISTE EN LA SIMPLE MEMORIZACIÓN DE ITEMS (COMO PARES DE PALABRAS, LISTA DE NÚMEROS, ETC),
- APTITUD ESPACIAL: CONSISTE EN LA PERCEPCIÓN DE RELACIONES GEOMÉTRICAS DETERMINADAS Y SU MANIPULACIÓN POR VISUALIZACIÓN EN EL ESPACIO, Y
- RAPIDEZ PERCEPTUAL: CONSISTE EN LA PERCEPCIÓN RÁPIDA Y EXACTA DE DETALLES VISUALES.

SOBRE LA MEDICIÓN DE LOS INTERESES VOCACIONALES EDWARD K. STRONG JR. (1943, 1955), DESCUBRIÓ QUE LOS DIFERENTES INTERESES SON CUALIDADES INDIVIDUALES ESTABLES, QUE MUESTRAN DIFERENCIAS SUSTANCIALES DE UNA OCUPACIÓN A OTRA Y QUE LAS PUNTUACIONES EN EL INVENTARIO (HOJA DE INTERESES VOCACIONALES DE STRONG), PROPORCIONAN EVIDENCIA EXACTA DE LA MOTIVACIÓN DE UNA PERSONA A ENTRAR EN UNA OCUPACIÓN Y A PERSEVERAR EN ELLA. SUPER Y CRITES (1962), HAN RESUMIDO LOS RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS DE INTERÉS VOCACIONALES CON BASE EN EL ANÁLISIS FACTORIAL Y SUGIEREN QUE LOS FACTORES SIGUIENTES CONTIENEN LAS PRINCIPALES DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN VOCACIONAL (INTERESES):

- ACTIVIDADES CIENTÍFICAS,*
- ACTIVIDADES DE BIENESTAR SOCIAL (INTERÉS EN EL DESARROLLO DE LOS OTROS), ACTIVIDADES LITERARIAS O LINGÜÍSTICAS, VERBALES, (POR EJEMPLO, PERIODISMO Y LEYES),*
- MANIPULACIÓN DE MATERIALES (COMO CARPINTERÍA),*
- ACTIVIDADES SISTEMÁTICAS (COMO TRABAJOS DE OFICINA Y PEQUEÑOS NEGOCIOS),*
- CONTACTO PERSONAL (INTERÉS MANIPULATIVO EN LA GENTE, POR -- EJEMPLO, VENTAS),*
- EXPRESIÓN ESTÉTICA (EJECUCIÓN ARTÍSTICA), Y*
- APRECIACIÓN ESTÉTICA.*

ACERCA DE LA MEDICIÓN DE LA PERSONALIDAD, TUPES Y CRISTAL (1961), ENCONTRARON EN SUS ESTUDIOS CINCO DIMENSIONES BÁSICAS

QUE SON:

- SURGENCIA*: LA TENDENCIA A SER ASERTIVO, LOCUAZ, DESENVUELTO Y ALEGRE, EN CONTRASTE CON SER SUMISO, APACIBLE Y RESERVADO,
- AFABILIDAD*: LA TENDENCIA A SER DE BUEN CARÁCTER, COOPERATIVO, EMOCIONALMENTE MADURO Y ATENTO CON LA GENTE,
- CONFIABILIDAD*: LA TENDENCIA A SER ORDENADO, RESPONSABLE, CONSCIENTE Y PERSEVERANTE,
- ESTABILIDAD EMOCIONAL*: LA TENDENCIA A SER EQUILIBRADO Y CALMADO Y A BASTARSE ASÍ MISMO, Y
- CULTURA*: LA TENDENCIA A SER IMAGINATIVO REFINADO, EDUCADO E INDEPENDIENTE DE PENSAMIENTO.

DESDE ESTOS PUNTOS DE VISTA, PARECERÍA SER ALGO RELATIVAMENTE SENCILLO, SI SOLO DE MEDIR SE TRATARA. SIN EMBARGO EL PROBLEMA SE TORNA COMPLEJO, CUANDO SE HA DE CONSIDERAR QUE DEBE EXISTIR UNA ARMONÍA Y EQUILIBRIO AL REALIZAR LA FUNCIÓN ECONÓMICA Y HUMANA EN UNA ORGANIZACIÓN, AL PRODUCIR MEJORES PRODUCTOS CON MENOS HOMBRES, LOGRANDO CRECER JUNTAS, LA EMPRESA Y SU PERSONAL. EL SER HUMANO YA NO ES UN RECURSO AISLADO. ES EL "HACEDOR", LA MANO DE OBRA, LA FUERZA QUE MUEVE TODA LA EMPRESA, ES EL RECURSO VITAL.

AL TRATAR CON RECURSOS HUMANOS, SE TRABAJA CON PERSONAS QUE NO SON PARTE DE NINGÚN ENGRANAJE MECÁNICO, NI PIEZAS DE FÁCIL REEMPLAZO O PRONTA RECUPERACIÓN. EL HABLAR DE RECURSOS HUMANA-

NOS, SE REFIERE A LOS RECURSOS QUE TIENE EL SER HUMANO Y QUE PONE AL SERVICIO DE LA EMPRESA, TALES COMO: CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, EXPERIENCIAS, CAPACIDADES, LA SALUD Y LA INTEGRIDAD COMO PERSONA. ESTE ES PARA SIEGEL Y LANE (1993) Y GALICIA (1985), EL NUEVO CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS LABORALES.

POR LO TANTO, LOS OBJETIVOS DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS PARA OCUPAR PLAZAS VACANTES EN UNA EMPRESA DEBEN IR ENCAMINADOS, SEGÚN VELÁZQUEZ (1993) A :

- PROPORCIONAR MANO DE OBRA COMPETENTE A LAS DIVERSAS ÁREAS QUE LO SOLICITEN, DE ACUERDO A SUS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS, MEDIANTE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS Y ENTREVISTAS PARA ELEGIR AL CANDIDATO MÁS IDÓNEO (DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO EXPRESADAS EN EL PERFIL Y FORMULADAS CONJUNTAMENTE CON LOS RESPONSABLES DE ESAS ÁREAS), Y
- ESTABLECER LOS TIEMPOS Y COSTOS REQUERIDOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS.

PARA EL CITADO AUTOR, EL RECLUTAMIENTO ES EL PROCEDIMIENTO QUE NOS PERMITE OBTENER MANO DE OBRA CALIFICADA PARA CUBRIR LAS VACANTES QUE SE TIENEN EN LAS DIVERSAS ÁREAS DE LA EMPRESA. A TRAVÉS DEL PROCESO DE SELECCIÓN PODREMOS ELEGIR A LAS PERSONAS QUE TENGAN LAS HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, ACTITUDES Y CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD NECESARIAS PARA REALIZAR LAS TAREAS REQUERIDAS Y QUE CONCUERDEN CON EL RESTO DEL PERSONAL.

UN PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL OBRERO PARA UNA EMPRESA TEXTIL ELABORADO POR EL MISMO AUTOR, CONSIDERÓ LOS SIGUIENTES FACTORES:

- 1) REQUISITOS: SE INFORMA A LOS CANDIDATOS DE LOS DOCUMENTOS QUE DEBEN PRESENTAR,
- 2) PLATICA DE BIENVENIDA: SE LES DA UNA EXPLICACIÓN EN TÉRMINOS GENERALES, DE LO QUE ES LA EMPRESA Y LO QUE EN ELLA SE PRODUCE, HACIENDO INCAPÍE EN LO QUE SE ESPERA DE ELLOS,
- 3) SOLICITUD DE EMPLEO: SE LES SOLICITA A LOS CANDIDATOS QUE ELABOREN LA SOLICITUD DE EMPLEO, PREVIAMENTE PROPORCIONADA,
- 4) APLICACIÓN DE EXÁMENES: SE APLICA LA PRUEBA PSICOMÉTRICA "CLEAVER", QUE EVALÚA A LA PERSONA PARA UN PUESTO ESPECÍFICO DE ACUERDO A SUS CARACTERÍSTICAS. EL EXAMEN FÍSICO SE APLICA EN LA ENTREVISTA INDIVIDUAL, CONSISTE EN REVISAR LA VISIÓN, RITMO CARDÍACO Y VASO RESPIRATORIO,
- 5) ENTREVISTA INDIVIDUAL: SE APLICA EL EXAMEN MÉDICO Y SE DESARROLLA UNA ENTREVISTA ABIERTA QUE PERMITE AL ENTREVISTADO RESPONDER AMPLIAMENTE A LAS

PREGUNTAS QUE SE LE HACEN,

- 6) *EVALUACIÓN: SE CALIFICAN LOS EXÁMENES APLICADOS Y LA ENTREVISTA Y SE TOMA LA DECISIÓN DE ACEPTACIÓN Ó RECHAZO DE ACUERDO LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS PUESTOS VACANTES,*
- 7) *TOMA DE DECISIÓN: SE ENVÍA A LOS CANDIDATOS ACEPTADOS AL ÁREA QUE SOLICITÓ PERSONAL, Y*
- 8) *CIERRE DE PROCEDIMIENTO: SE REQUISITAN LOS DATOS EN LA PLANTILLA DE PERSONAL Y SE VERIFICA LA CONTRATACIÓN É INDUCCIÓN ADECUADA DE NUEVO PERSONAL.*

DE IGUAL FORMA SE REQUIERE ESTIMAR NECESIDADES FUTURAS DE RECURSOS HUMANOS Y SU OFERTA EN EL MERCADO LABORAL, POR TANTO, SE REQUIERE HECHAR MANO DE OTRA HERRAMIENTA QUE ES LA PLANEACIÓN. ALPANDER (1985. CITADO EN VEGA, 1990), DEFINE LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO LA ESTRATEGIA PARA ADQUIRIR, UTILIZAR, MEJORAR, Y CONSERVAR LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA, TAL DEFINICIÓN LLEVA IMPLÍCITA LA NECESIDAD DE:

- EVALUAR LOS RECURSOS LABORALES ACTUALES, Y*
- PROYECTAR LAS NECESIDADES LABORALES FUTURAS, Y TOMAR MEDIDAS PARA ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS LABORALES CUANDO SE NECESITEN.*

POR OTRO LADO, CUANDO HABLAMOS DE SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

DE RECURSOS HUMANOS INTEGRADORES, COMO ES EL CASO DEL PRESENTE TRABAJO, LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS SE CONVIERTE EN UN PROCESO ALTAMENTE INTEGRADO. LAS FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS DEBEN ENLAZARSE A OTRAS ACCIONES DE PERSONAL, COMO SON:

-PROCESO DE CONTRATACIÓN: QUE CONSISTE EN LA REQUISICIÓN DE LOS DOCUMENTOS (FORMATOS), ELABORADOS POR LA EMPRESA PARA TAL FIN.

-CAPACITACIÓN Y DESARROLLO: QUE CONSISTE EN INSTRUIR A LA MANO DE OBRA CONTRATADA PARA LA MEJOR EJECUCIÓN DE UN PUESTO,

-ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS: QUE CONSISTE EN LA RETRIBUCIÓN ECONÓMICA A LOS TRABAJADORES POR LAS TAREAS QUE REALIZAN DE ACUERDO A LOS TABULADORES ESTABLECIDOS, Y

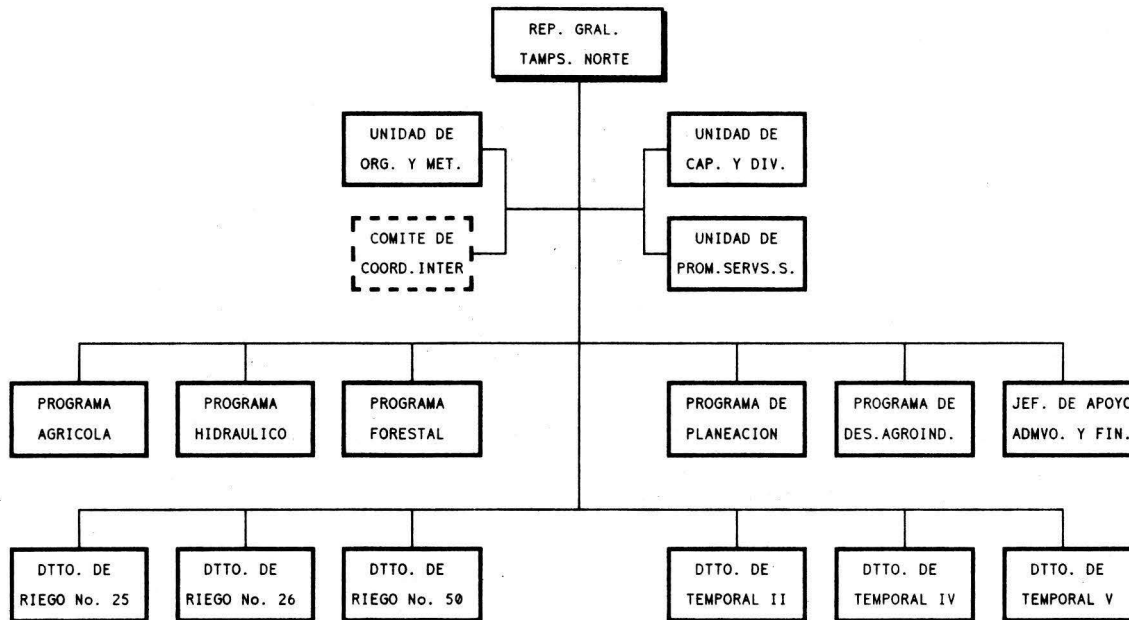
-SERVICIOS Y PRESTACIONES: PROPORCIONAR AL TRABAJADOR LOS SERVICIOS Y PRESTACIONES A QUE TIENE DERECHO SEGÚN LA LEY.

LAS ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN QUE SE REALIZABAN EN LA REPRESENTACIÓN GENERAL DE LA S.Á.R.H. EN TAMAULIPAS NORTE, SE COORDINABAN A TRAVÉS DE LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO POR LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (VER FIGURA UNO).

ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS QUE DETECTÓ EL AUTOR, FUE QUE NO EXISTÍA UN PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS ACCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN; QUE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAS LA REALIZABA EL RESPONSABLE DEL ÁREA QUE REQUERÍA PERSONAL, EN EL

Figura No. 1

ORGANIGRAMA DE LA REPRESENTACION GENERAL
DE LA S.A.R.H. TAMAULIPAS NORTE.



MEJOR DE LOS CASOS A TRAVÉS DE UNA ENTREVISTA; QUE EL ÁREA ADMINISTRATIVA SOLO SE DEDICABA A GESTIONAR LAS CONTRATACIONES YA REALIZADAS; QUE LOS RESPONSABLES DE LAS ÁREAS NEGOCIABAN CON LOS SÍNDICOS LA CONTRATACIÓN DEL 50% PARA CADA PARTE; QUE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES NO USABAN UN PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO PARA REALIZAR LAS FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN; QUE LAS ÁREAS QUE CONTRATABAN PERSONAL, NO ESTABLECIAN PROGRAMAS DE INDUCCIÓN PARA LOS NUEVOS INTEGRANTES A SU FUERZA LABORAL; QUE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN LAS COORDINABA UNA ÁREA QUE NO CONTABA CON PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR PUESTO; Y FINALMENTE QUE LA CAPACITACIÓN QUE SE IMPARTÍA NO SE AJUSTABA A UN PROCESO SISTEMÁTICO QUE TOMARA EN CUENTA UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE LA EMPRESA Y POCAS VECES SE APOYABAN EN TÉCNICAS PSICOPEDAGÓGICAS Y DIDÁCTICAS ACTUALIZADAS, ASÍ MISMO SE DETECTÓ QUE NO EXISTÍA RELACIÓN ALGUNA ENTRE LOS OBJETIVOS DE LAS ÁREAS QUE COORDINABAN LAS ACCIONES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN.

1.2 ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

CUANDO SE HABLA DE CAPACITACIÓN EN REALIDAD SE TRATA CON UN PROCESO EDUCATIVO QUE PERMITE A LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA APRENDER HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, ACTITUDES Y CONDUCTAS NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LAS RESPONSABILIDADES DE TRABAJO REQUERIDAS POR UN PUESTO (DUNNETTE Y KIRCHNER, 1977).

CABE SEÑALAR QUE PARA CONTAR CON UN PERSONAL EFECTIVO, ACTUA-

LIZADO, MOTIVADO, Y DESARROLLADO ES NECESARIO EDUCARLO PARA LOGRAR SU SUPERACIÓN INDIVIDUAL Y POR EL DESARROLLO EMPRESARIAL. ZALDIVAR Y COLS. (1989), ASIENAN QUE NUNCA COMO AHORA, ES NECESARIO UN MANEJO CIENTÍFICO DE LA EDUCACIÓN, ÉSTO ES UN PLAN SISTEMÁTICO Y ORGANIZADO EN CADA EMPRESA QUE IMPULSE Y ORIENTE EL BIEN COMÚN.

SIN EMBARGO, EN LA CAPACITACIÓN NO SE PUEDEN MANEJAR LOS MISMOS MÉTODOS QUE EN LA ENSEÑANZA ESCOLARIZADA (I.S.S.T.E.1990) NUESTRO PUNTO DE PARTIDA ES EL CONOCIMIENTO DE LOS ELEMENTOS PRECISOS QUE INCIDEN EN LA EFECTIVIDAD DEL APRENDIZAJE DE LOS ADULTOS, A SABER:

- PARA EL ADULTO APRENDER SIGNIFICA BUSCAR UNA EXPERIENCIA DIFERENTE QUE LE PERMITA OBTENER UNA NUEVA CONDICIÓN Y FUNCIONES EN SU MEDIO SOCIAL Y LABORAL, QUE HAGA POSIBLE SU SUPERACIÓN PERSONAL PARA LOGRAR MAYORES OPORTUNIDADES DE TRABAJO Y AFRONTAR EN MEJORES CONDICIONES SUS PROBLEMAS ECONÓMICOS Y FAMILIARES,
- EL ADULTO DEBE SER ENTENDIDO EN Y DESDE LA "SITUACIÓN DE VIDA", EN QUE SE ENCUENTRA,
- EL ADULTO TIENE LA NECESIDAD DE INVOLUCRAR SU MARCO DE REFERENCIAS CULTURALES (EXPERIENCIAS, CONOCIMIENTOS, ETC.), CON CUALQUIER APRENDIZAJE NUEVO Y SENTIR CUALES SON LAS APLICACIONES PRÁCTICAS DE ÉSTOS,
- LAS EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE EN ADULTOS DEBEN ENCAMINARSE, POR TANTO, A METAS FUNCIONALES SIGNIFICATIVAS,

-CADA PERSONA TIENE UN RITMO PARTICULAR DE APRENDIZAJE DEPENDIENDO A LA VEZ DE LOS FACTORES QUE LO ESTIMULEN; MATERIAL DIDÁCTICO, EXPERIENCIA DEL INSTRUCTOR, AMBIENTE FÍSICO Y HUMANO,

-LOS PREJUICIOS, TEMORES, ANSIEDAD Y CANSANCIO SON ALGUNOS DE LOS OBSTÁCULOS QUE EL ADULTO DEBE SUPERAR AL APRENDER, Y

-LA PERSONA DEBE VIVIR LO QUE APRENDE A PARTIR DE SU TRABAJO Y PARTICIPACIÓN A NIVEL INDIVIDUAL Y GRUPAL.

POR LO ANTERIOR, SE ENTIENDE POR CAPACITACIÓN, EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL EL HOMBRE DESARROLLA Y PERFECCIONA SUS HABILIDADES, DESTREZAS, ACTITUDES, APTITUDES Y CONDUCTA A TRAVÉS DE UN CONJUNTO DE CONTENIDOS Y PROCEDIMIENTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS, RELATIVOS AL CONOCIMIENTO DE DETERMINADO CAMPO TECNOLÓGICO PARA LOGRAR UNA FORMACIÓN INTEGRAL QUE RESPONDA A LAS EXIGENCIAS DE UN PUESTO DE TRABAJO.

A CONTINUACIÓN SE DESCRIBE UN MODELO DE SISTEMA DE CAPACITACIÓN, PRODUCTO DE LAS EXPERIENCIAS DE ARMO (HOY SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL), EL CUAL INTERESA PARA ESTE TRABAJO POR CONTENER UNA METODOLOGÍA OBJETIVA:

1) PLANEACIÓN: SE DEFINEN LOS OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN, LAS ETAPAS QUE HAY QUE CUBRIR PARA LOGRARLOS, ASÍ COMO LOS RECURSOS ADECUADOS PARA SU REALIZACIÓN. ESTO PERMITIRÁ TENER UN CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN QUE SE REALICEN Y UNA BASE PARA EVALUAR SUS RE-

SULTADOS,

- 2) **DIAGNÓSTICO:** PERMITE IDENTIFICAR LAS DIFERENCIAS MEDIBLES Y / O CUANTIFICABLES QUE EXISTEN EN CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES, ENTRE LOS OBJETIVOS DE UN PUESTO DE TRABAJO Y EL DESEMPEÑO DE LA PERSONA QUE LO OCUPA,
- 3) **PROGRAMACIÓN:** SE PREVIENEN LOS CURSOS Y EVENTOS DE CAPACITACIÓN QUE SON NECESARIOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE DESARROLLO DETECTADAS A TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO,
- 4) **HABILITACIÓN:** ALLEGARSE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS CURSOS Y EVENTOS DE CAPACITACIÓN PREVISTOS EN LA PROGRAMACIÓN,
- 5) **OPERACIÓN:** EJECUCIÓN DE LOS CURSOS Y EVENTOS DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A LA PLANEACIÓN, DIAGNÓSTICO, PROGRAMACIÓN Y HABILITACIÓN,
- 6) **EVALUACIÓN:** SE DETERMINA LA EFECTIVIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN DESARROLLADAS, ASÍ MISMO PROPORCIONA INFORMACIÓN PARA MEJORAR EL DISEÑO, HABILITACIÓN Y OPERACIÓN DEL SISTEMA, Y
- 7) **SEGUIMIENTO:** PERMITE INVESTIGAR SI LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN REALIZADAS GENERARON LOS CAMBIOS PROYECTADOS EN LA PLANEACIÓN, DE IGUAL FORMA POSIBILITA LA CORRECCIÓN DE ERRORES Y EL REDISEÑO DE PROGRAMAS.

ALGUNOS ESTUDIOS (MC. GEHEE Y THAYER, 1992. CITADO EN RAMÍREZ, 1984), CONFIRMAN QUE LA INSTRUCCIÓN EN LA INDUSTRIA, IDENTIFICADA COMO CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO, CONSTITU-

YEN UN PROCESO DE VITAL IMPORTANCIA PARA EL MANEJO DE PROBLEMAS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS DE LA PRODUCCIÓN, INCIDENCIA DE RIESGOS, ACCIDENTES Y ENFERMEDADES DE TRABAJO, DE ROTACIÓN DE PERSONAL, AUSENTISMO Y OTROS MÁS.

POR OTRA PARTE RAMÍREZ (1984), CITA QUE UNA BUENA PLANEACIÓN DEBE DE ESTAR ORIENTADA A:

- EL DESCUBRIMIENTO DE ÁREAS EN QUE ES NECESARIO LA CAPACITACIÓN,
- LA DETERMINACIÓN DEL CONTENIDO DE ÉSTA, Y
- LOS PROCEDIMIENTOS INSTRUCCIONALES REQUERIDOS.

FINALMENTE, SE SUGIERE QUE A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN, EL ANÁLISIS DE OPERACIONES, TAREAS Y EL DÉ PERSONAS, SE DECIDAN LAS CONDUCTAS ESENCIALES PARA REALIZAR TAREAS ESPECÍFICAS, ASÍ COMO EL TIPO DE APRENDIZAJE NECESARIO PARA SU ADQUISICIÓN, ESTO IMPLICA DECIDIR LA MEJOR MANERA DE UTILIZAR LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN ASEGURAR SU NIVEL ÓPTIMO DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO, Y PRODUCIR ALTOS Y CONTINUADOS NIVELES DE ACTUACIÓN A LO LARGO DE LA CARRERA ACTIVA DE LOS TRABAJADORES (SHEIN, 1982. CITADO EN VEGA, 1990).

LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE SE REALIZABAN EN LA DEPENDENCIA CITADA, SE COORDINABAN A TRAVÉS DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN Y DIVULGACIÓN (VER FIGURA, NO. 1). AÚN CUANDO EN LA REFERIDA ÁREA SE COORDINABAN CURSOS DE CAPA-

CITACIÓN AL PERSONAL DE LA DEPENDENCIA (CAPACITACIÓN LABORAL), Y A CAMPESINOS USUARIOS DE LOS SISTEMAS DE RIESGO (CAPACITACIÓN PRODUCTIVA); EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS ESTOS EVENTOS ADOLESCÍAN DE UN TRATAMIENTO TÉCNICO ADECUADO, ES DECIR, QUE AÑO TRAS AÑO SE IMPROVISABAN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PRINCIPALMENTE CON BASE EN EXPERIENCIAS ANTERIORES Y PRONÓSTICOS POCO REALISTAS IMPACTANDO NEGATIVAMENTE LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD.

CON OBJETO DE CORREGIR ESTA ÁREA, EL PRIMER PROBLEMA A TRATAR FUE EL DE ESTABLECER COMO BASE PARA LA PLANIFICACIÓN, EL ADIESTRAMIENTO AL PERSONAL QUE SE VENÍA DEDICANDO A ESTAS TAREAS. SE IMPLEMENTÓ UN CURSO DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES BASADO EN LAS TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN DE LA ENSEÑANZA DE GAGNÉ Y BRIGGS (1978), CONSTITUIDO POR LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- 1) DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO QUE PERMITA DETECTAR LAS DIFERENCIAS ENTRE LO QUE UN PUESTO DEMANDA Y LO QUE LA PERSONA QUE LO OCUPA REALMENTE DESARROLLA,
- 2) REDACCIÓN DE OBJETIVOS: DESCRIPCIÓN OBJETIVA EN TÉRMINOS DE CONDUCTA FINAL, DE LAS METAS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR A TRAVÉS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN,
- 3) ESTRUCTURACIÓN DE CONTENIDOS: FORMA DE ORGANIZAR LOS CONTENIDOS TEMÁTICOS QUE SE ABORDAN DURANTE EL PROCESO DE CAPACITACIÓN,
- 4) SELECCIÓN DE TÉCNICAS Y/O MATERIALES DIDÁCTICOS: DETER

MINACIÓN DE LOS APOYOS PSICOPEDAGÓGICOS Y DIDÁCTICOS QUE -
FACILITEN EL APRENDIZAJE DE LOS CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS,
Y

5) INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN: DISEÑO DEL SISTEMA DE VALORACIÓN QUE PERMITE ORIENTAR Y CORREGIR LA INSTRUCCIÓN DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DETECTADAS.

OTROS PROBLEMAS DETECTADOS EN LOS INSTRUCTORES ACTIVOS EN LA DEPENDENCIA FUERON:

-EL PERSONAL INSTRUCTOR NO ELABORABA UN CRONOGRAMA DEL CURSO, NO CONSIDERABA EL PERFIL DE LOS PARTICIPANTES, EL NÚMERO DE ASISTENTES AL CURSO, EL TIEMPO DISPONIBLE, LOS CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS Y SU GRADO DE DIFICULTAD, Y

-SE OMITÍA LA ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE INSTRUCCIÓN, PUES NO DESCRIBÍAN DETALLADAMENTE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR EN CADA SESIÓN DEL CURSO.

FINALMENTE, EL AUTOR NO TUVO CONOCIMIENTO DE ALGÚN SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO QUE PERMITIERA CONOCER EN QUE MEDIDA SE ALCANZABAN LOS OBJETIVOS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN, Y SI ÉSTOS ERAN CONGRUENTES CON LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES Y DE LA EMPRESA.

CAPITULO 2.

REPORTE DEL PROYECTO "PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES DE LA SUB--
UNIDAD DE CAPACITACION, EVALUACION Y SELECCION DE PERSONAL.

EL PRESENTE TRABAJO ES UN REPORTE DEL PROYECTO DENOMINADO "PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES DE LA SUBUNIDAD DE CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL", PRESENTADO POR EL AUTOR A LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEPENDIENTE DE LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, DE LA REPRESENTACIÓN GENERAL DE LA SARH EN LA ZONA NORTE DEL ESTADO DE TAMAULIPAS; COMO UNA ALTERNATIVA A LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE CON RELACIÓN A LA FALTA DE LOS PROCEDIMIENTOS SOBRE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO SON: RECLUTAMIENTO, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL, BOLSA DE TRABAJO, CAPACITACIÓN Y REUBICACIÓN DE PERSONAL, ASÍ COMO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE CONFORMARA LA BASE DE DATOS PARA LA ACTUALIZACIÓN Y ENLACE ENTRE DICHOS PROGRAMAS PARA ESTA INSTITUCIÓN ESPECÍFICA.

ASIMISMO, SE EXPONEN LAS TÉCNICAS, METODOLOGÍA Y EXPERIENCIA PROFESIONAL DEL AUTOR, DESDE UN PUNTO DE VISTA "INTEGRAL", PARA ABORDAR LA COMPLEJA TAREA QUE REPRESENTA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ÉSTA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO (VER CUADRO NO. 1).

2.1 OBJETIVOS DEL REPORTE.

EL PROPÓSITO DE ESTE REPORTE ES DESCRIBIR EL PROYECTO "PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES DE LA SUBUNIDAD DE CAPACITACIÓN EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL", Y ANALIZAR LOS RESULTADOS DE ESTA EXPERIENCIA PROFESIONAL.

2.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO.

UNO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, FUE LA CARENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS SOBRE LAS ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y BOLSA DE TRABAJO, LO QUE IMPLICABA QUE ESTAS FUNCIONES NO SE REALIZARAN, O BIEN SE EJECUTARAN A CRITERIO DE LOS TITULARES DE LOS CENTROS DE TRABAJO, ÚNICAMENTE INFORMANDO A LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL TRÁMITE DE PAGO CORRESPONDIENTE ANTE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL EN LA CIUDAD DE MÉXICO.

LA PARTICIPACIÓN SINDICAL SE REDUCÍA EXCLUSIVAMENTE A LA PROPUESTA DE PERSONAS SOBRE EL 50% DE LAS PLAZAS DE BASE, YA FUERAN VACANTES O DE NUEVA CREACIÓN, POR LO QUE EL SINDICATO NO TENÍA INGERENCIA EN LA OCUPACIÓN DE PLAZAS DE CONFIANZA, NI DE LAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS POR HONORARIOS.

POR LO ANTERIOR, NO SE CONSIDERABA LA EVALUACIÓN TÉCNICA NI PSICOLÓGICA DE LAS PERSONAS POR CONTRATAR, EN EL MEJOR DE LOS CASOS SÓLO SE PRACTICABA UNA ENTREVISTA ENTRE LOS CANDIDATOS A OCUPAR PLAZAS VACANTES Y LOS RESPONSABLES DE LAS ÁREAS QUE REQUERÍAN PERSONAL.

CON RELACIÓN A LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN Y DIVULGACIÓN (STAFF), COORDINABA LA EJECUCIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA, ASÍ COMO CURSOS DE CAPACITACIÓN TÉCNICA DIRIGIDOS A CAMPESINOS. SIN EMBARGO, ADOLECIAN DE UN TRATAMIENTO METODOLÓGICO ADECUADO, ES DECIR, NO SE REALIZABAN DIAGNÓSTICOS PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN; PARA EL DESARROLLO DE CURSOS NO SE UTILIZABA MÉTODO ALGUNO QUE GARANTIZARA EL LOGRO DE LOS PROPÓSITOS PARA LOS CUALES FUERON CREADOS. POR LO ANTES EXPUESTO, LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN SE ELABORABAN CON BASE EN EXPERIENCIAS ANTERIORES Y DE ACUERDO AL TIPO DE CULTIVOS AGRÍCOLAS IMPERANTES EN LA REGIÓN.

EN ESTA ÁREA TAMPOCO SE CONTABA CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS QUE ORIENTARAN EL USO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN, OPERACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTE TIPO DE ACTIVIDADES.

LA PARTICIPACIÓN SINDICAL EN ESTAS ACCIONES, FUE COMPLETAMENTE NULA, AÚN CUANDO EL AUTOR COORDINÓ, POR ESAS FECHAS, LA CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN EN LAS TRES REPRESENTACIONES GENERALES DE LA SARH EN EL ESTADO DE TAMAULIPAS, ASÍ COMO DE LA COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD DE HIGIENE CORRESPONDIENTE A LA REPRESENTACIÓN GENERAL UBICADA EN LA ZONA NORTE DEL ESTADO, EN LA CUAL EL AUTOR FUNGIÓ COMO SUPLENTE DEL SECRETARIO TÉCNICO.

2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN.

LA REPRESENTACIÓN GENERAL DE LA SARH EN LA ZONA NORTE DEL ESTADO DE TAMAULIPAS, PRESTA SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN A LOS DISTRITOS DE RIEGO Y TEMPORAL, Y ASESORIA TÉCNICA A LOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS Y FORESTALES, SOBRE LAS INOVACIONES TÉCNICAS Y METODOLÓGICAS PARA ELEVAR LA PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD EN EL CAMPO Y FOMENTA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL EN LAS COMUNIDADES AGRARIAS DE LA REGIÓN. PARA LO ANTERIOR CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA CONFORMADA POR UN ÁREA ADMINISTRATIVA Y SEIS DISTRITOS AGROPECUARIOS Y FORESTALES TRES DE RIEGO Y TRES DE TEMPORAL (VER FIGURA NO. 1 EN CAPITULO 1).

POR LO QUE CORRESPONDE A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, ÉSTA ES COORDINADA POR LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO A TRAVÉS DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (VER FIGURA NO. 2). MIENTRAS QUE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN ESTAN DIRIGIDAS POR LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN Y DIVULGACIÓN (VER FIGURA NO. 3).

2.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

LA IMPORTANCIA DEL PROYECTO AQUÍ EXPUESTO, RADICA EN PRIMERA INSTANCIA EN SU CONTRIBUCIÓN AL ESTABLECIMIENTO DE UN INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO QUE PERMITIERA A LOS INVOLUCRADOS EN LAS ACTIVIDADES DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN, REALIZAR DE MANERA SISTEMÁTICA Y CONCRETA LAS FUNCIONES QUE TIENEN ENCOMENDADAS.

Figura No. 2

ORGANIGRAMA DE LA JEFATURA DE APOYO
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

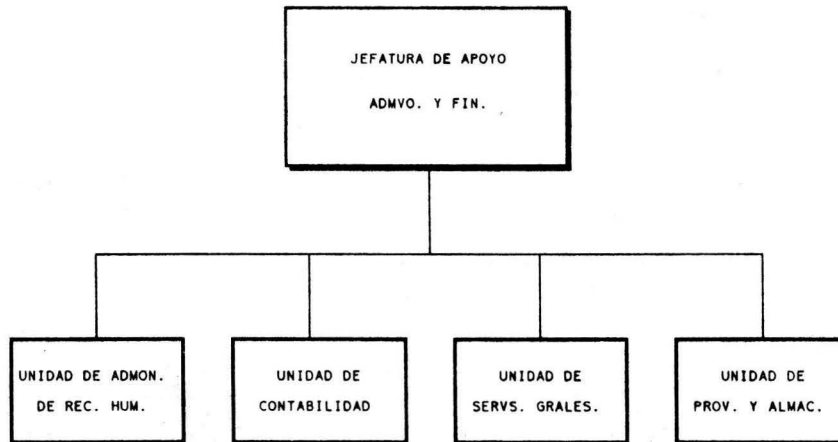
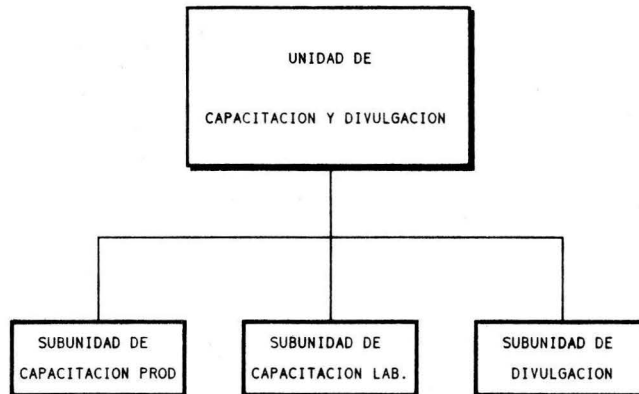


Figura No. 3

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE
CAPACITACION Y DIVULGACION



POR OTRO LADO, REPRESENTA LA APLICACIÓN DE UN ENFOQUE INTEGRADOR SOBRE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DE ACUERDO AL CASO ESPECÍFICO, QUE PROMUEVE LA INCORPORACIÓN DE ELEMENTOS HUMANOS CALIFICADOS Y SU EFECTIVO DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN.

FINALMENTE Y DERIVADO DE LOS PUNTOS ANTERIORES SE PRETENDE QUE LA DEPENDENCIA PRESTE UN SERVICIO DE MAYOR CALIDAD AL MENOR COSTO POSIBLE A LOS AGRICULTORES DE LA REGIÓN.

2.4 OBJETIVO DEL PROYECTO.

EL OBJETIVO DEL PROYECTO "PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES DE LA SUBUNIDAD DE CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL", FUE COADYUVAR A LA MODERNA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA REPRESENTACIÓN GENERAL DE LA SARH EN LA ZONA NORTE DEL ESTADO DE TAMAULIPAS, A TRAVÉS DEL ESTABLECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:

- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA OCUPAR PLAZAS VACANTES EN LA EMPRESA,
- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL QUE PRESTA SUS SERVICIOS A LA INSTITUCIÓN,
- EVALUACIÓN Y REUBICACIÓN DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DE LA ORGANIZACIÓN,
- SISTEMA DE CAPTURA Y ANÁLISIS DE DATOS, Y
- BOLSA DE TRABAJO.

2.5 OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS DEL PROYECTO.

- 1) PROPONER MANO DE OBRA CALIFICADA EN LA CANTIDAD NECESARIA, PARA EL ÓPTIMO CUMPLIMIENTO DE LAS METAS LABORALES, MEDIANTE LOS MECANISMOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN,
- 2) REALIZAR LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS INTERNOS Y EXTERNOS NECESARIOS PARA INCORPORAR ESTRUCTURAL Y PRESUPUESTALMENTE AL PERSONAL PERMANENTE (BASE Y/O CONFIANZA) Y TEMPORAL (LISTA DE RAYA), ASÍ COMO CONTRATAR LOS SERVICIOS PROFESIONALES (HONORARIOS) REQUERIDOS POR LAS ÁREAS DE TRABAJO EN LA CANTIDAD, CALIDAD Y OPORTUNIDAD SOLICITADAS Y DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS, A FIN DE LOGRAR EL PAGO OPORTUNO DE SUS PERCEPCIONES,
- 3) CUMPLIR CON LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS PARA DISPONER DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA DEPENDENCIA, PARA CUMPLIR CON LOS PROGRAMAS DE TRABAJO, SIN NECESIDAD DE INCREMENTAR EL GASTO GENERAL DE ADMINISTRACIÓN, MEDIANTE LA PLANTILLA DE PERSONAL,
- 4) INTEGRAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PERMANENTE DE TODOS LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN, QUE DEFINA PUESTO, INGRESO, ANTIGUEDAD, NIVELES EDUCATIVOS Y OTROS ELEMENTOS DE INFORMACIÓN NECESARIA, PARA LA IMPLANTACIÓN DEL CATÁLOGO DE PUESTOS Y PARA LA TOMA DE DECISIONES, Y
- 5) PROMOVER, COORDINAR Y DESARROLLAR LA CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ORGANISMO, QUE PERMITA MEJORAR SU NIVEL DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SU PUESTO.

2.6 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

LA METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL PROYECTO CONSISTIÓ EN LA ELABORACIÓN DE CINCO PROGRAMAS DE ACTIVIDADES, QUE ATENDIERAN LA PROBLEMÁTICA DETECTADA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO; ÉSTOS SE CONTEMPLARON COMO MÓDULOS INDEPENDIENTES, PERO INTEGRADOS AL OBJETIVO COMÚN "CONTAR CON EL RECURSO ADECUADO EN EL LUGAR Y MOMENTO PRECISOS".

SE DETERMINÓ QUE CADA PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEFINIERA COMO MÍNIMO, LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- DIAGRAMA DE FLUJOS,
- RESUMEN,
- ANTECEDENTES,
- OBJETIVO,
- DESARROLLO,
- TÉCNICAS,
- MATERIAL,
- RESULTADOS, Y
- OBSERVACIONES.

(VER APÉNDICES A / E).

TAMBIÉN SE ELABORÓ UN CRONOGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES, QUE INDICARA EL PERÍODO DE EJECUCIÓN DE CADA PROGRAMA, RESULTANDO LO QUE A CONTINUACIÓN SE INDICA:

- CAPTURA Y ANÁLISIS DE DATOS (OCT / DIC),

- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (ENE / MZO Y JUL / SEPT),
 - CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (ABR / JUN Y OCT / DIC),
 - EVALUACIÓN Y REUBICACIÓN (ENE / SEPT), Y
 - BOLSA DE TRABAJO (ENE / DIC).
- (VER CUADRO NO. 2).

DE IGUAL FORMA, SE IMPLEMENTÓ UN FORMATO PARA EL CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACION SOBRE EL AVANCE DE LOS PROGRAMA Y EL ANÁLISIS CORRESPONDIENTE PARA LA TOMA DE DECISIONES, COMPUESTO POR LOS APARTADOS SIGUIENTES:

- NOMBRE DEL PROGRAMA,
 - ACTIVIDAD DESARROLLADA,
 - PERIODO DE EJECUCIÓN, Y
 - OBSERVACIONES.
- (VER CUADRO NO. 3).

2.6.1 PROGRAMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN.

A PARTIR DE SEPTIEMBRE DE 1979, SE ASIGNÓ AL AUTOR DE ESTE TRABAJO, LA RESPONSABILIDAD DE INSTRUMENTAR LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS PARA LA CONFORMACIÓN DE LA ÁREA QUE COORDINARA BÁSICAMENTE LAS ACTIVIDADES DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL, QUE YA SE REALIZABAN EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, PERO INCORPORANDO A ESTE CUERPO DE ACTIVIDADES, LAS ACCIONES CORRESPONDIENTES A LOS PROCEDIENTOS ADMINISTRATIVOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS, ASÍ COMO LO RELATIVO A CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA, QUE SE REALIZABA EN LA UNI-

Cuadro No. 3

CONTROL DE AVANCE DE PROGRAMAS

NOMBRE DEL PROGRAMA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	PERIODO DE EJECUCION	OBSERVACIONES

DAD DE CAPACITACIÓN Y DIVULGACIÓN.

A ESTA NUEVA ÁREA SE LE DENOMINÓ "SUBUNIDAD DE CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL", DEPENDIENTE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTE FUE EL ANTECEDENTE INMEDIATO DE LO QUE POSTERIORMENTE SE CONOCERÍA COMO "SUBUNIDAD DE EMPLEO".

ENSEGUIDA SE DESCRIBEN LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES REALIZADAS POR LA SUBUNIDAD DE CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

2.6.1.1 SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN PARA EL CATÁLOGO DE PUESTOS.

EL AUTOR PARTICIPÓ EN LA CONFORMACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DEL "SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN PARA EL CATÁLOGO DE PUESTOS DE LA SARH", CONDICIÓN QUE ACELERÓ LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA PROYECTADO DE CAPTURA Y ANÁLISIS DE DATOS (VER APÉNDICE D) EL CUAL CONSISTIÓ DE LAS ACTIVIDADES SIGUIENTES:

- PARTICIPACIÓN EN EL CURSO DE CAPACITACIÓN SOBRE EL SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN PARA EL CATÁLOGO DE PUESTOS DE LA SARH, COORDINADO POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL,*
- IMPARTICIÓN DEL REFERIDO CURSO, PERO DIRIGIDO A LOS RESPONSABLES DE LAS ÁREAS DE PERSONAL DE LOS CENTROS DE TRABAJO QUE CONFORMAN LA REPRESENTACIÓN GENERAL,*
- INSTRUMENTACIÓN DEL "CENSO DEL SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN PARA EL CATÁLOGO DE PUESTOS DE LA SARH", A 4,000 TRABA*

ADORES APROXIMADAMENTE,

- DICTAMINACIÓN DE LOS PUESTOS QUE OCUPABAN LOS EMPLEADOS, --
- CON BASE EN EL CATÁLOGO NACIONAL DE PUESTOS DE LA EMPRESA,
- VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL CENSO APLICADO,
- DIFUSIÓN DEL CATÁLOGO NACIONAL DE PUESTOS CITADO, Y
- APLICACIÓN DEL REFERIDO CATÁLOGO, EN LA REQUISITACIÓN DE DOCUMENTOS PARA FINES DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

2.6.1.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

SE LLEVÓ A CABO EL PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PROYECTADO (VER APÉNDICE A). EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL SE REALIZABA A TRAVÉS DE LOS CENTROS DE TRABAJO Y DEL ÁREA SINDICAL, ÉSTOS ENVIABAN A LOS CANDIDATOS CON UN MEMORANDUM DE PRESENTACIÓN A LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. LA SUBUNIDAD DE CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL LES ASIGNABA LA FECHA DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA, APLICABA LA MENCIONADA EVALUACIÓN EN LA FECHA FIJADA Y REMITÍA LOS RESULTADOS AL CENTRO LABORAL DEMANDANTE.

PARA LA EXAMINACIÓN PSICOLÓGICA SE REQUISITABA UNA CÉDULA BÁSICA DE INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA, Y POSTERIORMENTE SE APLICABA UNA BATERÍA DE PRUEBAS INTEGRADA POR GRUPOS DE PUESTOS, DE LA FORMA SIGUIENTE:

SERVICIOS Y CAMPO.

- TEST DE APTITUDES E INTERESES LABORALES (UNAM), Y
- FRASES INCOMPLETAS.

ANALISTA, ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE CAMPO.

- REVISED BETA EXAMINATION (BETA II),
- RELACIONES INTERPERSONALES (MOSS),
- MATRICES PROGRESIVAS (RAVEN), Y
- EDWARDS PERSONAL PREFERENCE SCHEDULE (EPPS).

PROFESIONISTAS Y MANDOS INTERMEDIOS.

- DOMINO,
- RELACIONES INTERPERSONALES (MOSS),
- MATRICES PROGRESIVAS (RAVEN), Y
- EDWARDS PERSONAL PREFERENCE SCHEDULE (EPPS).

2.6.1.3 CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

CON BASE EN LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES, PSICOLÓGICA APLICADA EN LA SUBUNIDAD DE CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y TÉCNICA REALIZADA EN EL CENTRO DE TRABAJO, SE CONTRATABA PERSONAL, BÁSICAMENTE PARA CUBRIR PLAZAS VACANTES A LISTA DE RAYA (TEMPORAL).

EL PROCEDIMIENTO SE INICIABA CON LA REQUISITACIÓN DE LA FORMA "RELACIÓN DE TRABAJO", CONOCIDA POR LOS TRABAJADORES COMO CONTRATO, POR PARTE DEL ÁREA SOLICITANTE, QUIEN LA REMITÍA ANEXANDO DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA DE APROBACIÓN DE EXÁMENES, A LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL TRÁMITE CORRESPONDIENTE.

LA SUBUNIDAD DE CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PER-

SONAL, VERIFICABA EL REQUISITADO DE LA RELACIÓN Y LA TURNABA A LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL TRÁMITE DE PAGO PROCEDENTE.

2.6.1.4 CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA.

LA SUBUNIDAD DE CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL ESTABLECIÓ, COMO OBJETIVO PRINCIPAL, DERIVADO DE LOS ANTECEDENTES EN ESTA ÁREA, ADIESTRAR A LOS CAPACITADORES. PARA LO ANTERIOR SE DISEÑARON E IMPARTIERON CURSOS DE CAPACITACIÓN DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES, BASADOS EN LOS PRINCIPIOS SOBRE PLANIFICACIÓN DE LA ENSEÑANZA DE GAGNÉ Y BRIGGS (1978) Y DIRIGIDOS AL PERSONAL INVOLUCRADO EN ESTE TIPO DE ACTIVIDADES, ASÍ COMO AL PERSONAL DE CAMPO (EXTENSIONISTAS); LOS CUALES SE CONFORMARON CON LOS CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS SIGUIENTES:

- DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC),
- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS,
- ESTRUCTURACIÓN DE CONTENIDOS,
- SELECCIÓN DE TÉCNICAS Y MATERIALES DIDÁCTICOS,
- EJECUCIÓN DE EVENTOS, É
- INSTRUMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN.

CAPITULO 3.

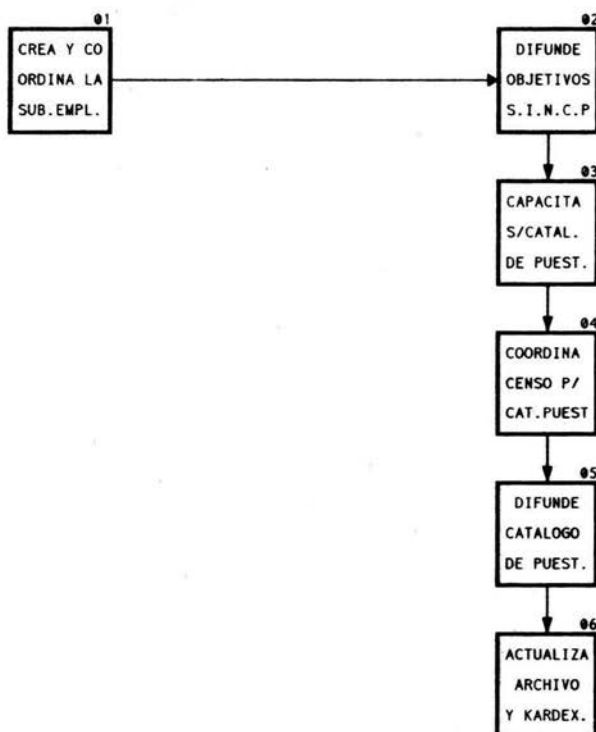
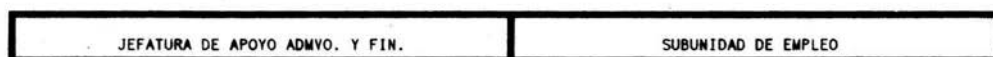
FUNCIONES QUE COORDINA LA SUBUNIDAD DE EMPLEO.

A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL REFERIDO PROYECTO SE CREARON LAS CONDICIONES PARA LA CONFORMACIÓN DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANICA, INTEGRADA A LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, LA CUAL SE DENOMINÓ " SUBUNIDAD DE EMPLEO " CUYAS ATRIBUCIONES SE DESCRIBEN A CONTINUACIÓN.

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO "SISTEMA DE INFORMACIÓN NACIONAL PARA EL CATALOGO DE PUESTOS".

UNIDAD ADMVA.	No. DE LA FUNCION.	DESCRIPCION DE LA FUNCION.
JEFATURA DE APOYO ADMI- NISTRATIVO Y FINANCIERO.	01	CREA Y COORDINA LA OPERA-- CIÓN DE LA SUBUNIDAD DE EMPLEO.
SUBUNIDAD DE EMPLEO.	02	DIFUNDE LOS OBJETIVOS Y ACCIONES DEL "SISTEMA DE INFORMACIÓN NACIONAL PARA EL CATALOGO DE PUESTOS".
	03	CAPACITA A LOS RESPONSA- BLES DE LA ÁREAS DE PERSO- NAL, SOBRE LOS PROCEDI-

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: SISTEMA DE INFORMACION NACIONAL PARA EL CATALOGO DE PUESTOS.



MIENTOS ADMINISTRATIVOS
PARA LA CONFORMACIÓN DEL
CATÁLOGO DE PUESTOS.

04 COORDINA A LOS RESPONSABLES DE LAS ÁREAS DE PERSONAL, PARA EL LEVANTAMIENTO DEL "CENSO DE INFORMACIÓN PARA EL CATÁLOGO DE PUESTOS".

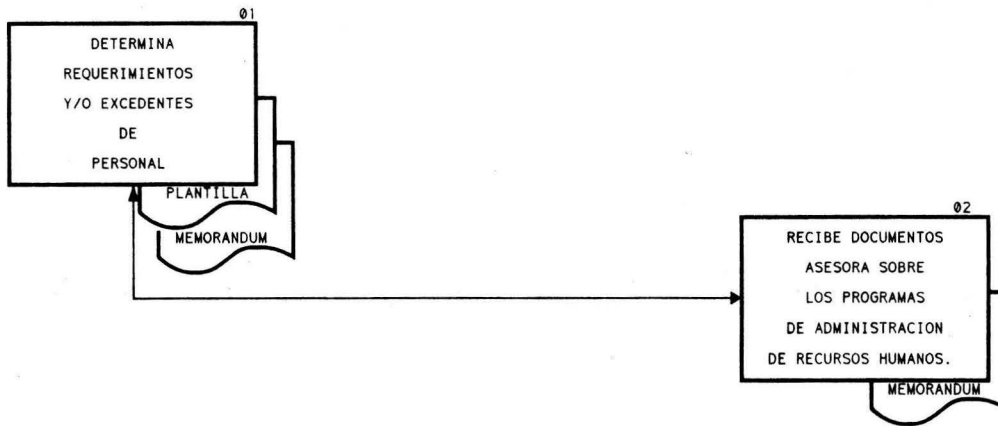
05 DIFUNDE EL CATÁLOGO DE PUESTOS.

06 ACTUALIZA ARCHIVO Y KARDEX DE PERSONAL.

3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO "DEFINICIÓN ANUAL DE LA PLANTILLA DE PERSONAL".

UNIDAD ADMVA.	No. DE LA FUNCION.	DESCRIPCION DE LA FUNCION.
AREA INTERESADA.	01	DETERMINA REQUERIMIENTOS Y /O EXCEDENTES ANUALES DE PERSONAL, ELABORA Y REMITE MEMORANDUM PARA LO PROCEDENTE A LA SUBUNIDAD DE

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: DEFINICION ANUAL DE LA PLANTILLA DE PERSONAL.



EMPLEO.

SUBUNIDAD DE EMPLEO. 02

RECIBE DOCUMENTO, ELABORA Y REMITE MEMORANDUM RECOMENDANDO POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN AL ÁREA INTERESADA.

3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO "RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE CONFIANZA".

UNIDAD ADMVA. No. DE LA FUNCION.

DESCRIPCION DE LA FUNCION.

AREA INTERE SADA. 01

CON BASE EN LA PLANTILLA DE PERSONAL ELABORA MEMORANDUM PARA NOTIFICAR PLAZA VACANTE A LA SUB UNIDAD DE EMPLEO.

SUBUNIDAD DE EMPLEO. 02

RECIBE DOCUMENTO, RECLUTA CANDIDATO EN BOLSA DE TRABAJO, REvisa SOLUCITUD DE EMPLEO Y ELABORA MEMORANDUM PARA CANALIZAR AL CANDIDATO A LA ÁREA INTERESADA.

AREA INTERE 03

RECIBE DOCUMENTOS, Y NOTI-

SADA.

FICA AL CANDIDATO FECHA DE
EVALUACIÓN TÉCNICA.

04

APLICA EVALUACIÓN TÉCNICA,
Y ELABORA MEMORANDUM PARA
NOTIFICAR EL RESULTADO A
LA SUBUNIDAD DE EMPLEO.

-SI EL CANDIDATO ES ACEPT-
DO, PASA A LA ACTIVIDAD
No. 5.

-SI EL CANDIDATO NO ES
ACEPTADO PASA A LA ACTIVI
DAD No. 1.

SUBUNIDAD DE
EMPLEO.

05

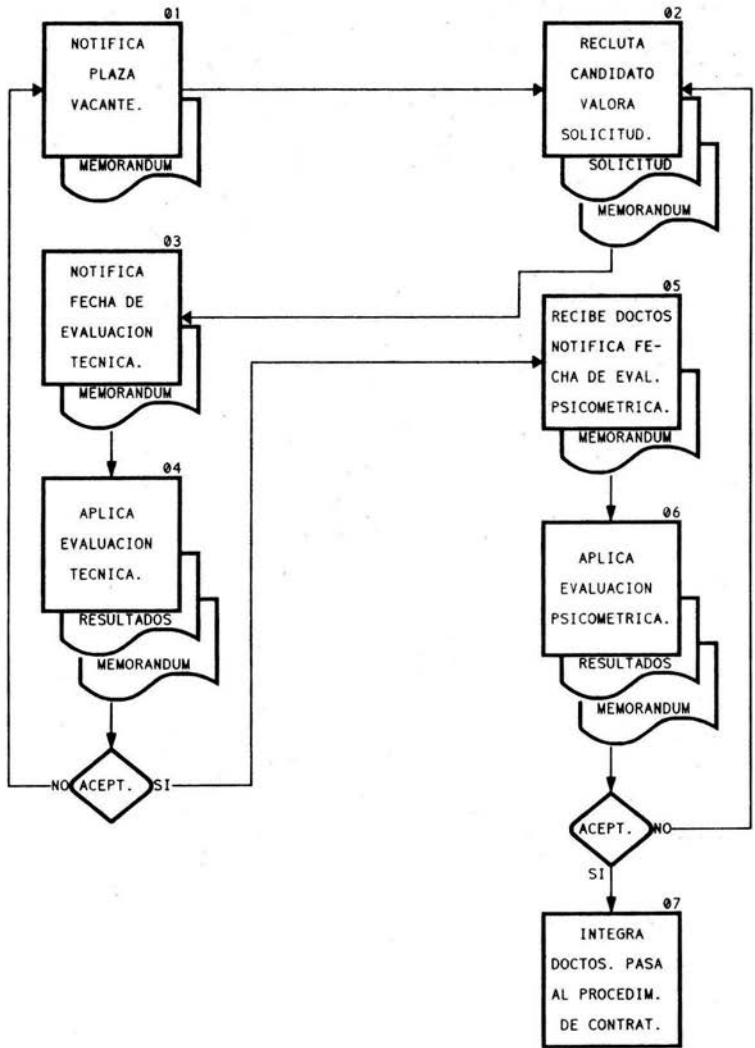
RECIBE DOCUMENTOS Y NOTI
FICA AL CANDIDATO FECHA
DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRI
CA.

06

APLICA EVALUACIÓN PSICO
MÉTRICA, Y ELABORA MEMO
RANDUM PARA NOTIFICAR EL
RESULTADO AL ÁREA INTERE
SADA.

- SI EL CANDIDATO ES ACEPT-

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DE CONFIANZA.



TADO PASA A LA ACTIVIDAD
No. 7.

- SI EL CANDIDATO NO ES
ACEPTADO, PASA A LA AC
TIVIDAD No. 2.

07

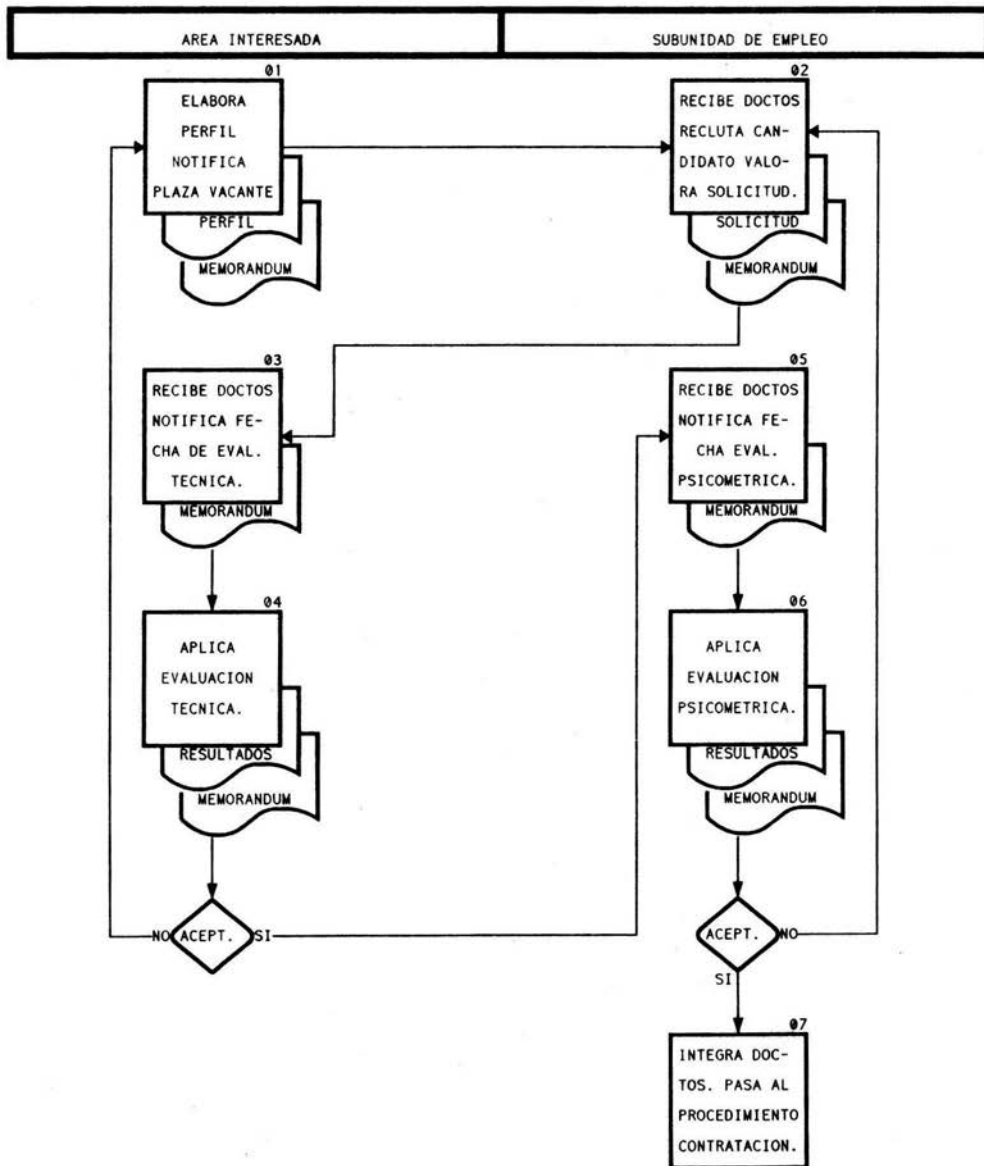
INTEGRA DOCUMENTACIÓN BA-
SICA DEL CANDIDATO, Y PASA
AL PROCEDIMIENTO DE CON-
TRATACIÓN.

3.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO "RECLUTAMIENTO Y SELEC
CIÓN DE PERSONAL A LISTA DE RAYA".

UNIDAD ADMVA.	NO. DE LA FUNCION	DESCRIPCION DE LA FUNCION
AREA INTERE SADA.	01	ELABORA PERFIL DE PUESTO Y MEMORANDUM PARA NOTIFICAR PLAZA VACANTE A LA SUBUNI DAD DE EMPLEO.
SUBUNIDAD DE EMPLEO.	02	RECIBE DOCUMENTOS, RECLU TA CANDIDATO "SINDICAL" EN BOLSA DE TRABAJO, RE VISA SOLICITUD DE EMPLEO Y ELABORA MEMORANDUM PARA CANALIZAR AL CANDIDATO AL

		AREA INTERESADA.
AREA INTERE SADA.	03	RECIBE DOCUMENTOS, Y NOTI- FICA AL CANDIDATO FECHA DE EVALUACIÓN TÉCNICA.
	04	APLICA EVALUACIÓN TÉCNICA, Y ELABORA MEMORANDUM PARA NOTIFICAR RESULTADO A LA SUBUNIDAD DE EMPLEO. -SI EL CANDIDATO "SIN DICAL ES ACEPTADO, PASA A LA ACTIVIDAD No. 5. -SI EL CANDIDATO "SIN DICAL "NO ES ACEPTADO, PA- SA A LA ACTIVIDAD No. 2, Y SE PROCEDE A RECLUTAR CANDIDATO "NO SINDICAL".
SUBUNIDAD DE EMPLEO.	05	RECIBE DOCTOS. NOTIFICA AL CANDIDATO FECHA DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA.
	06	APLICA EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA Y ELABORA ME-

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL A LISTA DE RAYA.



MORANDUM PARA NOTIFICAR
RESULTADO AL AREA INTERE-
SADA.

-SI EL CANDIDATO "SINDI-
CAL" ES ACEPTADO, PASA A
LA ACTIVIDAD NO.7.

-SI EL CANDIDATO "SIN-
DICAL" NO ES ACEPTADO
PASA A LA ACTIVIDAD
NO.2, Y SE PROCEDE A
RECLUTAR CANDIDATO
"NO SINDICAL".

07

INTEGRA DOCUMENTACIÓN
BÁSICA DEL CANDIDATO
Y PASA AL PROCEDIMIENTO
DE CONTRATACIÓN.

3.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO "CONTRATACIÓN
DE PERSONAL DE BASE Y/O CONFIANZA".

UNIDAD ADMVA.	NO. DE LA FUNCION.	DESCRIPCION DE LA FUNCION.
AREA INTERE SADA.	01	CON BASE EN LA PLANTI LLA DE PERSONAL, ELAB.

Y REMITE MEMORANDUM
SOLICITANDO CONTRATA-
CIÓN DE PERSONAL A LA
SUBUNIDAD DE EMPLEO.

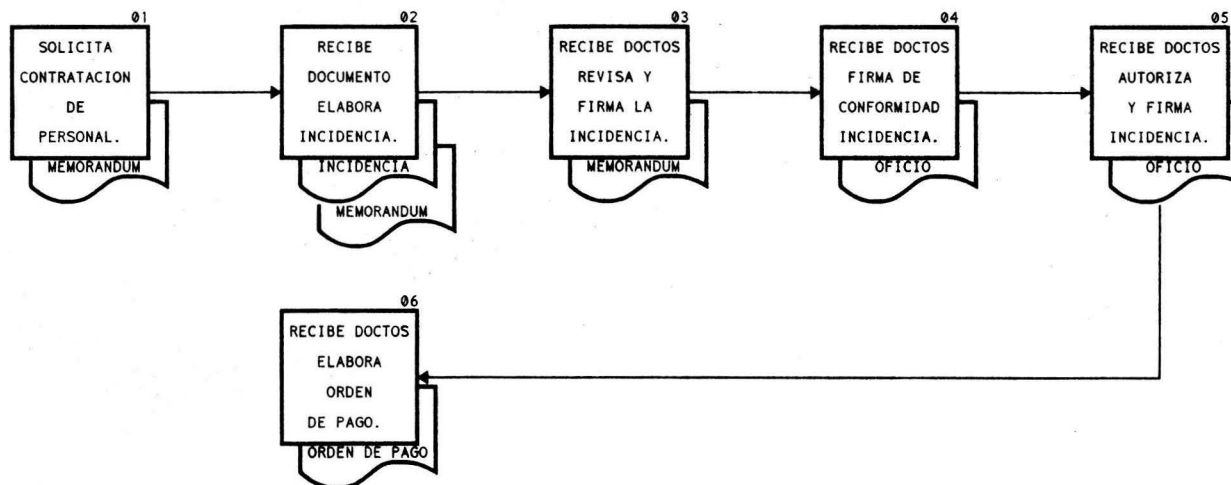
SUBUNIDAD DE EMPLEO. 02 RECIBE DOCUMENTO, ELA-
BORA Y REMITE "INCI-
DENCIA" Y MEMORANDUM
PARA REVISIÓN A LA JE-
FATURA DE APOYO ADMI-
NISTRATIVO Y FINANCIE-
RO.

JEFATURA DE APOYO ADMI-
NISTRATIVO Y FINANCIERO. 03 RECIBE DOCTOS, VERIFI-
CA Y FIRMA DE "REVISA-
DA" LA "INCIDENCIA"
ELABORA Y REMITE MEMO-
RANDUM PARA "VISTO BUE-
NO" A LA REPRESENTA-
CIÓ GENERAL.

REPRESENTACION GENERAL. 04 RECIBE DOCUMENTOS,
FIRMA DE "VISTO BUENO"
LA "INCIDEN-
CIA", ELAB. OF.
PARA AUT. A LA DIR
GRAL. DE PERSONAL.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: CONTRATACION DE PERSONAL DE BASE Y/O CONFIANZA.

AREA INTERESADA	SUBUNIDAD DE EMPLEO	JEF. DE APOYO ADMVO. Y FIN.	REPRESENTACION GENERAL	DIR. GRAL. DE PERSONAL
-----------------	---------------------	-----------------------------	------------------------	------------------------



DIRECCION GENERAL DE PERSONAL.	05	RECIBE DOCTOS., Y FIRMA DE "AUTORIZADA" LA "INCIDENCIA" Y RE MITE OF. PARA EL PAGO CORRESPONDIENTE A LA SUBUNIDAD DE EMPLEO.
-----------------------------------	----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SUBUNIDAD DE EMPLEO.	06	RECIBE DOCTOS., ELABORA Y TRAMITA "ORDEN DE PA GO".
-------------------------	----	-----------------------------------------------------------

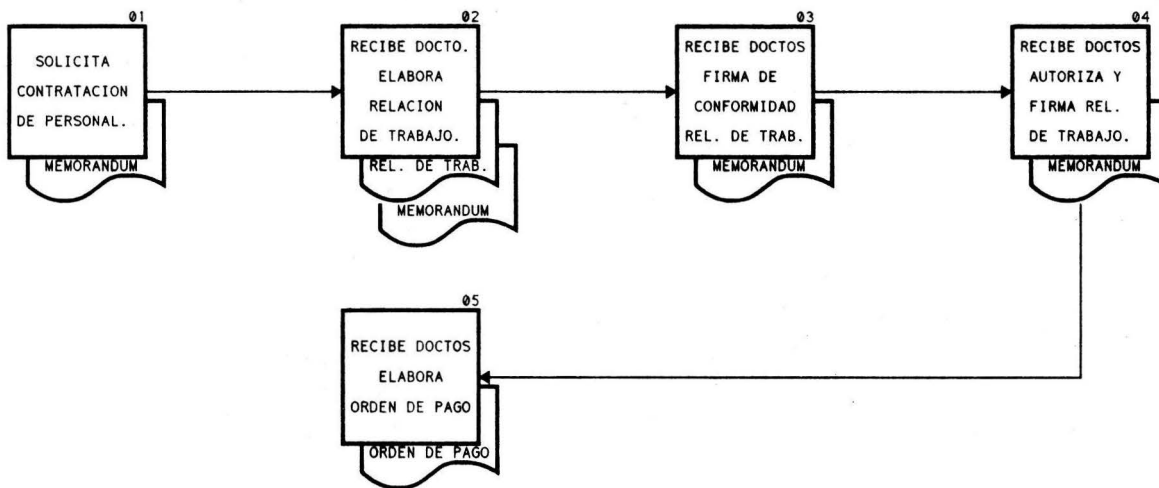
3.6 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO "CONTRATACIÓN DE PER
SONAL A LISTA DE RAYA".

UNIDAD ADMVA.	NO. DE LA FUNCION.	DESCRIPCION DE LA FUN CION.
---------------	-----------------------	--------------------------------

AREA INTERE SADA.	01	CON BASE EN LA PLANTI- LLA DE PERSONAL, ELA- BORA Y REMITE MEMORÁN- DUM SOLICITANDO CON- TRATACIÓN DE PERSONAL A LA SUBUNIDAD DE EM- PLEO.
----------------------	----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SUBUNIDAD DE EMPLEO.	02	RECIBE DOCTO., ELABO- RA Y REMITE "RELACIÓN
-------------------------	----	------------------------------------------------

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: CONTRATACION DE PERSONAL A LISTA DE RAYA.



JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.	03	DE TRABAJO" Y MEMORÁNDUM PARA VISTO BUENO A LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.
REPRESENTACION GENERAL.	04	RECIBE DOTOS., VERIFICA Y FIRMA DE "VISTO BUENO" LA "RELACIÓN DE TRABAJO", ELABORA Y REMITE MEMO. PARA AUTORIZACIÓN A LA REPRESENTACIÓN GENERAL.
SUBUNIDAD DE EMPLEO.	05	RECIBE DOCUMENTOS, FIRMA DE AUTORIZADA LA "RELACION DE TRABAJO", ELABORA Y REMITE MEMORÁNDUM PARA EL PAGO CORRESPONDIENTE A LA SUBUNIDAD DE EMPLEO
3.7 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PERSONAL A HONORARIOS".		"CONTRATACIÓN DE

UNIDAD ADMVA.	NO. DE LA FUNCION.	DESCRIPCION DE LA FUNCION.
AREA INTERE SADA.	01	CON BASE EN LA PLANTILLA DE PER- SONAL ELABORA Y REMITE MEMORÁNDUM SOLICITANDO CON- TRATACIÓN DE PER- SONAL A LA SUBUNI- DAD DE EMPLEO.
SUBUNIDAD DE EMPLEO.	02	RECIBE DOCUMENTO, ELABORA Y REMITE "CONTRATO DE HONO- RARIOS" Y MEMO- RÁNDUM PARA REVI- SIÓN A LA JEFATURA DE APOYO ADMINIS- TRATIVO Y FINAN- CIERO.
JEFATURA DE APOYO ADMI- NISTRATIVO Y FINANCIERO.	03	RECIBE DOCUMENTOS, VERIFICA Y FIRMA DE "REVISADO" EL "CONTRATO DE HONO-

<p>REPRESENTACION GENERAL.</p>	<p>04</p>	<p>RARIOS", ELABORA Y REMITE MEMORANDUM PARA VISTO BUENO A LA REPRESENTACIÓN GENERAL.</p>
<p>DIRECCION GENERAL DE PERSONAL.</p>	<p>05</p>	<p>RECIBE DOCUMENTOS, FIRMA DE "VISTO BUENO" EL "CONTRA- TO DE HONORARIOS", ELABORA Y REMITE OFICIO PARA AUTO- RIZACIÓN A LA DI- RECCIÓN GENERAL DE PERSONAL.</p>
<p>SUBUNIDAD DE</p>	<p>06</p>	<p>RECIBE DOCUMENTOS,</p>

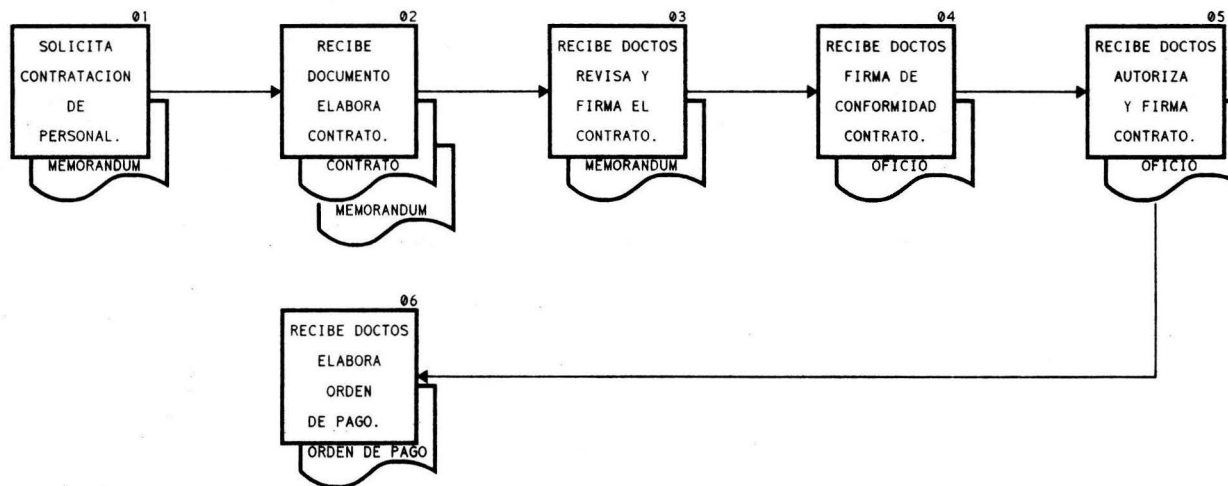
EMPLEO.

ELABORA Y TRAMITA

"ORDEN DE PAGO".

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: CONTRATACION DE PERSONAL A HONORARIOS.

AREA INTERESADA	SUBUNIDAD DE EMPLEO	JEF. DE APOYO ADMVO. Y FIN.	REPRESENTACION GENERAL	DIR. GRAL. DE PERSONAL
-----------------	---------------------	-----------------------------	------------------------	------------------------



CAPITULO 4.

RESULTADOS DEL PROYECTO.

4.1. RESUMEN DE LAS CONDICIONES QUE IMPERABAN ANTES DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO.

A PARTIR DE LA INCORPORACIÓN DEL AUTOR A LA DEPENDENCIA, SE PROPUSO AL RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN PARA INTEGRAR - LAS ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, A LAS FUNCIONES DE CONTRATACIÓN, ARCHIVO Y KARDEX QUE YA SE REALIZABAN.

LO ANTERIOR, MOTIVADO EN PARTE POR EL HECHO DE QUE ANTES DE ESTA EXPERIENCIA, EL AUTOR PRESTÓ SUS SERVICIOS EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL Y EVENTUALMENTE COLABORABA EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ECONOMÍA AGRÍCOLA (ÁREAS CENTRALES) DEL ORGANISMO.

UNA VEZ AUTORIZADA LA ELABORACIÓN DEL PLAN, EL SUSCRITO ANALIZÓ LAS CONDICIONES QUE PREVALECIAN EN LA REPRESENTACIÓN GENERAL, RESULTANDO LO SIGUIENTE:

-NO EXISTÍAN PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL. AL PERSONAL DE BASE Y LISTA DE RAYA, SE LE CONTRATABA BAJO EL ACUERDO CON EL ÁREA SINDICAL DEL 50%, ÉSTO ES, EL SINDICATO RECOMENDABA LA CONTRATACIÓN PARA CUBRIR LA MITAD DE LAS PLAZAS DISPONIBLES Y LA EMPRESA MANEJABA EL RESTO. CON RESPECTO AL PERSONAL DE CONFIANZA, LA DE-

- PENDENCIA DECIDÍA SOBRE EL 100% DE LAS CONTRATACIONES. EN CUANTO A HONORARIOS, AUNQUE ESTE TIPO DE CONTRATACIONES ERAN ESCASAS, SOLO SE VERIFICABAN CON VISTO BUENO DEL REPRESENTANTE GENERAL,
- PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL, DIVERSAS DIRECCIONES GENERALES, EMITIAN NORMAS Y POLÍTICAS SOBRE EL PARTICULAR, GENERADAS LA MAYORÍA DE ÉSTAS BAJO CRITERIOS DIFERENTES, LO QUE PROVOCABA INCERTIDUMBRE PARA SU APLICACIÓN,
- EL CATALOGO DE PUESTOS ESTABA CONFORMADO POR AQUELLOS QUE CADA DIRECCIÓN GENERAL DETERMINABA SEGÚN LA ACTIVIDAD A REALIZAR. LO ANTERIOR EQUIVALÍA A CONTRATAR PERSONAL CON LOS LINEAMIENTOS EMITIDOS POR EL ÁREA CENTRAL A LA CUAL PERTENECÍA LA PLAZA VACANTE, SE DESTINARA O NO A CUBRIR NECESIDADES DE LA CITADA AREA,
- NO SE CONTABA CON UN SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE RETROALIMENTARA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE: 1) PLANTILLAS DE PERSONAL, 2) INTEGRACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE UN CATALOGO DE PUESTOS, 3) DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, 4) DETERMINACION DE POLÍTICAS DE REUBICACIÓN Y 5) OPERACIÓN DE UNA BOLSA DE TRABAJO,
- LA RESPONSABILIDAD DE COORDINAR LAS FUNCIONES DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL, LA COMPARTIAN DOS ÁREAS, LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN Y DIVULGACIÓN CON NORMAS Y POLÍTICAS MUY PARTICULARES, PERO

SÓLO LA SEGUNDA REALIZABA, EN FORMA PARCIAL, DICHAS ACTIVIDADES, Y

-EL SISTEMA DE BOLSA DE TRABAJO, SIMPLEMENTE NO OPERABA.

ANTE ESTAS CIRCUNSTANCIAS, NACIÓ ESTE PROYECTO QUIZA CON PROPÓSITOS MUY AMBICIOSOS YA QUE POR UNA PARTE, SE REQUERÍA INTEGRAR LAS FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, Y POR OTRA, EXISTÍA LA INQUIETUD DEL AUTOR DE CONSIDERAR ACTIVIDADES MUY RELACIONADAS CON EL TEMA COMO SON: 1) IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN TÉCNICA DE PERSONAL ENLAZADO A LOS SISTEMAS DE CAPACITACIÓN Y ASCENSO ESCALAFONARIO, 2) DETERMINACIÓN DE NORMAS Y POLÍTICAS DE REUBICACIÓN QUE PERMITIERA A LOS TRABAJADORES DESEMPEÑARSE EN PUESTOS QUE PROMOVIERAN SU CRECIMIENTO, 3) DEFINICIÓN DE UN MÉTODO DE CAPACITACIÓN QUE INCREMENTARA EFECTIVAMENTE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS DE LOS EMPLEADOS EN LA REALIZACIÓN DE SUS TAREAS Y 4) INTEGRACIÓN DE UN CATÁLOGO DE PUESTOS ÚNICO, A FIN DE GESTIONAR SU INCLUSIÓN AL SISTEMA NACIONAL DE PUESTOS DEL SECTOR PÚBLICO.

UNA VEZ DESARROLLADO EL PROYECTO, CONCURSÓ Y OBTUVO EL "PREMIO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1980" ORGANIZADO POR LA SARH, LO QUE MOTIVÓ QUE EN LA REPRESENTACIÓN GENERAL DE LA MISMA, EN EL ESTADO DE TAMAULIPAS, SE AUTORIZARA EL APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO NECESARIO PARA SU APLICACIÓN.

4.2 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO.

LOS PRINCIPALES LOGROS OBTENIDOS FUERON: LA FORMULACIÓN DE DOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, LA REDEFINICIÓN DE TRES PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN, EL ESTABLECIMIENTO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA DEFINICIÓN DE LA PLANTILLA DE PERSONAL A NIVEL DE REPRESENTACIÓN GENERAL Y LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN NACIONAL PARA EL CATÁLOGO DE PUESTOS.

LA CREACIÓN Y OPERACIÓN DE LA SUBUNIDAD DE EMPLEO SE SUBORDINÓ A LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. PARA LA REALIZACIÓN DE SUS FUNCIONES, SE ACONDICIONÓ UN ÁREA DE APROXIMADAMENTE 36 METROS CUADRADOS Y SE ASIGNÓ UNA PLAZA, A LISTA DE RAYA DE NIVEL PROFESIONAL Y EL APOYO MECANOGRÁFICO.

SE REALIZARON EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS A 1000 CANDIDATOS APROXIMADAMENTE, DURANTE UN PERÍODO DE 6 MESES.

EN CUANTO A CAPACITACIÓN, SE IMPARTIERON TRES CURSOS A 20 FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE LAS ÁREAS DE PERSONAL, CON UNA DURACIÓN DE 30 HORAS CADA UNO, LO QUE REPRESENTÓ 1800 HORAS/INSTRUCCIÓN. LOS TEMAS FUERON: FORMACIÓN DE INSTRUCTORES, SISTEMA DE INFORMACIÓN NACIONAL PARA EL CATÁLOGO DE PUESTOS Y ADMINISTRACIÓN MODERNA DE RECURSOS HUMANOS; CREANDO DE ESTA FORMA UN GRUPO DE FUNCIONARIOS CALIFICADOS PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES INHERENTES AL PROYECTO.

CON RELACIÓN AL SISTEMA DE INFORMACIÓN NACIONAL PARA EL CA-

TÁLOGO DE PUESTOS, SE LEVANTÓ UN CENSO APROXIMADAMENTE A 4,000 TRABAJADORES, LO QUE CONCRETÓ LA DEFINICIÓN DE 127 PERFILES DE PUESTO. POR LO ANTERIOR, SE AGILIZÓ LA GESTIÓN DE CONTRATACIÓN Y SE LOGRARON APLICAR CRITERIOS OBJETIVOS PARA LA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL.

EN MATERIA DE REUBICACIÓN, LA DEPENDENCIA YA CONTABA CON UN PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MÁS O MENOS DEFINIDO, PERO DESVINCULADO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y QUE- DABA POCO CLARA SU RELACIÓN CON EL SISTEMA DE ASCENSO ESCALA- FONARIO. POR OTRA PARTE EXISTIAN TRES INSTANCIAS INVOLUCRADAS DENOMINADAS: COMISIÓN LOCAL MIXTA DE ESCALAFÓN, COMISIÓN LO- CAL MIXTA DE CAPACITACIÓN Y SISTEMA NACIONAL DE CARRERA CIVIL DE LA SARH, ÓRGANOS QUE AÚN CUANDO ESTABAN FORMALMENTE CONS- TITUIDOS SU FUNCIONAMIENTO ERA COMPLETAMENTE NULO.

SIN EMBARGO, SE DEFINIERON LAS PLANTILLAS DE PERSONAL DE LAS DIVERSAS ÁREAS QUE INTEGRABAN LA REPRESENTACIÓN GENERAL, A TRAVÉS DEL PROCEDIMIENTO "DEFINICIÓN ANUAL DE LA PLANTILLA DE PERSONAL" DESCRITO EN EL PUNTO 3.2 DEL CAPÍTULO TRES.

DESDE EL INICIO DEL PROYECTO, SE EMITIERON LAS NORMAS Y POLÍ- TICAS NECESARIAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UNA BOLSA DE TRABA- JO OPERADA POR LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMA- NOS, CON LA FINALIDAD DE CONTAR CON MANO DE OBRA CALIFICADA DE MANERA CAUTIVA. ESTA INICIATIVA TUVO UNA ACEPTACIÓN MUY AMPLIA CONCRETÁNDOSE LA CONFORMACIÓN DE LA MISMA. PERO ESTE

FENÓMENO SE GENERALIZÓ A LAS DIVERSAS ÁREAS DE LA EMPRESA, CONSTITUYÉNDOSE VARIAS BOLSAS DE TRABAJO, INCLUSO EN LAS SECCIONES SINDICALES.

CAPITULO 5.

DISCUSION Y CONCLUSIONES.

TRES SON LOS LOGROS OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL:

- 1) EL ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN, ASÍ COMO LA DEFINICIÓN DE LA PLANTILLA DE PERSONAL,
- 2) LA CREACIÓN DE UNA ÁREA ENCARGADA DE COORDINAR DICHAS FUNCIONES, Y
- 3) LA OPERACIÓN DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO DE INFORMACIÓN SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS.

EN CUANTO A LA APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS, CONSIDERO QUE SE DEBEN SELECCIONAR CON MUCHO CUIDADO CON BASE EN EL PERFIL DEL PUESTO. EN NUESTRA EXPERIENCIA PARTICULAR, COMO AL INICIO DEL PROYECTO NO SE CONTABA CON LOS PERFILES DE PUESTO DE LA EMPRESA, SE DECIDIÓ CONFORMAR UNA BATERÍA DE TESTS PROPIA PARA CIERTOS NIVELES DE PUESTO, LO QUE RESULTÓ MUY DESGASTANTE TANTO PARA EL CANDIDATO COMO PARA EL APLICADOR Y EL DICTAMINADOR. POR LO ANTERIOR, SE RECOMIENDA SELECCIONAR LOS TEST PSICOMÉTRICOS CON BASE EN LAS CONSIDERACIONES SIGUIENTES:

- VERIFICAR QUE EXISTA PLAZA VACANTE,
- DE ACUERDO AL PERFIL DEL PUESTO,

- APLICAR SÓLO AQUELLOS TESTS REALMENTE NECESARIOS PARA EL TIPO DE PUESTO Y QUE SEAN DE FÁCIL APLICACIÓN Y RESOLUCIÓN,
- DAR PRIORIDAD A LAS PRUEBAS DE CORTA DURACIÓN EN SU EJECUCIÓN, DE TAL MANERA QUE LA RESOLUCIÓN DE TODA LA BATERIA NO EXCEDA 90 MIN., Y
- FINALMENTE, COMPLEMENTAR CON UNA ENTREVISTA U OTRA TÉCNICA QUE PERMITA CONFIRMAR LOS PUNTOS DE INTERÉS.

EN ESTO COINCIDIMOS EN LO PLANTEADO POR DUNNETTE Y KIRCHNER (1977) EN LO FUNDAMENTAL QUE RESULTAN LOS TEST PSICOLÓGICOS PARA LA PREDICCIÓN DE LA CONDUCTA HUMANA.

CON RESPECTO AL PROGRAMA, UNA DE SUS PRINCIPALES VENTAJAS FUE LA CAPACIDAD PARA EVALUAR PSICOMÉTRICAMENTE UNA FUERTE DEMANDA DE CANDIDATOS. SIN EMBARGO, NO SE CONSIDERÒ LA OFERTA DE PLAZAS VACANTES DISPONIBLES, LO QUE MOTIVÒ UNA RESPUESTA NEGATIVA DEL SINDICATO, AL VER QUE NO SE CONTRATABA LA MISMA CANTIDAD DE PERSONAS QUE EL NÚMERO DE CANDIDATOS EVALUADOS.

DE TAL SUERTE QUE LAS FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL SE RESTABLECIERON CON LA CREACIÓN DE LA SUBUNIDAD DE EMPLEO, QUE CONTABA CON PROCEDIMIENTOS SOBRE LA MATERIA DEFINIDOS Y LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE PARA LLEVARLOS A CABO.

POR TALES CIRCUNSTANCIAS, CONCLUIMOS QUE SE CUMPLIÒ EL OBJETIVO PROPUESTO, AL DEJAR ESTABLECIDO UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN UNA ÁREA QUE, COMO LO CITARA RIBES Y

COLABORADORES (1980), REQUERÍA LA PARTICIPACIÓN DE UN PROFESIONISTA EN CONDUCTA HUMANA.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL: CON RELACIÓN A ESTE PROGRAMA, NO SE PUDIERON DEFINIR CRITERIOS EN CUANTO AL ÁREA QUE DEBERÍA ATENDER ESTE TIPO DE FUNCIONES, POR CORRESPONDER ESA RESPONSABILIDAD A DIVERSOS ÓRGANOS A NIVEL CENTRAL. SIN EMBARGO, NUESTRO PROGRAMA SE APLICÓ A LAS ÁREAS DE PERSONAL SUBORDINADAS NORMATIVAMENTE A LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

POR LO QUE PARCIALMENTE, SE LOGRÓ ESTABLECER LA METODOLOGÍA PLANTEADA EN NUESTRO PROYECTO QUE CONSISTIÓ EN:

- 1) DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN,
- 2) PLANEACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN,
- 3) DESARROLLO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN,
- 4) EVALUACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN, Y
- 5) SEGUIMIENTO (RETROALIMENTACIÓN).

EN LO PLANTEADO, COINCIDIMOS CON ZALDIVAR Y COLABORADORES (1989) QUIENES SUGIEREN UN MODELO DE CAPACITACIÓN SIMILAR A ESTE, CON LA VARIANTE DE QUE ELLOS ANTEPONEN LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN A LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. SERÍA INTERESANTE EN UN ESTUDIO POSTERIOR ANALIZAR ESTA VARIANTE.

LO ANTERIOR, PERMITIÓ CONTAR CON UN GRUPO DE FUNCIONARIOS

CAPACITADOS CON LA FINALIDAD DE DAR SEGUIMIENTO A LAS ACCIONES DE:

- APLICAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN NACIONAL PARA EL CATÁLOGO DE PUESTOS,
- OPERAR EN SU JURISDICCIÓN LOS PROCEDIMIENTOS DE DEFINICIÓN ANUAL DE LA PLANTILLA DE PERSONAL, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN ESTABLECIDOS, Y
- APLICAR LA METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN PROPUESTA.

DE ESTA FORMA RESOLVIMOS, COMO LO ESTABLECE SHEIN (1982, CITADO EN VEGA 1990), DECIDIR LA MEJOR MANERA DE UTILIZAR LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN, ASEGURAR SU NIVEL ÓPTIMO DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO, GARANTIZAR ALTOS Y CONTINUADOS NIVELES DE ACTUACIÓN A LO LARGO DE LA CARRERA ACTIVA DE LOS TRABAJADORES.

EVALUACIÓN Y REUBICACIÓN DE PERSONAL: EL PROPÓSITO DE ESTE PROGRAMA FUE EVALUAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO O GRADO DE DOMINIO DEL PUESTO DE LOS TRABAJADORES, CON LA FINALIDAD DE DEFINIR LAS PLANTILLAS DE PERSONAL. EN CONSECUENCIA, COMO YA SE CITÓ EN LA SECCIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, QUEDÓ ESTABLECIDO UN PROCEDIMIENTO PARA TAL FIN. POR LO ANTERIOR, ESTE PROGRAMA DE ACTIVIDADES SE INTEGRÓ AL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DESCRITO, LOGRANDOSE UN 100% EN SU EJECUCIÓN.

CAPTURA Y ANÁLISIS DE DATOS: LA APLICACIÓN DE ESTE PROGRAMA

RESULTÓ DE VITAL IMPORTANCIA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO, YA QUE SU OPERACIÓN SE VIÓ ENRIQUESIDA POR LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN NACIONAL PARA EL CATÁLOGO DE PUESTOS, COORDINADO POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL.

CON LA EJECUCIÓN DEL REFERIDO SISTEMA, SE CONCRETARON DIVERSAS ACCIONES A NIVEL NACIONAL, QUE REBASARON CON CRECES LOS OBJETIVOS PLANTEADOS, ENTRE LAS QUE PODEMOS MENCIONAR: 1) LA CREACIÓN DE LAS SUBUNIDADES DE EMPLEO, 2) LA INTEGRACIÓN DE UN CATÁLOGO ÚNICO DE PUESTOS INCORPORADO AL SISTEMA NACIONAL DE PUESTOS DEL SECTOR PÚBLICO Y 3) LA FORMULACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS: DEFINICIÓN ANUAL DE LA PLANTILLA DE PERSONAL, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.

COMO LO CITÓ VEGA (1990), LA AUTOMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN RESULTA INDISPENSABLE, SOBRE TODO EN ORGANIZACIONES MUY GRANDES COMO LA REFERIDA, QUE TIENE UN ELEVADO NÚMERO DE TRABAJADORES .

BOLSA DE TRABAJO: AL CONCLUIR LOS SERVICIOS DEL AUTOR EN LA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, LA DEPENDENCIA CONTABA YA CON UN SISTEMA DE BOLSA DE TRABAJO OPERADO POR LA SUBUNIDAD DE EMPLEO. PERO FUNCIONABAN TAMBIÉN SIMULTÁNEAMENTE, OTRAS BOLSAS DE TRABAJO EN DIVERSAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN Y AÚN EN ALGUNAS SECCIONES SINDICALES. CIRCUNSTANCIA QUE MOTIVÓ QUE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EMITIERA UNA RECOMENDACIÓN GENERAL, EN EL SENTIDO DE SOLICITAR A LOS PROGRA-

MAS Y DISTRITOS DE RIEGO Y TEMPORAL, ASI COMO A LA PARTE SINDICAL, SE COORDINARAN CON LA SUBUNIDAD DE EMPLEO A FIN DE CUMPLIR CON EL OBJETIVO PROPUESTO DE CONTAR CON EL RECURSO HUMANO CALIFICADO REQUERIDO.

CON LO ANTERIORMENTE EXPUESTO, SE DESCRIBEN LAS CONDICIONES QUE EVIDENCIARON LA NECESIDAD DE DISEÑAR Y APLICAR UN PROYECTO, QUE APORTARA LOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA DE UN PROFESIONISTA EN COMPORTAMIENTO, A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA PÚBLICA.

DE ESTA FORMA, EL PRESENTE TRABAJO CONTRIBUYE AL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS PÚBLICAS, CON UNA EXPERIENCIA LABORAL DEL PSICÓLOGO, COINCIDIENDO CON ALGUNAS CORRIENTES PSICOLÓGICAS (DUNNETTE Y KIRCHNER, 1977; SIEGEL Y LANE, 1993; SHEIN, 1992; MC. GEHEE Y THAYER, 1992) EN LO SUSTANCIAL QUE RESULTA EL ELEMENTO HUMANO COMO FACTOR ACTIVADOR, REGULADOR Y DIRECTIVO DEL DESARROLLO SOCIAL.

FINALMENTE, EL AUTOR CONSIDERA QUE AL HOMBRE NO SE LE DEBE ETIQUETAR COMO UN "RECURSO HUMANO", YA QUE SU EXPECTATIVA DE VIDA ES MÁS COMPLEJA QUE LA SIMPLE ACTIVIDAD PRODUCTIVA DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN. MAS BIEN, AL HOMBRE HABRÁ QUE "ESTUDIARLO" COMO LO QUE ES: UN ENTE SOCIAL CONCRETO QUE CAMBIA AL MODIFICAR SU AMBIENTE Y LO TRANSFORMA AL MISMO TIEMPO.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.-ANASTASI, ANNE. (1978). TESTS PSICOLÓGICOS. EDIT. AGUILAR, ESPAÑA, 680 PÁGS.
- 2.-BASS, BERNARD Y VAUGHAN, JAMES. (1966). "TRAINING IN INDUSTRY". WADSWORTH PUBLISHING CO., CITADO EN: GOLDHABER, G. M. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. EDIT. LOGOS CONSORCIO, MÉXICO, 352 PÁGS.
- 3.-CHÁVEZ, SILVIA EMMA. (1985). "EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA ELABORACIÓN DE INSTRUCTIVOS DE PROCEDIMIENTOS LABORALES DE UNA EMPRESA (TELMEX)". TESIS, U.N.A.M. CAMPUS IZTACALA, MÉXICO, 47 PÁGS.
- 4.-CHIAVENATO, IDALBERTO. (1991). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. EDIT. MCGRAW-HILL, MÉXICO, 578 PÁGS.
- 5.-DUNNETTE, MARVIN D. Y KIRCHNER, WAYNE K. (1977). PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. EDIT. TRILLAS, MÉXICO, 279 PÁGS.
- 6.-FLEISHMAN, EDWIN A. Y BASS, ALAN R. (1976). ESTUDIOS DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y DE PERSONAL. EDIT. TRILLAS, MÉXICO 717 PÁGS.
- 7.-GAGNÉ, ROBERT M. Y BRIGGS, LESLIE J. (1978). LA PLANIFICACIÓN DE LA ENSEÑANZA -SUS PRINCIPIOS. EDIT. TRILLAS, MÉXICO, 287 PÁGS.

- 8.-INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO. (1990). FORMACIÓN DE INSTRUCTORES -MANUAL DE ESTUDIO. EDIT. I.S.S.S.T.E., MÉXICO, 110 PÁGS.
- 9.-LUTHANS, FRED Y KREITNER, ROBERT. (1979). MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL. EDIT. TRILLAS, MÉXICO, 274 - - PÁGS.
- 10.-MAIER, NORMAN R. F. (1975). PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. EDIT. RIALP, ESPAÑA, 634 PÁGS.
- 11.-OUCHI, WILLIAM. (1985). TEORÍA Z. EDIT. ORBIS, ESPAÑA, 256 PÁGS.
- 12.-RAMIREZ, J. ANTONIO. (1984). "LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE INSTRUCTORES: UN PROGRAMA". TESIS, U.N.A.M. CAMPUS IZTACALA, MÉXICO.
- 13.-RIBES, EMILIO; FERNÁNDEZ, CARLOS; RUEDA, MARIO; TALENTO, MIGUEL Y LÓPEZ V., FRANCISCO. (1980). ENSEÑANZA, EJERCICIO E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA -UN MODELO INTEGRAL. -- EDIT. TRILLAS, MÉXICO, 324 PÁGS.
- 14.-SAMPSON, ROBERT L. (1973). "LA DIRECCIÓN Y LAS CIENCIAS - DEL COMPORTAMIENTO". COMPILADO POR: MAYNARD, H.B. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. EDIT. REVERTÉ, ESPAÑA, PP. 11/3 Y 11 /16.
- 15.-SILICEO, ALFONSO. (1978). CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE --

- PERSONAL. EDIT. LIMUSA, MÉXICO, 127 PÁGS.
- 16.-THIS, LESLIE E. Y LIPPITT, GORDON L. (1979). "TEORÍAS -- DEL APRENDIZAJE Y EL ADIESTRAMIENTO". COMPILADO POR: MARGULIES, NEWTON Y RAIA, ANTHONY P. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. EDIT. DIANA, MÉXICO, PP. 113/118.
- 17.-VEGA, ELIZABETH. (1990). "EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA -- PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS". TESIS, U.N.A.M. CAMPUS IZTACALA, MÉXICO, 157 PÁGS.
- 18.-VELÁZQUEZ, MA. ELENA. (1993). "ANÁLISIS DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA INDUSTRIA TEXTIL". TESIS, U.N.A.M. CAMPUS IZTACALA, MÉXICO.
- 19.-ZALDIVAR, ESPERANZA; GÓMEZ, PATRICIA Y SANCHEZ GPE. NORMA. (1989). "EL ANÁLISIS EXPERIMENTAL APLICADO A LA CAPACITACIÓN". TESIS, U.N.A.M. CAMPUS IZTACALA, MÉXICO.
- 20.-ZÚNIGA, EDGAR ORLANDO. (1991). "LA PSICOLOGÍA Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS ORIENTADA A LA CALIDAD TOTAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN". TESIS, U.N.A.M. CAMPUS IZTACALA, MÉXICO.

Apéndice A

S.A.R.H.

REPRESENTACION GENERAL TAMAULIPAS NORTE

JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

UNIDAD DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

**SUBUNIDAD DE CAPACITACION, EVALUACION Y SELECCION
DE PERSONAL**

**PROGRAMA:
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**

RESUMEN

EL PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL PRETENDE EVALUAR EL DESARROLLO TECNICO Y CULTURAL DEL CANDIDATO INTERESADO EN PRESTAR SUS SERVICIOS A LA S.A.R.H., A TRAVES DE DIVERSOS INSTRUMENTOS COMO SON: LA SOLICITUD DE EMPLEO, LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS, LA ENTREVISTA Y LA REFERENCIA DE EMPLEOS ANTERIORES, CON LA FINALIDAD DE CONTAR CON EL RECURSO HUMANO MAS CONVENIENTE A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION Y DE LA SOCIEDAD.

ANTECEDENTES

DESDE HACE ALGUNOS AÑOS SE HA RECONOCIDO LA NECESIDAD DE AUMENTAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, MODERNIZANDO LOS METODOS DE TRABAJO EN TODAS LAS DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES Y PROPICIANDO SISTEMAS DE EVALUACION TECNICA Y PSICOMETRICA QUE PERMITAN LA UTILIZACION OPTIMA DE LOS RECURSOS HUMANOS AL SERVICIO DEL ESTADO.

EN ESTE TENOR, LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO A TRAVES DE LA SUBUNIDAD DE CAPACITACION, EVALUACION Y SELECCION DE PERSONAL DEPENDIENTE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, ESTA INTERESADA EN QUE LOS NUEVOS EMPLEADOS DE LA S.A.R.H. CUENTEN CON LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA REALIZAR LAS TAREAS REQUERIDAS Y QUE SUS CARACTERISTICAS PERSONALES Y SOCIALES LE PERMITAN DESARROLLARSE JUNTO CON LA EMPRESA.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

CONTAR CON EL PERSONAL APROPIADO EN EL PUESTO ADECUADO EN EL MOMENTO PRECISO.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. ANALIZAR LA PLANTILLA DE PERSONAL.
2. DETERMINAR REQUERIMIENTOS Y EXEDENTES DE PERSONAL.
3. DECLARAR PUESTO(S) VACANTE(S).
4. SELECCIONAR LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS MAS CONVENIENTES A APLICAR SEGUN GRUPO DE PUESTOS.
5. EVALUAR LAS HABILIDADES LABORALES DE LA PERSONA QUE SOLICITA PRESTAR SUS SERVICIOS A LA -- S.A.R.H.
6. EVALUAR LAS CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO QUE SOLICITA PRESTAR SUS SERVI-- CIOS A LA DEPENDENCIA.
7. PRESENTAR COMO CANDIDATO A UN PUESTO A LA PERSONA CLASIFICADA COMO SATISFACTORIA.
8. TRAMITAR LA CONTRATACION DEL CANDIDATO ACEPTADO ANTE EL AREA CORRESPONDIENTE.
9. INDUCIR AL PERSONAL CONTRATADO AL PUESTO VACANTE QUE CUBRIRA Y A LA INSTITUCION.
10. DAR SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL CONTRATADO PARA DETECTAR POSIBLES NECESIDADES DE CAPACITACION O REUBICACION.

DESARROLLO

1. ANALISIS DE LA PLANTILLA DE PERSONAL:

SE ANALIZAN LAS PLANTILLAS DE PERSONAL DE CADA AREA DE LA EMPRESA.

2. DETERMINACION DE REQUERIMIENTOS Y EXCEDENTES:

SE DETERMINAN LOS EXCEDENTES Y REQUERIMIENTOS DE CADA AREA DE LA INSTITUCION Y SE RECOMIENDA A LAS AREAS INVOLUCRADAS CUBRIR CON LOS EXCEDENTES DE UNAS LOS REQUERIMIENTOS DE OTRAS.

3. DECLARACION DE PLAZA VACANTE:

CON BASE EN LA ACTIVIDAD ANTERIOR, Y DE PERSISTIR LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL EN ALGUNA DE LAS AREAS DE LA ORGANIZACION Y DE CONTAR CON LA PLAZA PRESUPUESTAL CORRESPONDIENTE, SE DECLARA(N) PLAZA(S) VACANTE(S).

4. EVALUACION TECNICA:

DE CONSIDERARSE QUE LA PERSONA QUE SOLICITA OCUPAR UN PUESTO EN LA DEPENDENCIA CUBRE LOS REQUISITOS DEL MISMO, SE CANALIZA AL AREA INTERESADA PARA LA APLICACION DE LA EVALUACION TECNICA CORRESPONDIENTE.

5. EVALUACION PSICOMETRICA:

SI LA PERSONA EVALUADA ACREDITA LOS REQUISITOS TECNICOS, SE LE APLICA UNA BATERIA DE TESTS PSICOMETRICOS PREVIAMENTE SELECCIONADOS PARA ESE TIPO DE PUESTO.

6. ENTREVISTA DE SELECCION Y PRESENTACION:

SE ANALIZA LA INFORMACION PROPORCIONADA POR EL INTERESADO EN LA SOLICITUD DE EMPLEO Y LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS TECNICA Y PSICOMETRICA, SE VALORAN SUS POTENCIALIDADES Y SE LES NOTIFICA LA ACEPTACION O RECHAZO DE SU SOLICITUD, EN CASO SATISFACTORIO SE LE CANALIZA AL AREA INTERESADA PARA LA INDUCCION AL PUESTO Y A LA INSTITUCION CORRESPONDIENTE, Y EN SU CASO SE NOTIFICA AL SINDICATO.

7. CONTRATACION:

SIMULTANEAMENTE A LA ACTIVIDAD ANTERIOR, LA SUBUNIDAD DE CAP., EVAL. Y SELEC. DE PERSONAL GESTIONA LOS TRAMITES DE CONTRATACION NECESARIOS.

8. SEGUIMIENTO:

LA SUBUNIDAD DE CAP., EVAL. Y SELEC. DE PERSONAL REALIZA UN SEGUIMIENTO CON OBJETO DE DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION, REUBICACION Y ANALISIS DE LA FUERZA LABORAL.

TECNICAS

SOLICITUD DE EMPLEO:

FORMA ESTRUCTURADA PARA REGISTRAR INFORMACION RELACIONADA CON LOS DATOS GENERALES DE UNA PERSONA, EDUCACION Y EXPERIENCIA LABORAL.

TESTS PSICOMETRICOS:

FORMA ESTRUCTURADA PARA REGISTRAR INFORMACION RELACIONADA CON LAS HABILIDADES, CONOCIMIENTOS ACTITUDES, INTERESES Y CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO.

ENTREVISTA:

PROCESO DE COMUNICACION ENTRE EL(LOS) ENTREVISTADOR(ES) Y UNA O VARIAS PERSONAS PARA VALORAR INFORMACION RELACIONADA CON LOS DATOS GENERALES DEL INDIVIDUO, EDUCACION, EXPERIENCIA LABORAL, HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, ACTITUDES, INTERESES, Y CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD, -- ASI COMO PARA PROPORCIONAR INFORMACION SOBRE LAS CARACTERISTICAS Y REQUISITOS DEL PUESTO VACANTE.

MATERIAL

1. FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO.
2. FORMATO DE TEST PSICOMETRICO.
3. GUIA DE ENTREVISTA.

Apéndice B

S.A.R.H.

REPRESENTACION GENERAL TAMAULIPAS NORTE

JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

UNIDAD DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

**SUBUNIDAD DE CAPACITACION, EVALUACION Y SELECCION
DE PERSONAL**

PROGRAMA:

CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

RESUMEN

EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL PRETENDE INCREMENTAR EL NIVEL PROFESIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA A TRAVES DE DIVERSAS TECNICAS DE APRENDIZAJE CON LA FINALIDAD DE QUE LOS EMPLEADOS MEJOREN LA EFICACIA, EFICIENCIA Y CONGRUENCIA EN LOS SERVICIOS QUE PRESTAN A LA MISMA.

ANTECEDENTES

A PARTIR DE LA CREACION DE LA COMISION DE RECURSOS HUMANOS EL 28 DE DICIEMBRE DE 1972, Y CON BASE EN EL PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO FEDERAL, LA S.A.R.H. HA VENIDO IMPLEMENTANDO ACCIONES COMO LA DE CAPACITACION TECNICA Y ADMINISTRATIVA EN SUS RECURSOS HUMANOS

EN TAL VIRTUD, LA REPRESENTACION GENERAL TAMAULIPAS NORTE A TRAVES DE LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO HA INSTRUIDO A LA SUBUNIDAD DE CAP., EVAL. Y SELEC. DE PERSONAL DEPENDIENTE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, INTEGRAR LA CAPACITACION AL DESARROLLO GENERAL DE LOS RECURSOS HUMANOS Y CAPITALIZAR LOS ESFUERZOS AISLADOS AL ESTABLECER UN PLAN UNICO DE CAPACITACION EN LA MISMA.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL :

INCREMENTAR EL DESARROLLO TECNICO Y HUMANO DEL PERSONAL AL SERVICIO DE LA ORGANIZACION.

OBJETIVOS ESPECIFICOS :

1. DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO EN EL PERSONAL.
2. PROGRAMAR EVENTOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO PARA EL PERSONAL.
3. EJECUTAR EVENTOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO AL PERSONAL.
4. EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO REALIZADAS.
5. DAR SEGUIMIENTO A LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO, CON LA FINALIDAD DE DETECTAR NECESIDADES DE REUBICACION O RETIRO.

DESARROLLO

1. DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION:
SE REALIZA UN DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO A TRAVES DE CUESTIONARIOS, REUNIONES GRUPALES Y ENTREVISTAS.

2. PROGRAMACION DE EVENTOS DE CAPACITACION:
CON BASE EN LA INFORMACION OBTENIDA A TRAVES DEL DIAGNOSTICO, SE ESTABLECEN PRIORIDADES, OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS DE LOS EVENTOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

3. EJECUCION DE EVENTOS DE CAPACITACION:
SE REALIZAN LOS EVENTOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO ATENDIENDO LA PROGRAMACION ESTABLECIDA.

4. EVALUACION DE LA CAPACITACION:
SE REFIERE A LA MEDICION DE LOS CAMBIOS LOGRADOS EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES A PARTIR DE SU PARTICIPACION EN LOS EVENTOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO Y SE VERIFICA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.

5. SEGUIMIENTO:
SE ANALIZA EL PROCESO DE CAPACITACION Y SE DETECTAN NECESIDADES DE REUBICACION O RETIRO.

TECNICAS

DIAGNOSTICO:

1. ENTREVISTA.
2. CUESTIONARIO.
3. ENCUESTA.
4. OBSERVACION EN JUNTAS.
5. JUNTA DE AUSCULTACION EN GRUPO.
6. JUNTA DE CONFRONTACION EN GRUPO.
7. ANALISIS DE CAMPO DE FUERZA.

DIDACTICAS:

1. EXPOSITIVA.
2. INTERROGATIVA.
3. CONFERENCIA.
4. DEMOSTRATIVA.
5. EXPERIMENTAL.
6. OBSERVACION.
7. INVESTIGACION.
8. VISITA.
9. ESTUDIO DIRIGIDO.
10. SOCIALIZADA.
11. SIMPOSIO.
12. MESA REDONDA.
13. DICUSION EN GRUPO.

MATERIAL

1. MATERIAL IMPRESO.
2. MATERIAL DIDACTICO.
3. ROTAFOLIO.
4. CARTEL.
5. PELICULA.
6. TRANSPARENCIA.
7. ACETATO.
8. PIZARRON.
9. AUDIOVISUAL.
10. APOYO GRAFICO.

Apéndice C

S.A.R.H.

REPRESENTACION GENERAL TAMAULIPAS NORTE

JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

UNIDAD DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

**SUBUNIDAD DE CAPACITACION, EVALUACION Y SELECCION
DE PERSONAL**

PROGRAMA:

EVALUACION Y REUBICACION DE PERSONAL

RESUMEN

EL PROGRAMA DE EVALUACION Y REUBICACION DE PERSONAL PRETENDE VALORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE ACTUALMENTE PRESTA SUS SERVICIOS A LA EMPRESA, A TRAVES DE DIVERSOS INSTRUMENTOS COMO SON: LA ENCUESTA, EL CUESTIONARIO, LA ENTREVISTA, Y LAS PRUEBAS TECNICAS Y PSICOMETRICAS CON LA FINALIDAD DE CONTAR CON RECURSOS HUMANOS ADECUADAMENTE UBICADOS.

ANTECEDENTES

LAS EXSECRETARIAS DE AGRICULTURA Y GANADERIA Y DE RECURSOS HIDRAULICOS HABIAN ESTABLECIDO PROCESOS ENCAMINADOS A DOTAR A SU PERSONAL DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ESPECIFICOS PARA CADA TIPO DE TRABAJO, SIN EMBARGO AL TENER EFECTO LA FUSION SE EVIDENCIO LA NECESIDAD DE INTEGRAR CRITERIOS, VALORES Y POLITICAS DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

EN ESTE ORDEN DE IDEAS, LA REPRESENTACION GENERAL A TRAVES DE LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO GIRO INSTRUCCIONES A LA SUBUNIDAD DE CAP., EVAL. Y SELEC. DE PERSONAL DEPENDIENTE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, DE IMPLEMENTAR UN PROGRAMA EVALUATIVO DEL DESEMPEÑO CON LA FINALIDAD DE GARANTIZAR EL MAS ALTO GRADO DE DESARROLLO DEL PERSONAL Y EL EFICIENTE CUMPLIMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA A LA MISMA.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL :

LOGRAR LA UBICACION IDONEA DEL PERSONAL.

OBJETIVOS ESPECIFICOS :

1. VALORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.
2. DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL.
3. DETERMINAR NECESIDADES DE REUBICACION DEL PERSONAL.
4. CON BASE EN LA ACTIVIDAD NUM. 2, PROGRAMAR EVENTOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL.
5. CON BASE EN LA ACTIVIDAD NUM. 3, CANALIZAR AL PUESTO ADECUADO AL PERSONAL.
6. REALIZAR UN SEGUIMIENTO PERMANENTE CON LA FINALIDAD DE DETECTAR OPORTUNAMENTE CUALQUIER -- DESVIACION EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PROGRAMATICOS DE LA ORGANIZACION.

DESARROLLO

1. EVALUACION TECNICA.

SE REALIZA UNA EVALUACION TECNICA (GENERALMENTE A TRAVES DEL JEFE INMEDIATO) AL PERSONAL SOBRE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EN EL MANEJO DE INFORMACION, EQUIPO, HERRAMIENTAS, ETC. QUE REQUIERE EL PUESTO.

2. EVALUACION PSICOMETRICA:

SE REALIZA UNA EVALUACION PSICOMETRICA (A TRAVES DE LA SUBUNIDAD DE CAP., EVAL. Y SEL. DE PERSONAL) SOBRE HABILIDADES Y ADAPTACION AL PUESTO.

3. DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION:

CON BASE EN LAS ACTIVIDADES NUMS. 1 Y 2, SE DETERMINAN NECESIDADES DE CAPACITACION Y SE PROGRAMAN LOS EVENTOS CORRESPONDIENTES.

4. DETERMINACION DE NECESIDADES DE REUBICACION:

CON BASE EN LAS ACTIVIDADES NUMS. 1 Y 2, SE DETERMINAN NECESIDADES DE REUBICACION Y SE PROCEDE A LA CANALIZACION A OTRO PUESTO.

5. SEGUIMIENTO:

SE REALIZA UN SEGUIMIENTO PERMANENTE CON LA FINALIDAD DE ASEGURAR EL MAS ALTO GRADO DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LOS PUESTOS ASIGNADOS Y POSIBILIDADES DE RETIRO.

TECNICAS

1. PRUEBA TECNICA (LA IMPLEMENTA EL JEFE INMEDIATO).
2. TESTS PSICOMETRICOS.
3. CUESTIONARIO.
4. ENCUESTA.
5. ENTREVISTA.

MATERIAL

1. GUIA DE PRUEBA TECNICA.
2. TEST PSICOMETRICO.
3. FORMA DE CUESTIONARIO.
4. FORMA DE ENCUESTA.
5. GUIA DE ENTREVISTA.

Apéndice D

S.A.R.H.

REPRESENTACION GENERAL TAMAULIPAS NORTE

JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

UNIDAD DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

**SUBUNIDAD DE CAPACITACION, EVALUACION Y SELECCION
DE PERSONAL**

PROGRAMA:

CAPTURA Y ANALISIS DE DATOS

RESUMEN

EL PROGRAMA DE CAPTURA Y ANALISIS DE DATOS PRETENDE APORTAR LOS ELEMENTOS INFORMATIVOS BASICOS SOBRE EL ESTADO QUE GUARDAN LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA Y SU POTENCIAL DE DESARROLLO, A TRAVES DEL ANALISIS DE PUESTOS Y CON LA FINALIDAD SOPORTAR ESTADISTICAMENTE LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LA MATERIA.

ANTECEDENTES

LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL CONCIENTES DE LA NECESIDAD DE MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAN A LA SOCIEDAD, HAN DECIDIDO MODERNIZAR SUS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS CON LA FINALIDAD DE CONTAR -- CON UNA FUERZA LABORAL A LA ALTURA DE LAS CIRCUNSTANCIAS.

BAJO ESTA PERSPECTIVA, LA REPRESENTACION GENERAL A TRAVES DE LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO HA INSTRUIDO A LA SUBUNIDAD DE CAP., EVAL. Y SELEC. DE PERSONAL DEPENDIENTE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, IMPLEMENTAR UNA TECNICA DE ANALISIS DE -- PUESTOS QUE PERMITA CONOCER LOS ELEMENTOS DEL TRABAJO QUE HAGAN POSIBLE MEJORAR LOS NIVELES - DE ACTUACION DE SUS EMPLEADOS.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

PROVEER DE INFORMACION ACTUALIZADA QUE CONSTITUYA UNA BASE DE DATOS SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PARA LA ADECUADA TOMA DE DECISIONES SOBRE EL PARTICULAR.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. CREAR UNA BASE DE DATOS SISTEMATIZADA SOBRE RECURSOS HUMANOS, PUESTOS, SALARIO, EDUCACION, CAPACITACION Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL.
2. PROPORCIONAR INFORMACION ESTADISTICA SOBRE RECURSOS HUMANOS PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES EN MATERIA DE RECLUTAMIENTO, SELECCION, CAPACITACION, REUBICACION Y RETIRO DE PERSONAL.
3. ESTABLECER UN CATALOGO DE PUESTOS UNICO E INCORPORARLO AL SISTEMA NACIONAL DE PUESTOS DEL DEL SECTOR PUBLICO FEDERAL.
4. ALIMENTAR CON OPORTUNIDAD DE INFORMACION SOBRE REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS AL PROGRAMA DE BOLSA DE TRABAJO.
5. APORTAR LOS ELEMENTOS INFORMATICOS NECESARIOS PARA EL ANALISIS DE LA PLANTILLA DE LA ORGANIZACION.

DESARROLLO

CAPTURA DE DATOS:

SE RECOPILA LA INFORMACION SOBRE RECURSOS HUMANOS A TRAVES DE CUESTIONARIOS, ENCUESTAS, REUNIONES DE TRABAJO Y ENTREVISTAS.

PROCESAMIENTO DE INFORMACION:

SE ELABORAN CUADROS Y MATRICES INFORMATIVAS SEGUN PUESTO, ANTIGUEDAD, ESCOLARIDAD, CURSOS DE CAPACITACION RECIBIDOS, SALARIO, CALIFICACIONES EN PRUEBAS, ETC.

SISTEMATIZACION DE INFORMACION:

SE DISEÑA UN PROGRAMA DE COMPUTO PARA LA CREACION DE LA BASE DE DATOS Y LA DEFINICION DE LA PRESENTACION ESTADISTICA DE LA INFORMACION.

ANALISIS DE INFORMACION:

SE ANALIZA LA INFORMACION Y SE EMITEN RECOMENDACIONES PARA LA ADECUADA TOMA DE DECISIONES EN MATERIA DE RECLUTAMIENTO, SELECCION, CAPACITACION, REUBICACION Y RETIRO DE PERSONAL.

TECNICAS

ANALISIS DE PUESTOS

1. CUESTIONARIO.
2. ENCUESTA.
3. REUNIONES DE TRABAJO.
4. ENTREVISTA.
5. ESTADISTICA.

MATERIAL

1. FORMA DE CUESTIONARIO.
2. GUIA DE ENTREVISTA.
3. EQUIPO DE COMPUTACION.

Apéndice E

S.A.R.H.

REPRESENTACION GENERAL TAMAULIPAS NORTE

JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

UNIDAD DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

**SUBUNIDAD DE CAPACITACION, EVALUACION Y SELECCION
DE PERSONAL**

PROGRAMA:

BOLSA DE TRABAJO

RESUMEN

ANTE LA NECESIDAD DE PROVEER DE PERSONAS CALIFICADAS A LA EMPRESA Y CONSIDERANDO LAS PLAZAS -
VACANTES DE QUE DISPONE LA MISMA, SE HA DISEÑADO UN PROGRAMA DE BOLSA DE TRABAJO CUYA FINALI-
DAD ES CUBRIR LAS DEMANDAS SOBRE EMPLEO DE UNA FORMA VERAZ Y OPORTUNA.

ANTECEDENTES

A RAIZ DE LA IMPLEMENTACION DE LOS PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION, CAPACITACION Y DESARROLLO, Y EVALUACION Y REUBICACION DE PERSONAL QUE TIENEN LA FINALIDAD DE COADYUVAR A LA MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA DEPENDENCIA, SE CREO LA NECESIDAD DE CONTAR CON UN SISTEMA QUE CONCENTRARA INFORMACION SOBRE LA OFERTA DISPONIBLE DE RECURSOS HUMANOS EN EL MERCADO DE EMPLEO INSTITUCIONAL.

EN TAL SENTIDO, LA REPRESENTACION GENERAL A TRAVES DE LA JEFATURA DE APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO RECOMENDO A LA SUBUNIDAD DE CAP., EVAL. Y SELEC. DE PERSONAL DEPENDIENTE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, LA CONFORMACION DE UNA BOLSA DE TRABAJO QUE PROVEYERA DE PERSONAS CALIFICADAS A LA MISMA.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

PROVEER DE INFORMACION SOBRE LA OFERTA DE EMPLEO DEL MERCADO INSTITUCIONAL CON LA FINALIDAD -
DE CUBRIR LA DEMANDA DE TRABAJO DE LA ORGANIZACION.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. REGISTRO Y CONTROL DE LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL DE LA EMPRESA.
2. NOTIFICACION DE PLAZAS VACANTES A LAS AREAS DE LA INSTITUCION, Y EN SU CASO AL SINDICATO.
3. RECEPCION, REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAS PROPUESTAS PARA CUBRIR PLAZAS VACANTES.
4. REQUISITACION DE LA SOLICITUD DE EMPLEO Y ANALISIS DE LOS DATOS.
5. ENTREVISTA DE PRESELECCION Y ANALISIS DE POTENCIALIDADES DEL SOLICITANTE.
6. REGISTRO Y NOTIFICACION DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES TECNICA Y PSICOMETRICA.
7. REGISTRO Y CONTROL DE CONTRATACIONES.

DESARROLLO

1. CONTROL DE REQUERIMIENTOS:

SE ANALIZAN LAS PLANTILLAS DE PERSONAL Y SE REGISTRAN LAS PLAZAS VACANTES.

2. NOTIFICACION DE PLAZAS VACANTES:

REMISION DE MEMORANDUM A LAS DIVERSAS AREAS QUE INTEGRAN LA DEPENDENCIA Y, EN SU CASO, OFICIO A LA REPRESENTACION SINDICAL INFORMANDO DISPONIBILIDAD DE PLAZA VACANTE.

3. RECEPCION DE PERSONAS:

RECEPCION Y REGISTRO DE LAS PERSONAS INTEREZADAS EN CUBRIR PLAZAS VACANTES DE LA EMPRESA, REQUISITACION DE LA FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO Y SE CANALIZAN AL PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

4. ENTREVISTA DE PRESELECCION:

CON BASE EN EL ANALISIS DE LOS DATOS APORTADOS EN LA SOLICITUD DE EMPLEO, SE INFORMA SOBRE LAS CARACTERISTICAS (PERFIL) DEL PUESTO Y POTENCIALIDADES DEL SOLICITANTE.

5. NOTIFICACION DE RESULTADOS DE LAS PRUEBAS:

RECEPCION Y REGISTRO DE RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES TECNICA Y PSICOMETRICA, Y SE NOTIFICA A LAS DIVERSAS AREAS DE LA REPRESENTACION GENERAL Y, EN SU CASO, AL SINDICATO.

6. CONTROL DE CONTRATACIONES:

SE RECIBE Y REGISTRA LAS CONTRATACIONES REALIZADAS.

TECNICAS

1. DINAMICA DE GRUPOS.
2. PROCESAMIENTO DE DATOS.
3. ANALISIS DE DATOS.
4. ESTADISTICAS.
5. COMPUTACION.
6. ENTREVISTA.

MATERIAL

1. FORMA DE REGISTRO DE PLAZAS VACANTES.
2. FORMA DE REGISTRO DE PERSONAS.
3. FORMA DE REGISTRO DE CONTRATACIONES.
4. EQUIPO DE COMPUTO.
5. FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO.